

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICABLE AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO,
EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS,
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
Maturín-Estado Monagas.

Tutor:

Mcs. Ollarves, Maryubett
C.I: 9.281.362

Realizado por:

Br. Arroyo, Karla C.I: 18.463.841
Br. Lugo, Eliangela C.I: 18.174.264

TRABAJO DE GRADO (MODALIDAD TESIS) PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MATURÍN, FEBRERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
APLICABLE AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO,
EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS,
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
Maturín-Estado Monagas.**

ACTA DE APROBACIÓN

Aprobado por:

Prof. Ollarves, Maryubett
C.I: 9.281.362
Tutor Académico

Prof. García, Omaira
Jurado Principal

Prof. Pereira, Melithza
Jurado Principal

Maturín, Febrero de 2011

DEDICATORIA

Dedico este triunfo principalmente a **Dios**, por darme la oportunidad de nacer, vivir, permitirme desarrollar y ver finalizada esta etapa tan importante de mi vida, también por guiar y cuidar de mis pasos y estar presente en cada uno de los momentos que me has concedido experimentar.

A mis amados padres, **Elcy Romero** y **Robinson Arroyo**, por darme la oportunidad de nacer, crecer y desarrollarme entre sus brazos, por apoyarme en todas las etapas de mi vida y acompañarme durante el transcurso de esta meta que me he propuesto.

A mi hermana **Karen Arroyo** por ayudarme, apoyarme, comprenderme y enseñarme que la vida a veces nos presenta obstáculos en el camino para superarlos y aprender de ellos y, sobre todo por darme a esa personita tan especial que llegó a mi vida para iluminarla y llenarla de alegría, a ti mi niña bella, **Veronica Alejandra Armas Arroyo**.

A toda mi familia y amigos muchos de ellos quizá no lo sepan pero de alguna u otra forma contribuyeron a que esta meta se me hiciera realidad, gracias a todos. *Que Dios los bendiga siempre.*

Les quiero también agradecer a todos los profesores de la Universidad de Oriente especialmente de la carrera de Gerencia de Recursos Humanos que de una forma u otra fueron participes de mi formación en el desarrollo de la carrera.

Arroyo, Karla

DEDICATORIA

Dedico este logro, primeramente a Dios, porque gracias a ti señor, hoy soy lo que soy, y eres el mayor merecedor de este y todos mis logros, estas presente en todos mis momentos, se van cerrando etapas en mi vida, y se van abriendo otras, tengo mucho camino por recorrer, te invito cordialmente a caminar conmigo.

A mi abuela Benilde Guerra, porque mi formación, te la debo a ti mamá; sé que aunque no puedas reconocerme ahora, reconocerás dentro de tu corazón, que te dedico este y todos mis triunfos.

A mi padre, José Ángel Lugo, porque también es tu triunfo papi, tu confianza en mí, fue, ha sido y siempre será, mi mayor motivación para conseguir mis propósitos, eres mi mayor pilar, mi gran amor, y has sido el mejor padre del mundo, que feliz me siento de culminar esta etapa, porque sé, que es una de tus mayores satisfacciones, te amo.

A mi madre Carmen Rodríguez, por su amor y apoyo, por enseñarme que todo en la vida se puede lograr, y por tu gran confianza.

A todas aquellas personas, que conmigo vivieron toda mi experiencia en la universidad, y que al igual que yo, hoy sienten satisfacción, por mis logros.

Lugo, Eliangela

AGRADECIMIENTO

Dedico este triunfo primeramente a Dios, por darme la oportunidad de nacer, la fuerza para luchar por esta meta en mi vida y darme el privilegio de cumplirla, por iluminarme el camino y mis pasos para seguir siempre adelante sin importar los obstáculos que se hayan podido presentar.

A mis queridos padres **Elcy Romero** y **Robinson Arroyo**, por tanta comprensión, apoyo y amor que me han brindado a lo largo de mi vida, por estar siempre cuando los necesito.

A mi hermanita **Karen Arroyo** por ayudarme, comprenderme y por enseñarme que a pesar de vicisitudes que se nos presentan en la vida siempre hay que estar optimista y reflejar una sonrisa.

A toda mi familia especialmente a mis tías **Enirde y Maritza** y amigos por brindarme apoyo, por estar conmigo a lo largo del desarrollo de mi vida y enseñarme los valores de una familia y amistad, algo que les agradezco mucho porque han contribuido a ser quien soy hoy en día.

A **Eliangela Lugo** por ser mi amiga, por apoyarme en los momentos más difíciles y alegres de mi vida en nuestro paso por esta bella etapa como lo fue la Universidad, espero que nuestra amistad perdure en el tiempo, siempre te recordaré y te querré.

A mi amiga de la infancia **Mariolim Segovia**, eres mucho más que una amiga eres mi hermana, gracias por acompañarme a lo largo de nuestros muchos años de amistad, ojala y siempre sigamos siendo las mejores amigas.

Te doy gracias a ti por estar en momentos tan importantes de mi vida, por acompañarme y apoyarme, siempre serás alguien especial a pesar de las vicisitudes que se nos presentaron, jamás te olvidaré.

A mi negrita bella **Amarilys Zapata** que sin conocerme me brindo la oportunidad de ingresar a esta casa de estudio y otorgarme el cambio a la carrera el cual ya he finalizando.

A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron al desenvolvimiento de esta meta dentro de la universidad, a lo profesores que me brindaron la oportunidad de transmitirme sus conocimientos los cuales se que me serán de gran ayuda en el campo laboral. Que dios los bendiga y lo acompañe durante toda sus vidas.

Arroyo, Karla

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** en primer lugar por su infinito amor, por iluminar mi camino y mis ideas, por ofrecerme esta maravillosa vida, mis logros te los debo a ti Señor y en especial a mi abuela **Benilde Guerra** por su amor y atención.

A mi Padre **José Angel Lugo**, por amarme incondicionalmente, ofrecerme todo lo que he necesitado hasta ahora, en especial mi educación, Gracias papi, eres grande para mi, Te amo. Y contigo, un inmenso agradecimiento a tu esposa, que adoro, por ser como mi mamá, y por quererme como su hija, siempre me has brindado el amor que he necesitado, además de ser mi amiga, Gracias **Anny Navarro**, por esos hermanitos tan bellos que significan todo para mi, eres una excelente mujer, Dios te Bendiga siempre.

Gracias a mi madre **Carmen Rodríguez**, por ofrecerme tú apoyo en esta etapa final de mi carrera Universitaria, y por tu inmenso amor, te quiero muchísimo.

A mis tíos y primos, que siempre han estado a mi lado.

A mi mejor amiga, compañera de clases, y compañera de Tesis, **Karla Arroyo**, gracias a ti y a tus padres que siempre me han brindado su apoyo y me han querido mucho,.

A **Miguel Tarache** por su apoyo y comprensión, eres mi novio y también mi amigo, Gracias por brindarme tu amor, que me hace cada día más Feliz, Te amo.

Lugo, Eliangela

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado: “Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo al Consejo Universitario”, para su autorización.



INDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESOLUCIÓN.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivos Generales	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 CONSIDERACIONES GENERALES	10
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.3 BASES TEÓRICAS.....	13
2.3.1 Sistema	13
2.3.2 Teoría de Sistemas	14
2.3.3 Supuestos Básicos de la Teoría General de Sistema.....	14
2.3.4 Premisas Básicas de la Teoría General de Sistema.....	15
2.3.5 Síntesis Histórica del Sistema de Evaluación del Desempeño.....	16
2.3.6 Evaluación del Desempeño.....	19
2.3.7 Importancia de la Evaluación del Desempeño	20
2.3.8 Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	21
2.3.9 Tipos de Evaluación del Desempeño	22
2.3.10 Ventajas de la Evaluación del Desempeño	23
2.3.11 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	24
2.3.11.1 Beneficios para el Jefe	24
2.3.11.2 Beneficios para el Subordinado	25
2.3.11.3 Beneficios para la Organización	25
2.3.12 Criterios de la Evaluación del Desempeño	26
2.3.13 Métodos de Evaluación del Desempeño	26
2.3.13.1 Métodos de Evaluación Individual	27
2.3.13.1.1 Métodos de la Escala Gráfica de Calificaciones	27
2.3.13.1.2 Tipos de Escalas Gráficas	28
2.3.13.1.3 Características de la Escala Gráfica	29
2.3.13.1.4 Ventajas del Método de Escalas Gráficas	29

2.3.13.1.5 Desventajas del Método de Escalas Gráficas.....	30
2.3.13.1.6 Beneficios para la Organización	30
2.3.13.2 Método de Distribución Forzada.....	31
2.3.13.3 Evaluación Escrita.....	32
2.3.13.4 Método de Clasificación Alterna	32
2.3.13.5 Método de la Comparación por Pares	33
2.3.13.6 Método del Incidente Crítico	33
2.3.13.7 Escalas de Evaluaciones por Conducta	34
2.3.13.8 Escalas de Observación de la Conducta (eoc).....	36
2.3.13.9 Método de Evaluación de 360 Grados	37
2.3.13.9.1 Principales Usos que se le Asignan.....	39
2.3.13.9.2 Propósito	39
2.3.13.9.3 ¿Qué se Busca Mediante la Evaluación de 360°?	39
2.3.13.9.4 ¿A Quién Evaluar?	40
2.3.13.9.5 ¿Qué Hacer Luego de Elegir a las Personas que Van a Ser Medidas?	40
2.3.13.9.6 Ventajas del Método de Evaluación 360°	42
2.3.13.9.7 Desventajas del Método de 360 Grados.....	42
2.3.13.9.8 ¿Cuál es el Atractivo de las Evaluaciones de 360 grados?	43
2.3.13.9.9 ¿Cómo se Puede Asegurar el Éxito?	43
2.3.13.9.10 Este Método nos Puede Ayudar a	43
2.3.14 Métodos de Evaluación Colectiva.....	44
2.3.14.1 Ordenamiento.....	44
2.3.14.2 Comparación Pareada.....	44
2.3.14.3 Distribución Forzada.....	45
2.3.14.4 Método de la Administración por Objetivos (APO)	45
2.3.14.4.1 Retos y Problemas de la APO	47
2.3.15 Ventajas y Desventajas de Varias Técnicas de Evaluación del Desempeño	48
2.3.16 Nuevos Enfoques en la Evaluación del Desempeño	49
2.3.17 Problemas Potenciales en la Evaluación del Desempeño	52
2.3.18 Entrevista de la Evaluación del Desempeño	55
2.3.19 Sugerencias para la Entrevista de Evaluación Pasos y Habilidades	58
2.3.20 Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño	59
2.3.21 Parámetro de Desempeño.....	60
2.3.22 Mediciones del Desempeño	60
2.3.23 ¿Cómo Evitar Problemas en la Evaluación del Desempeño?	61
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO PROPUESTO	62
2.4.1 Beneficios Del Método Propuesto	63
2.4.2 Desventajas Del Método Propuesto	64
2.5 BASES LEGALES	65
2.6 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	67
2.6.1 Nombre.....	67

2.6.2	Finalidad.....	67
2.6.3	Reseña Histórica de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas	68
2.6.4	Misión	72
2.6.5	Visión.....	73
2.6.6	Objetivos	73
2.6.7	Nombre de la Unidad objeto de Estudio	74
2.6.7.1	Funciones de la Delegación de Personal.....	74
2.6.7.2	Misión de la Delegación de Personal.....	76
2.6.7.3	Visión de la Delegación de Personal.....	76
2.6.7.4	Objetivos de la Delegación de Personal.....	76
2.6.7.5	Propósito	76
2.6.7.6	Atribuciones	77
2.6.7.7	Descripción de las funciones de cada departamento.....	79
2.6.7.8	Dirección.....	80
2.6.8	Estructura Organizativa del Núcleo	81
2.7	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	82
2.8	VARIABLES E INDICADORES.....	89
CAPÍTULO III.....		95
MARCO METODOLÓGICO.....		95
3.1	CONSIDERACIONES GENERALES	95
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	95
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	96
3.4	UNIVERSO O POBLACIÓN.....	97
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	98
3.5.1	Entrevista No Estructurada o Informal	98
3.5.2	Revisión Documental.....	98
3.5.3	Observación Simple No Participante	99
3.5.4	Cuestionario	99
3.6	LA MEDICIÓN	99
3.6.1	Niveles de Medición de las Variables.....	100
3.7	PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS	100
CAPÍTULO IV.....		102
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		102
4.1	CONSIDERACIONES GENERALES	102
CAPITULO V.....		155
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		155
5.1	CONCLUSIONES	155
5.2	RECOMENDACIONES.....	158
CAPITULO VI.....		159
DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DEL		

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.....	159
6.1 CONSIDERACIONES GENERALES	159
BIBLIOGRAFÍA.....	226
ANEXOS	228
HOJA DE METADATO	236



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: OBJETIVO: ANALIZAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	89
CUADRO N° 2: OBJETIVO: DESCRIBIR LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN IMPLEMENTADO POR LA ORGANIZACIÓN..	90
CUADRO N° 3: OBJETIVO: CONOCER LAS EXPECTATIVAS DEL PERSONAL OBJETO DE ESTUDIO CON RESPECTO A LA APLICACIÓN FORMAL DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	92
CUADRO N° 4: OBJETIVO: DEFINIR LOS FACTORES, CRITERIOS Y PARÁMETROS QUE SUSTENTARÁN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN A DISEÑAR.	94
CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS CARGOS QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.	103
CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL GRADO DE INSTRUCCIÓN QUE POSEE PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.....	105
CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL REPORTE POR ESCRITO DE ACTIVIDADES LABORALES PROPORCIONADAS AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.	108
CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO AL TÉRMINO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	110
CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DEL APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL, DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LA EXISTENCIA DE MEDIOS COMUNICATIVOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN PARA LA EMISIÓN DE OPINIONES QUE PUEDAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.....	112
CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE	

	LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	114
CUADRO N° 11	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE DEBERÍA APLICAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DETECTAR POSIBLES FALLAS.	116
CUADRO N° 12	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS QUE EMITIERON LOS EMPLEADOS DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL, DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LA PERSONA QUE CONSIDERAN INDICADA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SU UNIDAD DE TRABAJO.....	118
CUADRO N° 13	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA INCIDENCIA DE LA SUBJETIVIDAD DEL EVALUADOR, AL MOMENTO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN, TALES COMO: PREJUICIOS, PREFERENCIAS ENTRE OTROS.	120
CUADRO N° 14	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO DE SERVICIO QUE TIENE EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, LABORANDO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.	122
CUADRO N° 15	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO MEDIDO EN AÑOS, QUE TIENE EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, OCUPANDO EL CARGO QUE DESEMPEÑAN ACTUALMENTE.....	124
CUADRO N° 16	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA CONSIDERACIÓN DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LA INCIDENCIA PARA LOSTRABAJADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	126

CUADRO N° 17 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, SEGÚN INCENTIVOS RECIBIDOS POR EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.	128
CUADRO N° 18 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN PARA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS.....	130
CUADRO N° 19 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA MOTIVACIÓN QUE SIENTE EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, OCUPANDO SU CARGO ACTUAL.	132
CUADRO N° 20 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS BENEFICIOS QUE CONSIDERA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, LES PROPORCIONA LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	134
CUADRO N° 21 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CARGO OCUPAN LOS SUPERVISORES DEL PERSONA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.....	137
CUADRO N° 22 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN CON QUE CUENTAN LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, MEDIDOS EN DOS (2) CATEGORÍAS, SÍ Y NO.	139
CUADRO N° 23 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO QUE PERSONAL SUPERVISORIO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	141
CUADRO N° 24 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A SU CONSIDERACIÓN SOBRE LA INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN	

	LA MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL PERSONAL EN FORMA CONTINUA.....	143
CUADRO N° 25	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO QUE POSEE EL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	145
CUADRO N° 26	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA CONSIDERACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA EFICIENCIA DEL MÉTODO UTILIZADO ACTUALMENTE EN EL DEPARTAMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO.	147
CUADRO N° 27	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS VENTAJAS QUE CONSIDERA EL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, SON OFRECIDAS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO.....	149
CUADRO N° 28	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS TRABAJADORES.....	151
CUADRO N° 29	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	153

NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO MONAGAS



Tutor Académico:

Prof. Maryubeth Ollarves

Autoras:

Arroyo, Karla C.I 18.463.841

Lugo, Eliangela C18.174.264

RESUMEN

En la presente investigación se pretende hacer un estudio de la evaluación de desempeño aplicada al personal de apoyo administrativo del departamento de personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, con el fin de conocer la influencia de la misma sobre el desarrollo profesional y personal de los funcionarios objeto de estudio. Se trabajará con una muestra de 11 empleados, por ser una muestra pequeña, no se utilizará criterio muestral. Es esta una investigación de campo, porque las primeras observaciones se realizaron directamente de la realidad objeto de estudio. Es descriptiva ya que permitirá una caracterización detallada del fenómeno estudiado y precisar de esta forma, los elementos vinculados al diseño del sistema de evaluación de desempeño para el personal de apoyo administrativo de la organización, y de proyecto factible, debido a que se realizará una propuesta, un modelo de un Sistema de Evaluación de Desempeño, aplicable a la organización especialmente dirigido al personal de apoyo administrativo, según sean las necesidades arrojadas en el diagnóstico que se realizará en primera instancia. Según las observaciones realizadas, y el diálogo establecido con la Delegada de Personal, existe inquietud, por ella, y demás empleados, de la forma en cómo se evalúa el desempeño en estos cargos en la institución, es por esto la importancia que recae sobre este proyecto de investigación. Dada las circunstancias antes mencionadas se procedió a realizar un Sistema de Evaluación del Desempeño, tomando en consideración los criterios y parámetros por los cuales se rigen el personal de apoyo administrativo, para ello se hizo necesario revisar el manual de cargos de la OPSU para conocer las actividades y responsabilidades que realizan los empleados dentro de su puesto de trabajo. El sistema utiliza dos métodos de evaluación: el método de 360° y el método de escala gráfica, esto, con el fin de hacer que los resultados arrojados por la evaluación sean un más completos, de acuerdo con el primer método utilizado este consiste en evaluar al personal desde todos los ámbitos que estén directamente relacionados con el trabajador y el segundo en darle puntuación a los aspectos que van a ser tratados, ambos arrojarán resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

INTRODUCCIÓN

La evaluación de desempeño, constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, siendo un proceso de vital importancia para la organización, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de la meta. De este se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la empresa, entre otros. Este método sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, no puede ser un proceso establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, debe de ser un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional.

Según la definición del proceso y la necesidad que presentan los trabajadores que su labor sea evaluada de manera formal y objetiva; emerge el propósito de esta investigación, la cual se basará en Diseñar un Sistema Formal de Evaluación del Desempeño a Cargos de Apoyo Administrativo del Departamento de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas Sede Juanico, en vista de que tal departamento, no cuentan con un proceso de evaluación de desempeño estructurado, actualmente la evaluación se realiza mediante un proceso de Reclasificación de Personal, según Manual de Cargos de la OPSU, en primera instancia se realizará un diagnóstico que indique la necesidad de tener un sistema formal de evaluación de desempeño, y con ello proponer la implantación del mismo con el fin de que se enfoque a las necesidades arrojadas en el diagnóstico.

Este trabajo de investigación está estructurado en seis (6) capítulos, conformados los mismos de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento y Delimitación del Problema, Comprende el Planteamiento del Problema, la Justificación y los Objetivos (Generales y específicos) de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico, hace referencia a los antecedentes y bases teóricas de la investigación, universo o población, técnicas de investigación y alcance del estudio, que servirán de guía en el desarrollo del estudio.

Capítulo III: Marco metodológico, estructurado por el tipo y nivel de investigación, universo o población, técnicas de investigación y alcance del estudio, que servirán de guía en el desarrollo del estudio.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los datos. Representado por la interpretación de los datos a través de distribución porcentual y absoluta con análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones. Contiene las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo VI: Diseño del sistema de evaluación del desempeño. Conformado por el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño apropiado para el personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Toda organización espera obtener el máximo rendimiento de su equipo de trabajo, de allí la importancia que tiene para su supervivencia el contar con un personal calificado que se identifique con los objetivos de la empresa, encamine todas sus actividades al logro de estos y, asimismo realice las tareas con una efectividad sobresaliente, en términos de eficacia y eficiencia, en la búsqueda de un mejoramiento continuo que permita garantizar el éxito de la organización y su crecimiento dentro de la misma.

En la actualidad se acrecienta más el interés de las organizaciones y profesionales de mejorar la Gestión de Recursos Humanos pues, este factor se ha convertido en uno de los activos más importantes de las entidades. Es por ello que las empresas se ven obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad, provocando un cambio en la importancia concedida a la gerencia de recursos humanos, obligando a la misma a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera.

En este sentido, si bien es cierto que el crecimiento del talento humano se logra mediante la implantación oportuna de programas de capacitación y desarrollo del personal, no es posible conocer con exactitud las necesidades que tienen los empleados en relación a esta área, si la empresa realiza las observaciones basándose exclusivamente en las evaluaciones informales, sustentadas en el trabajo diario del

empleado, pues las mismas, aunque necesarias, no son suficientes para tal fin; es allí cuando la aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño ejerce un papel protagónico para la organización. Mediante este proceso el departamento de recursos humanos, encargado de la planificación, puesta en marcha y control de todas estas estrategias que abarcan parte importante de los subsistemas gerenciales, logra varios resultados claves para el óptimo cumplimiento de las metas empresariales.

La evaluación de desempeño desde el punto de vista de los críticos en la materia es definida como una valoración sistemática de los objetivos para el desarrollo de su potencial profesional.

Chiavenato (2002) la define como:

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y buscar determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (p. 198)

La evaluación del desempeño tiene como único propósito analizar los resultados obtenidos, nutriéndose de lo expresado logrando ubicar potencialidades y fallas de Recursos Humano en sus funciones laborales. El autor afirma que la evaluación del desempeño actúa como un proceso de retroalimentación entre la empresa y el persona, puesto que le permite a la alta gerencia detectar y desarrollar las políticas necesarias para aprovechar al máximo el potencial humano. Además le facilita la objetividad en la toma de decisiones sobre promociones, transferencias,

ascensos, reclasificaciones, incentivos y aumentos al personal evaluado al medir su rendimiento y compararlo con las exigencias del puesto.

Siguiendo el orden de ideas, el sistema de evaluación del desempeño proporciona a la organización una visión clara de las personas que necesitan ser capacitadas por presentar un desempeño insuficiente; de esta forma el personal igualmente se beneficia se reconoce su esfuerzo, se premia merecidamente por toda su dedicación y en el último de los casos se le dan las herramientas necesarias para corregir las posibles debilidades que pueda estar presentando en la realización de sus tareas, por medio de programas de capacitación y desarrollo que mejoren su productividad, atiendan sus deseos de superación y contribuyan al logro de las metas empresariales.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño debe ser vista como una revisión y contraste de opiniones encaminadas, entre otras cosas, fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización, esta no debe ser considerada como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona, sino como un sistema utilizado para cuantificar de manera objetiva e imparcial el rendimiento de cada trabajador, es decir, un análisis sistemático de la forma en la que cada empleado contribuye a alcanzar los objetivos de su organización.

Cuando una evaluación de desempeño es confiable constituye una medida coherente del rendimiento de los trabajadores. Este proceso antes de ser aplicado a todas las partes involucradas debe conocer su ámbito de aplicación y que éstas reglas se mantengan de principio a fin sin ser modificadas.

Para que una evaluación del desempeño sea confiable y viable entre los empleados se hace necesario realizar un estudio para obtener resultados que permitan

elaborar un sistema. En las etapas iniciales de esta investigación, se practicaron una serie de observaciones y se realizaron conversaciones con el personal administrativo de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. La colaboración prestada por la delegada de personal de la institución, fue de mucha ayuda en la búsqueda de información sobre las posibles problemáticas que afectan a la organización.

La delegada de personal manifestó estar preocupada por la ausencia de un Sistema Formal de Evaluación del Desempeño, enfocado principalmente al personal de apoyo administrativo de la organización, que permita erradicar la dualidad de funciones, desmotivación de los empleados, ocupación de puestos inferiores a las habilidades del personal y otras situaciones desfavorables en el logro eficaz de los objetivos. Alegó que en la actualidad la institución no realiza una evaluación formal del desempeño sino, un proceso de Reclasificación en este personal, el cual consiste en conocer las funciones descritas por el funcionario objeto de la evaluación, así como la aprobación y sugerencia de un cargo por parte del supervisor inmediato del trabajador evaluado y posteriormente un analista de personal procede a revisar y comparar las tareas descritas, la experiencia y el grado de estudio con el manual de cargos de la OPSU, donde propone un cargo adecuado a las tareas realizadas con el fin de que este sea revisado en consejo de núcleo para aprobar o no la reclasificación. La licenciada, está consiente que no es suficiente con efectuar este tipo de evaluaciones para mejorar progresivamente la actuación de su equipo de trabajo; todo personal necesita y amerita un reconocimiento periódico de sus labores.

En vista de la inquietud que presentan los empleados, y especialmente la delegada de personal de este organismo público, por la carencia de un proceso que suministre información objetiva del rendimiento y comportamiento de los trabajadores que ejercen funciones administrativas en la institución, surge la necesidad de realizar el siguiente estudio, el cual tiene como propósito principal Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo

administrativo de la Delegación de Personal, de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Sede Juanico que permita obtener los resultados esperados en la consecución de sus objetivos.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivos Generales

1. Efectuar un diagnóstico del Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado al personal de apoyo administrativo, actualmente vigente en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, período 2009-2010.
2. Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo, en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, período 2009-2010.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el sistema de evaluación del desempeño.
2. Describir la estructura del sistema de evaluación implementado por la organización.
3. Conocer las expectativas del personal objeto de estudio con respecto a la aplicación formal de un sistema de evaluación del desempeño.
4. Definir los factores, criterios y parámetros que sustentarán el sistema de evaluación del desempeño.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones pueden sufrir en un momento determinado bajas en su productividad, a tal punto de correr el riesgo de ir a la quiebra o simple extinción y no saber cuál es la causa principal de la situación en la que se encuentra. Es importante

destacar que todas las personas que conforman una empresa son responsables de los resultados obtenidos. Esta responsabilidad es significativa en todo el personal, aun en aquellos puestos de apoyo administrativos dentro de la organización, de ellos depende y recae un poco el peso de la labor final que se realiza en el departamento de personal, que pasa por finanzas, compras, contabilidad, nómina, archivo, bienestar social, presupuesto, entre otros departamentos. A pesar de no trabajar con dinero en físico, deben realizar: órdenes de pago, fichas personales, nóminas de pago, cheques, ajustar los créditos asignados para el pago del personal fuera de nómina, entre otras muchas actividades importantes. De estos depende el éxito o fracaso que se tenga en el logro de las metas organizacionales.

En la actualidad la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas carece de un sistema formal de Evaluación del Desempeño que permita valorar la actuación de su personal de apoyo administrativo, por medio de un análisis basado en el trabajo realizado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, características personales y competencias cumplidas por los mismos; que fomente la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor y mejor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Para evaluar el rendimiento realizan un proceso de Reclasificación de personal, con la finalidad de ascender al mismo, en caso que aspiren cargos de un nivel más alto, en éste no se toman en cuenta muchos aspectos del desempeño del trabajador, los cuales generan desmotivación. Además para este proceso, la universidad se rige por el convenio colectivo que ampara a los trabajadores de apoyo administrativo pertenecientes al Sindicato denominado Asociación de Empleados de la Universidad de Oriente, (ASEUDO), y sus cláusulas para tal fin. Bajo este convenio colectivo, también se encuentra el personal administrativo profesional de la institución.

Por esta razón, se puede alegar con toda firmeza, que se hace indispensable el diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño que ayude a mejorar el rendimiento, comportamiento, motivación del personal de apoyo administrativo; el mismo debe ser factible, válido, confiable, efectivo y aceptado por el nivel el cual va a ser objeto de estudio. Esta investigación le permitirá a la Universidad:

- ✓ Obtener información documental, bien estructurada y de veracidad comprobada, acerca del proceso de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Contar con un sistema de retroalimentación constante, de beneficio mutuo, tanto para el personal de apoyo administrativo evaluado como para la organización.
- ✓ Establecer un instrumento para conocer con exactitud las debilidades y fortalezas del personal de apoyo administrativo, con la finalidad de ejercer las acciones correctivas necesarias basándose en los resultados obtenidos.
- ✓ Mejorar la productividad de su recurso humano con la finalidad de que contribuya activamente en el logro de los objetivos trazados.
- ✓ Seguir desarrollando este sistema de Evaluación del Desempeño, periódicamente en el personal de apoyo administrativo de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Luego de haber definido el planteamiento del problema y precisado los objetivos de la presente investigación, se hace necesario sustentar el estudio dentro de las bases teóricas que se relacionan con el problema, la finalidad del marco teórico es establecer las explicaciones y teorías concernientes a los sistemas de evaluación del desempeño que es nuestro tema de interés.

Son las fuentes de información quienes proporcionarán la ubicación del problema con relación a lo que al respecto se ha avanzado en términos de conocimientos y la manera en como otras investigaciones relativas al tema de interés, han realizado su enfoque, con el objetivo de conocer las directrices que se deben tomar en cuenta para dar una orientación teórica bien definida y estructurada.

El propósito del marco teórico es situar y conceptualizar la orientación de la investigación, considerando sus antecedentes, y tomando en cuenta algunos enfoques que atañen a la investigación, con el propósito de establecer criterios propios y mejorados del estudio en cuestión.

En este sentido, en el Marco Teórico, se orienta a la investigación a partir de la Teoría de Sistemas y los diferentes métodos utilizados para aplicar evaluaciones del desempeño, definiciones y principios que derivan de ellas. Son las teorías que se enfocan en el estudio, las que darán los las orientaciones contextuales, de donde deben partir las explicaciones teóricas.

También se involucran algunos aspectos de la empresa donde se realizó el estudio tales como su Misión, Visión, Objetivos y Estructura Organizativa.

Del mismo modo se incluyen en el Marco Teórico las variables de cada uno de los objetivos y su operacionalización.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión de investigaciones vinculadas a la Evaluación del Desempeño se pueden destacar:

Arias y Carvajal (1996) *“Diseño de un programa de Evaluación del Desempeño aplicable al personal administrativo en el Ministerio del Desarrollo Urbano (M.I.N.D.U.R.)”*, este estudio resalta la importancia de establecer un programa de evaluación de desempeño aplicable al personal administrativo de la mencionada empresa, pues ésta carece de un sistema formal para evaluar el recurso humano que la integra, así poder contar con un procedimiento que consiga relacionar los méritos del personal con el progreso de la institución. De igual manera, que contribuya primordialmente a la optimización del rendimiento del individuo, mediante una estimación justa de sus potencialidades y una retroalimentación oportuna adecuada por parte de sus superiores. La investigación permitió diseñar un Sistema de Evaluación efectivo para determinar el rendimiento del personal.

Meza (2000) *“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal que labora en la empresa Granmaca”*, el cual hace referencia a la necesidad que tiene este organismo privado, cuya misión es la industrialización del maní, de establecer un mecanismo que le permita apreciar el desempeño del personal en su ámbito laboral, ya que actualmente no cuenta con un instrumento que les suministre información objetiva acerca de sus conocimientos, habilidades, entre otras; y le

permita tomar decisiones justas en cuanto a capacitación, promociones y remuneraciones que encaminen el logro de metas y objetivos trazados por la organización. Este trabajo logró mediante encuestas y observaciones percibir, entre otras cosas, los factores que deben tomarse en cuenta para evaluar el personal y la motivación que el sistema puede generar en el mismo.

Márquez y Villanueva (2002) *“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo de la empresa Agroindustrial Galicia, C.A (AGROINCA)”*, el estudio está orientado a elaborar una propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño más adecuado para la institución, cuya función principal es beneficiar y elaborar fiambres, chuletas ahumadas, chorizos, entre otras delicadeses. Alegando que la implantación de este instrumento, permitirá que su personal tenga oportunidades de crecimiento y una participación activa en el logro de los objetivos tanto individuales como organizacionales. Especifican que la evaluación del desempeño debe ser vista como una herramienta de desarrollo para orientar y motivar a sus trabajadores, y no simplemente para emitir y asignar cambios en las organizaciones.

En los antecedentes descritos se evidencia que los estudios realizados provienen: de la necesidad de implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño, que contribuya a la optimización del rendimiento del individuo para que este pueda desarrollarse profesionalmente y, que permita a la organización apreciar el desempeño de sus trabajadores generando un sentido de pertenencia sin tener que dejar de lado los intereses propios de manera que exista una vinculación y retroalimentación entre el trabajador y la empresa. Lo que acarreará una toma de decisiones justa y equitativa, además de ser vista la evaluación como una herramienta fundamental para el desarrollo individual y profesional de cada empleado, aspectos que según nuestro juicio cumple un papel protagónico dentro de cada organización y, además contribuyeron a reforzar conocimientos para el desarrollo de nuestro trabajo.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Sistema

Un sistema puede definirse como un "conjunto de diversos elementos, mismos entran interrelacionados" (Arias y Heredia, 1999, p.p. 106-108). Nótese que el punto clave de un sistema está por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir de objetos; pero si éstos no están interconectados de alguna manera, constituyen un sistema. Algunas veces las conexiones entre los diversos j son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que te no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente se encuentran disperso o que no aparecen directamente conectado.

Con cierta frecuencia es este el caso de los elementos materiales, técnicos y humanos de una organización. Gran parte de los esfuerzos de la ciencia están precisamente dedicados a descubrir las relaciones entre diferentes fenómenos, a fin de establecer sistemas que permitan no sólo explicar el universo sino, más importante aún, predecir y, **por** tanto, impedir o facilitar la aparición de ciertos fenómenos.

Los Sistemas se clasifican en dos grandes grupos: Determinanticos y probabilísticos. Los primeros son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con certeza, mientras en los últimos existe incertidumbre al respecto. El sistema solar para efectos prácticos, constituye un sistema determinantico pues se puede anticipar, con muchos siglos, su comportamiento. Por otro lado, una amiba representa un sistema probabilístico pues no puede anticiparse con precisión el derrotero que dentro de una gota de agua. Las empresas y organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen algunas vertiginosas fuerzas internas tendientes a en determinanticos (por ejemplo, procedimientos, reglamentos y, en el aparato burocrático). Frecuentemente los mismos miembros de una consideran ésta como un sistema determinantico, cosa

que puede a decisiones equivocadas. Las organizaciones se encuentran, igualmente, en probabilístico. Puede decirse que la incertidumbre permea todas las actividades de la organización, aunque algunas sean más inciertas que otras. Se diversos métodos estadísticos y lógicos que llevan a los administradores a reducir la incertidumbre **(Arias y Heredia, 1999, p.p. 106-108).**

De acuerdo a lo descrito, se afirma que para establecer un verdadero sistema se de elementos que no solo guarden relación entre sí, sino que un cierto nivel de dependencia y compromiso en la consecución de que permitan el logro colectivo de un objetivo o propósito.

2.3.2 Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La Teoría General de Sistemas surgió con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La Teoría General de Sistemas no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

2.3.3 Supuestos Básicos de la Teoría General de Sistema

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.

3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

2.3.4 Premisas Básicas de la Teoría General de Sistema

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: Cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: Es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto significa que pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la Teoría General de Sistemas, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración, la Teoría de

Sistemas, en la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Desde el punto de vista histórico, se verifica que:

- ✓ **La teoría de la administración** científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.
- ✓ **La teoría de las relaciones humanas** amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.
- ✓ **La teoría estructuralista** concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.
- ✓ **La teoría del comportamiento** trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman disposiciones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional. **Solano Ronald. “Teoria de Sistemas”[En Linea]. Octubre, 2009, Agosto 2010, [15 Noviembre 2010]**
<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>.

2.3.5 Síntesis Histórica del Sistema de Evaluación del Desempeño

El proceso de Evaluación del Desempeño se ha venido desarrollando en el campo laboral desde hace muchos años, es decir, no se considera una innovación surgida de las organizaciones modernas. El mismo se da lugar cuando una persona emplea a otra, y en consecuencia, el trabajo de ésta última debe ser evaluado en términos de costo y beneficio.

En la Edad Media la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola utilizaba de un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo. El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente. Muchos años después, en 1842, el Servicio Público federal de los Estados Unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrolló un Sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad (**Chiavenato, 2000, p.p. 354 – 355**).

Asimismo, en los antecedentes de este proceso se encuentra el sistema de libros de Robert Owen, quien es considerado uno de los pioneros en el diseño de técnicas organizacionales de evaluación, el mismo fue aplicado a principios del Siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, consistía en asignar a cada empleado un libro en el que sus supervisores estimaban su trabajo, tomando nota de los resultados y comentarios de su desempeño en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento.

También es necesario, en este devenir histórico, mencionar a Taylor, quien a finales del siglo XIX estableció un conjunto de métodos de seguimiento estadístico de la productividad. En dichos métodos, el promotor de la organización científica del trabajo, plantea evaluar el rendimiento del personal a partir de su asignación a un

puesto determinado, esto permitirá establecer estándares de rendimiento fijados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

De igual forma, **Chiavenato (2000)** expone lo siguiente:

A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inicio el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad optima de la maquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de la operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración el problema del aumento de la eficiencia de la organización. (p.355)

En este sentido, el autor expresa que no bastó con aprovechar al máximo la capacidad y rendimiento de las maquinas para alcanzar el logro eficiente de las metas organizacionales. Para iniciar un proceso de cambio, en el que las empresas pudieran obtener grandes beneficios, el enfoque se vio en la necesidad de dar un giro radical, donde la preocupación principal de los administradores ya no eran las maquinas, sino el hombre como recurso principal de la organización; fue entonces cuando todas las actividades de éstos se encaminaron a conocer el potencial de los trabajadores, centrandose su atención en establecer técnicas que permitieran mejorar el desempeño del personal y detectar los factores organizacionales que influyen en dicho rendimiento, surgiendo de esta manera una de las estrategias gerenciales de mayor peso en el éxito empresarial: la Evaluación del Desempeño.

Según todo lo planteado, se puede deducir que la forma en que se ejecuta ésta práctica ha mejorado con el pasar del tiempo gracias a la erradicación de las desventajas en los anteriores, la búsqueda de las condiciones y factores que influyen en el desempeño del trabajador, el seguimiento de diversos modelos de evaluación

formal, entre otras cosas; todo esto para procurar un Sistema de Evaluación del Desempeño que llene las expectativas tanto del trabajador como de la empresa.

2.3.6 Evaluación del Desempeño

La Evaluación de Desempeño constituye un proceso sistemático y periódico mediante el cual se estima y comunica a los empleados el grado de eficacia y eficiencia con el que están realizando las actividades y responsabilidades correspondientes a los puestos que ocupan, esto se logra a través de una serie de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permiten recabar información para su respectivo análisis, de forma cuantitativa y cualitativa, y establecimiento conclusiones en beneficio tanto del trabajador como de la empresa, de allí que sea considerada una herramienta de retroalimentación.

Chiavenato (2002) define este proceso de la siguiente manera:

La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La Evaluación de Desempeño recibe denominaciones variadas, como la Evaluación de Mérito, Evaluación de Personal, Informes de Progreso, Evaluación de Eficiencia Individual o Grupal, entre otros., y varía de una organización a otra. (p-198).

La idea planteada por el autor pone de manifiesto el alcance de la evaluación del desempeño en las organizaciones, destacando que este proceso persigue la medición global del rendimiento y comportamiento de cada uno de los individuos que laboran en la misma, asimismo permite visualizar el potencial a futuro del empleado a través de la estimación de sus cualidades y su aporte en el logro de los objetivos empresariales.

2.3.7 Importancia de la Evaluación del Desempeño

El papel del capital se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Esta herramienta objetiva permite que las personas reciban una retroalimentación respecto a su desempeño, para que esté enterado de cómo está realizando sus labores y no estén “caminando a ciegas”, pues en ocasiones el empleado cree estar haciendo su trabajo bien y no es así como éste piensa. Es preciso destacar que en ocasiones la persona no es totalmente responsable de dicha problemática, también se puede deducir que la misma no está recibiendo los lineamientos necesarios por parte del supervisor inmediato para la óptima ejecución de sus tareas.

Por esta razón, es necesario contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño que garantice el feedback entre la organización y las personas que laboran en ella, que ayude a determinar e informar a los empleados las posibles fallas que puedan estar cometiendo en la realización de sus obligaciones y permita a las autoridades respectivas detectar las potencialidades de su personal para la correcta toma de decisiones. Con la implementación del sistema que evitan muchos inconvenientes que se pueden presentar por la carencia de esta herramienta tan útil y en consecuencia se contribuye al logro de las metas individuales y empresariales.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.

3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (Werther y Davis, 2008, p 306).

2.3.8 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

- ★ **Desarrollo:** Se determina qué empleados necesitan capacitarse más y sirve para evaluar los resultados de los programas de capacitación. Fomenta la relación de asesoría entre subordinados y superior y alienta a éstos a observar el comportamiento de aquéllos para ayudarlos.
- ★ **Motivación:** Alienta la iniciativa, despierta un sentimiento de responsabilidad y estimula los esfuerzos por desempeñarse mejor.
- ★ **Planeación de recursos humanos y de empleo:** Ofrece información valiosa para los inventarios de habilidades y la planeación de recursos humanos.
- ★ **Comunicaciones:** Es la base para un diálogo continuo del superior y el subordinado en asuntos relacionados con el trabajo. Mediante el diálogo y una retroalimentación eficaz, las partes se conocen mejor.

- ★ **Respeto a la ley:** Sirve como defensa legal de los ascensos, transferencias, premios y despidos.
- ★ **Investigación de Administración de Recursos Humanos:** Útil para validar las herramientas de selección, como los exámenes. (Ivancevich, 2005, p. 262)

2.3.9 Tipos de Evaluación del Desempeño

Evaluación Formal: Es aquella que se emplea para obtener información del rendimiento y comportamiento del empleado, la misma se basa en métodos, técnicas e instrumentos de estudio con fundamentos teóricos bien definidos y que han sido comprobados en la práctica. Es elaborada generalmente por el departamento de recursos humanos y aplicada, en la mayoría de los casos, por el supervisor inmediato del evaluado en un periodo de tiempo previamente establecido según las políticas y necesidades de la empresa. Los resultados de esta evaluación están sujetos a un análisis, cuantitativo y cualitativo, con la finalidad de desarrollar las conclusiones pertinentes y así corregir las fallas que se puedan estar suscitando en la organización.

- ★ **Evaluación Informal:** Consiste en un proceso a través del cual la empresa adquiere una información constante de cómo los empleados están realizando su trabajo sin tener que desarrollar alguna metodología específica para tal fin, es decir, se realiza en el día a día de la organización. Esta evaluación puede desarrollarse basándose en observaciones imprevistas, conductas regulares del empleado, lo que se escucha en el grupo laboral donde se desenvuelve la persona, entre otras. Un ejemplo claro de este proceso lo constituye el hecho de que el gerente comente, de manera espontánea, si una actividad en particular fue bien ejecutada no por el empleado, también cuando este último se detiene en la oficina de su supervisor para averiguar cómo se recibió un trabajo determinado.

2.3.10 Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- ★ **Mejora el Desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el trabajo, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- ★ **Políticas de Compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- ★ **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- ★ **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior, puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- ★ **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ★ **Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no se precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ★ **Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- ★ **Desafíos Externos:** En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otras. Si estos factores

aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (Werther y Davis, 2000, p. 296)

En lo citado, se interpreta que un Sistema de Evaluación bien estructurado lleva consigo muchas ventajas tanto para la organización como para el personal; el uso de esta herramienta permite, además de mejorar el desempeño del empleado, establecer y redefinir la remuneración que otorgará la empresa a cada miembro de la misma, identificar los problemas de comunicación que se puedan estar presentando en el recurso humano, detectar fallas en los procesos de selección, orientación, capacitación y en la elaboración de las descripciones de puestos.

2.3.11 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

2.3.11.1 Beneficios para el Jefe

- ✳ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medida 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 evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- ✳ Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad, de manera que funcione como un engranaje.

2.3.11.2 Beneficios para el Subordinado

- * Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- * Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- * Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, entre otros) y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por iniciativa propia, entre otros.).
- * Autoevaluar y autocriticar su auto desarrollo y autocontrol.

2.3.11.3 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 individuos que necesitan actualización o perfeccionamiento 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 (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal) estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo. (Chiavenato, 2000 pp. 267-268).

En lo señalado, se afirma que los beneficios de este instrumento vienen dados por la calidad de su preparación, implementación y control. Cuando la evaluación cuenta con una cuada estructuración, se ejecuta y da seguimiento de manera eficaz, son los beneficios que aporta para la empresa, la gerencia de recursos humanos, el supervisor inmediato y el empleado, extendiéndose esta cadena hasta la comunidad.

2.3.12 Criterios de la Evaluación del Desempeño

Las dimensiones del desempeño sobre las cuales se evalúa a un trabajador se llaman criterios de evaluación, entre los cuales se señalan los siguientes: **(Ivancevich, 2005. P. 265).**

- ★ **Confiabilidad:** Una medida del desempeño debe ser constante, y existir el acuerdo entre evaluadores. Si varios evaluadores observan al mismo trabajador, debe llegar a conclusiones semejantes sobre la calidad de su producción.
- ★ **Pertinencia:** Una medida del desempeño debe relacionarse con la producción del ocupante de la manera más lógica posible.
- ★ **Sensibilidad:** Un criterio debe reflejar la diferencia entre buenos y malos trabajadores; es decir, los empleados de alto y bajo y desempeño deben recibir de criterio que representen la diferencia de su rendimiento.
- ★ **Factibilidad:** El criterio debe ser mensurable y el acopio de datos no debe ser ineficaz ni estorboso.

2.3.13 Métodos de Evaluación del Desempeño

Hay muchas formas de evaluar a los empleados. Estos métodos se dividen en dos categorías generales: Una de ellas consta de los métodos en los que se evalúa a los trabajadores individualmente; es decir, el supervisor evalúa a cada empleado sin hacer comparaciones explícitas ni directas con otros subordinados y los criterios de desempeño se definen sin remitirse a otros trabajadores.

La segunda categoría se basa en las evaluaciones de varias personas; un supervisor compara de manera directa y deliberada el desempeño de un empleado con el de otros, así los criterios de desempeño son relativos: el desempeño de un

subordinado se define bueno o malo en comparación con el de otros. (Ivancevich, 2005. P. 267).

2.3.13.1 Métodos de Evaluación Individual

2.3.13.1.1 Métodos de la Escala Gráfica de Calificaciones

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Este método es el más utilizado y divulgado, aparentemente es simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento de evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Se trata de evaluar el desempeño por intermedio de factores, rasgos o características previamente definidos y graduados en una escala sobre la que el calificador indica el nivel que el empleado tiene de dicho rasgo o característica. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

Las empresas actuales han adoptado diversos métodos de evaluación, pero el más antiguo y quizá el más popular es la *escala gráfica de calificaciones*. Esta técnica, se presenta al calificador varios rasgos y se le pide que califique a los

empleados en cada uno. El número de características varía entre unas cuantas y varias docenas.

Las calificaciones se hacen en recuadros sucesivos o en escala continua. En el primer caso, el calificador marca los descriptores, que van de nada a máximo. Por lo regular se asignan puntos a estas calificaciones. A continuación se computan las puntuaciones totales.

Para que la escala sea más eficaz se han ideado dos modificaciones. Una es la *escala mixta uniforme*. En vez de solo calificar un rasgo, como la iniciativa, el evaluador escoge entre tres enunciados para describir las características, por ejemplo:

- Es un emprendedor: Siempre toma la iniciativa y su superior nunca tiene que incitarlo (mejor descripción).
- En general muestra iniciativa: Pero a veces su superior tiene acicatearlo para que haga su trabajo.
- Tiene tendencia a esperar a que le den instrucciones (pero descripción).

Después de cada descripción el evaluador marca una paloma (el empleado concuerda con la descripción), un signo de más (el empleado es mejor que la descripción) o un signo de menos (el empleado es peor que la descripción). El resultado es una escala de siete puntos que pretende ser mejor que la escala de calificación.

2.3.13.1.2 Tipos de Escalas Gráficas

1. Escalas continuas.

Consiste en una recta que se dispone al lado y a continuación de las características. Pueden ser numéricas, percentiles, alfabéticas, adjetivas.

2. Escalas discontinuas.

Cada factor compensable se especifica la descripción de los grados.

Los factores más utilizados en la evaluación del desempeño o calificación por mérito se pueden dividir en tres grupos:

1. Desempeño Objetivo: Cantidad de trabajo, calidad de trabajo.
2. Conocimiento y desempeño del cargo: Frecuencia, puntualidad, hábitos de seguridad, buena administración del tiempo.
3. Características del individuo. Espíritu de cooperación, digno de confianza, iniciativa, inteligencia, exactitud, diligencia, adaptabilidad, actitud, personalidad, razonamiento, disciplina, liderazgo, conducta, talento, salud, aseo, apariencia, entusiasmo, potencial.

2.3.13.1.3 Características de la Escala Gráfica

- * Se trata de un método que evalúa el desempeño del trabajador mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- * Los factores se seleccionan previamente para definir en cada trabajador las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción sumaria, simple y objetiva.

2.3.13.1.4 Ventajas del Método de Escalas Gráficas

- * Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple.
- * Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada trabajador ante ellas.

- * Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.
- * Proporciona poco trabajo al evaluador

2.3.13.1.5 Desventajas del Método de Escalas Gráficas

- * No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
- * Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, es decir, el evaluador califica al trabajador con su juicio personal y no con su criterio netamente profesional.
- * Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- * Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores, tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

2.3.13.1.6 Beneficios para la Organización

- * Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo definir la contribución de cada empleado.
- * Puede identificar los empleados que necesitan actualización o 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 (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.3.13.2 Método de Distribución Forzada

Se idearon métodos de elección forzada porque la elección forzada porque las escalas gráficas permitía a los supervisores dar a todos calificaciones elevadas. Como resultado, no había manera de distinguir a los buenos de los malos trabajadores; la sensibilidad es una característica del ser humanos

Consiste en evaluar el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento; cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases; el evaluador debe escoger una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del evaluado, o seleccionar la frase que más representa el rendimiento del empleado y la más distante a él.

Es clasificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. Por ejemplo, podría optar por distribuir a los empleados así:

- 15% para desempeño sobresaliente
- 20% para desempeño superior al promedio
- 30% para desempeño promedio
- 20% para desempeño inferior al promedio
- 15% para desempeño deficiente

No es necesario que las proporciones de cada categoría sean simétricas. La distribución significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un “10” y que el desempeño de una persona siempre es calificado en relación con el de sus compañeros. Una forma práctica para hacer lo anterior sería anotar el nombre de cada empleado en una ficha independiente. A continuación, para cada una de las características que se vaya a evaluar (calidad de trabajo, creatividad, entre

otros), es necesario colocar la tarjeta del empleado en una de las categorías correspondientes del desempeño.

2.3.13.3 Evaluación Escrita

En la técnica de evaluación escrita se pide al calificador que describa los aspectos fuertes del comportamiento del empleado. En algunas organizaciones es la única técnica que se usa; en otras, el texto se combina con otra forma, como la escala gráfica de calificación. En este caso, se sintetiza la escala, ahonda en algunas calificaciones o comenta otras dimensiones que no están en la escala. En los dos métodos el texto puede ser libre, pero por lo regular hay normas sobre los temas que se tocan, la finalidad del escrito, entre otros. El método de la evaluación escrita puede ser utilizado por los evaluadores, supervisores, compañeros o subordinados del empleado examinado.

2.3.13.4 Método de Clasificación Alterna

Clasifica a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una o varias características en particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Dado que, por lo general, es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos sólo por orden, el método de clasificación alterna es muy popular.

Por esta razón, para desarrollar el método, primero se hace una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después se eliminan los nombres de aquellos que no conoce lo bastante bien como para poder calificarlos por orden. A continuación, se elabora un formato el cual indicará cuál es el empleado que ocuparía e lugar más alto en la característica que está midiendo, y también cual estaría en el lugar más bajo. Luego se elige 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.

2.3.13.5 Método de la Comparación por Pares

Sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, entre otros) y se para a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles.

Con el método de la comparación por pares, se hace una gráfica de todos los pares posibles de empleados y de cada una de las características. A continuación indican cada característica (con un + o un -), cuál de los dos empleados del par es mejor. Después sumaria el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor que el otro.

2.3.13.6 Método del Incidente Crítico

En este caso, el supervisor lleva una bitácora de incidentes; es decir, de deseables o indeseables, de cada subordinado. Después, cada seis meses, más o menos, el supervisor y el subordinado se reúnen para discutir el desempeño del segundo, usando los ejemplos de incidentes específicos.

Este método ofrece varias ventajas porque proporciona ejemplos concretos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación. Además permite que se piense en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, porque se debe ir acumulando los incidentes, por consiguiente, la calificación no sólo reflejará el desempeño más reciente del empleado. Si se lleva una lista activa de incidentes críticos también se podrá contar con ejemplos concretos de lo que podría hacer el subordinado, de manera específica, para eliminar las deficiencias de su desempeño. No obstante, este

método no suele ser suficiente, por sí solo, para comparar a los empleados ni para tomar decisiones salariales.

Es recomendable adaptar el método de incidente crítico a las expectativas específicas del puesto establecidas para su subordinado al inicio del año.

2.3.13.7 Escalas de Evaluaciones por Conducta

Smith y Kendall crearon la llamada **escala de evaluaciones por conducta (EEPC)**, es una escala de estimación anclada a conductas la cual combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones justificadas (como las escalas _ gráficas de estimación) anclando una escala justificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Los defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y mejores que otro instrumento.

Una EEPC contiene las siguientes características:

1. Seis a diez dimensiones del desempeño que identifican y definen calificadores y calificados (se eligen un grupo para elaborar la forma).
2. Las dimensiones se fijan con incidente críticos negativos o positivos.
3. A continuación se califica a cada evaluado en esas dimensiones.
4. Las calificaciones se retroalimentan con los propios términos de la forma.

Las escalas de evaluaciones por conducta por lo normal siguen cinco pasos:

1. *Generar incidentes críticos.* Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados y/o supervisores) que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
2. *Elaborar las dimensiones del desempeño.* Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño (por

ejemplo, 5 ó 10). A continuación, definen cada grupo (dimensión), por ejemplo, "meticulosidad".

3. *Reasignar los incidentes.* Otro grupo de personas que también conocen el trabajo, reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporcionan las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo en que, en su opinión, encajen mejor. Por lo normal, el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.
4. *Hacer una escala con los incidentes.* Este segundo grupo de personas, por lo general, se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficacia con la que representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).
5. *Elaborar el instrumento final.* Se usa una sub serie de incidentes (por lo general seis o siete por grupo) como anclas de la conducta para cada dimensión.

Elaborar una escala de evaluaciones por conducta tal vez requiera más tiempo que otros instrumentos para evaluar, como las escalas gráficas de estimaciones. Sin embargo, la EEPC también ofrece grandes ventajas:

1. *Un calibre más exacto.* Las personas que conocen el trabajo y los requisitos mejor que nadie elaboran la EEPC. Por consiguiente, el resultado servirá para calibrar bien el desempeño en el trabajo.
2. *Normas más claras.* Los incidentes críticos dentro de la escala sirven para aclarar lo que quiere decir un desempeño sumamente bueno, uno promedio, etcétera.
3. *Retroalimentación.* Los incidentes críticos son más útiles para proporcionar retroalimentación a los evaluadores que tan sólo informarles de la calificación de su desempeño, y no proporcionar ejemplos específicos de conductas.

4. *Dimensiones independientes.* Agrupar de manera sistemática los incidentes críticos en cinco o seis dimensiones del desempeño (como “conocimiento y juicio”) ayuda a que una dimensión sea más independiente que otra. Por ejemplo, es menos probable que el calificador otorgue al empleado una estimación alta en todas las dimensiones, sencillamente, porque éste obtuvo estimaciones altas en “meticulosidad”.
5. *Consistencia.* Las evaluaciones con BARS, al parecer, también son bastante consistentes y confiables porque las evaluaciones de distintos calificadores para una misma persona tienden a ser similares.

2.3.13.8 Escalas de Observación de la Conducta (eoc)

Latham y sus colaboradores crearon la **escala de observación de la conducta (EOC)** como método de evaluación del desempeño. Como la EEPC, la EOC aplica la técnica del incidente crítico para identificar una serie de conductas que abarcan el ámbito del trabajo. Una diferencia importante entre la EEPC y la EOC es que en vez de identificar los comportamientos que manifiesta un evaluado en cierto periodo, el calificados indica en una escala con qué frecuencia observó al examinado practicar las conductas señaladas en la escala.

Las EEPCY y la EOC fueron concebidas con la esperanza de que proporcionaran calificaciones más objetivas que otros formatos de escalas (particularmente las escalas gráficas de calificación) por el hecho de basarse en el comportamiento. Pero en años de investigaciones se ha llegado a la conclusión de que esta esperanza era injustificada. Casi todos los investigadores interesados en la evaluación del desempeño están de acuerdo con Landy y Farr, quienes concluyeron hace más de 20 años que el formato de una escala de calificación tiene efectos mínimos en la calidad de un sistema de evaluación del desempeño.

2.3.13.9 Método de Evaluación de 360 Grados

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo.

También llamado evaluación circular de desempeño, es una innovación reciente, en la que participan todas las personas que mantiene alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se vuelve muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema. **(Chiavenato, 2002, p. 203).**

En lo descrito, el autor señala una nueva tendencia utilizada por las organizaciones modernas para evaluar el desempeño de su personal, la misma hace

énfasis en un estudio global del rendimiento y comportamiento de los empleados por las opiniones emitidas por todas las personas relacionadas, de alguna u otra forma con el evaluado.



Esta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que *"el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados"* pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y positiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre

él de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aún, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño.

2.3.13.9.1 Principales Usos que se le Asignan

- Medir el desempeño personal
- Medir las competencias o conductas
- Diseñar programas de desarrollo.

2.3.13.9.2 Propósito

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

2.3.13.9.3 ¿Qué se Busca Mediante la Evaluación de 360°?

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados?, ¿qué no les gusta? y ¿qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o

deseables. Además en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

2.3.13.9.4 ¿A Quién Evaluar?

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es: "*¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?*". Si la respuesta es sí, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

2.3.19.9.5 ¿Qué Hacer Luego de Elegir a las Personas que Van a Ser Medidas?

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar se precede a:

- ★ Precisar y asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación.
- ★ Las personas anónimamente evalúan al individuo en una amplia variedad de habilidades y prácticas necesarias para un desempeño satisfactorio luego se hacen análisis a través del cruzamiento de información que ayudan a identificar y observar claramente cualquier desvío.
- ★ Previamente un equipo de consultores externos preferiblemente, ha verificados las diferentes áreas necesarias para hacer una posición lo más productiva posible y desarrollan encuestas en ese sentido.

- ★ Existen encuestas para superiores, subalternos, los de la misma posición jerárquica, autoevaluaciones, para clientes, proveedores y cualquier otra persona que tenga contacto con el colaborador. Estas encuestas se ponen de forma anónima de tal suerte que el evaluador se sienta libre al responder y se recomienda que el diseño sea de escoger la mejor respuesta y están divididas por áreas aunque no siempre se les puede formular el enunciado igual, depende del contacto de esa persona con el colaborador.
- ★ Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante.
- ★ Los resultados de cada área se llevan a términos porcentuales y también se promedian en su conjunto para tener una idea general del desempeño.
- ★ Estos resultados se pueden graficar o simplemente mostrar en una tabla y ayudarán, de gran manera, a identificar las áreas a mejorar como también a que el colaborador conozca lo que su entorno percibe de su trabajo.
- ★ Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. Esto puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas.
- ★ La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.
- ★ Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada

pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

2.3.13.9.6 Ventajas del Método de Evaluación 360°

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.
5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

2.3.13.9.7 Desventajas del Método de 360 Grados

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

2.3.13.9.8 ¿Cuál es el Atractivo de las Evaluaciones de 360 grados?

Se adaptan bien a las empresas que han introducido equipos de trabajo, participación de los empleados. Al confiar en la retroalimentación de los compañeros, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan dar a todos un sentimiento de participación en el proceso de revisión y obtener informes más adecuados del desempeño de los empleados.

2.3.13.9.9 ¿Cómo se Puede Asegurar el Éxito?

La mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes y que los evaluados perciban que no se les está juzgando ni se pretende hacer ajustes de cuentas, sino mejorar el desempeño de toda la organización.

2.3.13.9.10 Este Método nos Puede Ayudar a

- ★ Definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los proveedores.
- ★ Definir las desviaciones. Es decir, si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores.
- ★ Observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima.

- ★ Graficar por área los resultados, pero si deseamos la opinión en conjunto, la podemos graficar utilizando promedios simples y eliminando los datos desviados.

En fin, si este sistema se implementa en una organización, sabremos exactamente sobre qué áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño.

2.3.14 Métodos de Evaluación Colectiva

Las técnicas que hasta ahora han sido descritas se usan para evaluar a los empleados individualmente y sin compararlos. Las técnicas tienen algunas diferencias, pero las tres arrojan la misma información: una lista ordenada del mejor al peor empleado.

2.3.14.1 Ordenamiento

En su forma más simple, en la técnica de ordenamiento se pide a un supervisor que elabore una lista de subordinados de acuerdo con un criterio general. Esto puede ser muy difícil si se pide al evaluador que ordene un gran número de empleados. Asimismo, es mucho más fácil que el supervisor ordene de manera confiable a los mejores y los peores empleados que a aquellos de desempeño promedio. A causa de esta dificultad los evaluadores escogen primero al mejor empleado y enseguida al de más bajo desempeño, luego eligen al segundo mejor, seguido del segundo peor, el proceso continúa hasta ordenarlos a todos.

2.3.14.2 Comparación Pareada

Este método está diseñado para facilitarle el proceso de ordenamiento al supervisor porque en lugar de pedirle que ordene a todos los examinados de una vez

(lo que en teoría significa que tiene que pensar a un tiempo en las fuerzas y debilidades de todos), en el método de la comparación pareada se le presenta al superior una serie de tarjetas, cada una con el nombre de únicamente dos subordinados. Entonces se pide al supervisor que escoja cuál de los dos trabaja mejor. Para que la técnica funciones, se deben presentar al supervisor todos los pares posibles de subordinados. De esta manera, califica a una persona a la vez comparándola con todas las demás. La clasificación final se determina contando cuántas veces fue elegido un empleado como el mejor de todas las comparaciones.

2.3.14.3 Distribución Forzada

Es semejante a calificar según una curva. Se pide al evaluador que califique a los empleados de acuerdo con una distribución de acuerdo con una distribución de categoría previa, determinada por la organización.

2.3.14.4 Método de la Administración por Objetivos (APO)

Planteada en sus términos más simples, la administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas mensurables específicas con cada empleado, y después discuta en forma periódica su avance hacia la consecución de estas metas. No obstante, puede armar un programa modesto de (APO) con sus subordinados o establecer metas juntas y proporcionarles retroalimentación en forma periódica. Además, el término (APO) casi siempre se refiere a un programa general, para toda la organización, para establecer metas y evaluarlas, que sigue seis pasos básicos:

- 1. Establecer las metas de la organización.** Establecer un plan, para toda la organización, para el año próximo y establecer las metas.
- 2. Establecer metas para los departamentos.** En este caso, los jefes de departamento y sus superiores establecen juntos las metas para sus departamentos.

3. *Discutir las metas departamentales.* Los jefes de departamento discuten las metas del departamento con todos los subalternos del departamento (muchas veces en una junta de todo el departamento), ¿cómo puede cada empleado contribuir para que el departamento alcance sus metas?
4. *Definir los resultados esperados (establecer metas individuales).* En este caso, jefes de departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.
5. *Revisiones del desempeño: medir los resultados.* Los jefes de departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
6. *Proporcionar retroalimentación.* Los jefes de departamento sostienen juntas para revisar el desempeño con los subordinados, a efecto de discutir y cuánto han avanzado los segundos para alcanzar los resultados esperados.

La (APO) es más que un programa y proceso de evaluación. Se considera una filosofía del ejercicio de la administración, un método con el que los gerentes y los subordinados planean, organizan, controlan, comunican y debaten. Al fijar objetivos mediante la participación o por asignación de un superior, se da al subordinado un camino a seguir y un blanco al cual apuntar mientras ejecuta su trabajo.

Para que sean eficaces los programas (APO) y administración del desempeño, tanto el gerente como el subordinado deben participar en la formulación de los objetivos y ponerse de acuerdo sobre la naturaleza de la evaluación del desempeño: qué medidas se usarán para evaluar el éxito o el fracaso.

Históricamente una de las principales ventajas de la (APO) era el análisis del desempeño de los subordinados centrado en los resultados. De hecho, se suponía que era una de las principales ventajas de la (APO) en comparación con otros sistemas de evaluación.

2.3.14.4.1 Retos y Problemas de la APO

1. Demasiado papeleo.
2. Se fijan demasiados objetivos y se producen confusiones (al parecer es mejor trabajar con sólo cuatro, cinco o seis objetivos).
3. La (APO) se aplica a la fuerza en puestos en los que se es extremadamente difícil establecer objetivos.
4. Puede ser una equivocación vincular los resultados de la APO con recompensas. La pregunta: "¿Por qué hacemos esto?" se formula a menudo.
5. Se insiste demasiado en el corto plazo.
6. Los superiores no están capacitados en el proceso de la APO y sus mecanismos.
7. Los objetivos originales se modifican.
8. La APO se usa como medio de control rígido que en vez de motivar, intimida.

Hay que reducir al mínimo o superar problemas y otros para que la APO tenga alguna probabilidad de éxito. En ciertas situaciones la APO es muy eficaz; en otras, es cara y engorrosa. Al igual que con las técnicas de evaluación, los gerentes deben examinar propósitos, costos, beneficios y sus propias preferencias antes de elegir o descartar un programa APO (Ivancevich, 2005. pp. 268-279).

Si se usa la APO podría afrontar tres problemas. El principal sería establecer objetivos poco claros e imposibles de medir. Un objetivo, como "se encargará mejor de la capacitación" es inútil. Por otra parte, "cada año concederá ascensos a cuatro subordinados" es un objetivo mensurable.

Segundo, la APO consume mucho tiempo. El tiempo requerido para establecer objetivos, medir el avance y ofrecer retroalimentación puede significar varias horas por empleado al año, muy por encima del tiempo que ya ha dedicado a evaluar a cada una de las personas.

Tercero, establecer los objetivos con el subordinado muchas veces es como una lucha crítica, en la cual usted presiona para obtener cuotas más altas y el subordinado presiona para conseguir unas más bajas. Por tanto, es importante conocer el trabajo y la capacidad de la persona. Los objetivos, para que motiven el desempeño, deben ser justos y alcanzables. Cuanto más sepa acerca de la capacidad de la persona y del trabajo, tanto más confiado estará en cuanto a las normas que establezca. **(Dessler, 2001, p.p. 323-334).**

Lo anteriormente planteado, hace referencia a la gran variedad de métodos tradicionales que las organizaciones pueden emplear para diagnosticar las competencias de cada uno de sus colaboradores y los factores que pueden afectar su desempeño en las mismas.

Todos los métodos llevan consigo una serie de ventajas y desventajas para la organización. Algunos de estos requieren una inversión monetaria más elevada que otros para su correcta aplicación. Asimismo, cada uno requiere un tiempo determinado de implementación, ya que en ciertos métodos la obtención y análisis de la información es sencilla y no ameritan un período extenso para su desarrollo.

2.3.15 Ventajas y Desventajas de Varias Técnicas de Evaluación del Desempeño

<u>MÉTODOS INDIVIDUALES</u>	<u>COMENTARIOS</u>
<i>Escala de calificación</i>	Fáciles de usar, fáciles de completar, bajos costos; se enfocan demasiado en la persona en vez del desempeño.

<i>Elección forzada</i>	Costo bajo selectivo, fácil de usar, difícil de explicar a los evaluadores.
<i>Evaluación escrita</i>	Buena para dar retroalimentación, específica si el evaluador sabe redactar; difícil para hacer comparaciones entre los evaluados.
<i>Incidentes críticos</i>	Requieren tiempo y disciplina para anotarlos; revelan conductas particulares que se comentan fácilmente.
<i>Escala de conductas</i>	Difíciles de preparar, tardadas; excelentes para dar retroalimentación específica para mejorar el desempeño.
<u>MÉTODOS MÚLTIPLES</u>	<u>COMENTARIOS</u>
<i>Ordenamientos y comparaciones pareadas</i>	Difíciles de usar para dar retroalimentación, buenos para hacer comparaciones entre individuos.
<i>APO</i>	Se enfoca en los resultados importantes; a veces tiene un plazo demasiado corto; no hace comparaciones entre individuos.

2.3.16 Nuevos Enfoques en la Evaluación del Desempeño

Las organizaciones buscan métodos de evaluación más participativos, capaces de orientar los esfuerzos de los empleados hacia objetivos y metas a la empresa y a

los intereses individuales de las personas en la mejor forma posible. Para integrar los objetivos organizacionales e individuales sin conflicto teniendo en cuenta; que la evaluación del desempeño es un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas. Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano señaladas según (Sastre y Aguilar, 2003, pp.92-221-243).

1. **Empowerment:** Es el progreso del empleado hacia la potenciación, tiene más responsabilidades y autoridad para usar recursos de la empresa (tiempo, tareas, materiales, información, dinero) para alcanzar los objetivos de la producción. Los trabajadores pueden hacer sugerencias de cómo ir modificando el sistema para alcanzar los objetivos y contar con mayor seguridad en el trabajo y condiciones mejoradas.
2. **Coaching:** Es la capacitación externa (tutor): ayuda al empleado a tener claro qué quiere cambiar de la situación actual y qué debe hacer para conseguirlo, evaluar sus debilidades y fortalezas, identificar las necesidades de los individuos en el proceso de desarrollo. El tutor utilizará diferentes técnicas para ayudar al empleado a identificar sus metas de forma que se mejore su rendimiento en el trabajo y su satisfacción personal, mejorando también los resultados de la organización. Mediante el *Coaching* se alcanzan niveles de rendimientos, está orientado a vincular la eficiencia individual con eficiencia de la empresa y modificar el comportamiento para mejorar resultados empresariales.
3. **Desarrollo y Capacitación:** Asegura el capital humano futuro por medio de la estrategia empresarial, planes de carrera e inventario del personal. Es una herramienta útil para mejorar la capacitación de los trabajadores; es decir, perfeccionar la adecuación persona-puesto para que mejore el rendimiento actual del empleado, para prepararlos en los retos del futuro mediante el diseño de acciones formativas de desarrollo. Para detectar debilidades de

rendimiento asociado a una insuficiente capacitación del empleado, es necesario conocer las exigencias de los conocimientos y habilidades requeridos en cada puesto de trabajo.

4. **Autoevaluaciones:** es una técnica útil, permite la participación del trabajador en su propia evaluación, se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse.
5. **Competencias:** Son características permanentes del individuo que promueven y mantienen la eficacia en una empresa del alto desempeño (aptitudes, habilidades, valores , capacidades, comportamientos), atributos personales que se relacionan con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo; funciones y responsabilidades y pueden ser:
 - ✓ **Competencia personal (saber):** Capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos conocimientos y habilidades; es actuar de acuerdo con las propias convicciones, asumir responsabilidades y tomar decisiones.
 - ✓ **Competencia tecnológica:** Capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
 - ✓ **Competencia metodológica (saber y hacer):** Capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversas naturalezas. Algo así, como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas; lo que implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
 - ✓ **Competencia social:** Capacidad de establecer relaciones con personas, grupos y trabajar en equipos; significa colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva mostrando un comportamiento orientado al grupo.

- ✓ *Competencia participativa (saber estar):* Conducta participativa en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el entorno, capacidad de organizar y decidir, como de aceptar responsabilidades.

En tal sentido, la evaluación del desempeño se relaciona con la excelencia, el comportamiento de trabajo, ya que beneficia a la empresa y a las personas involucradas. En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos a corto plazo; para que las personas participen en los resultados alcanzados y en la consecución de objetivos formulados.

2.3.17 Problemas Potenciales en la Evaluación del Desempeño

En todo proceso de evaluación se da un componente de subjetividad; esto conlleva a tener como resultado evaluaciones inexactas. Las principales fallas en que se suele incidir en las evaluaciones son identificables, y por ello pueden ser evitados; algunos de estos errores son de carácter psicológico y otros de carácter operativo, propios de la subjetividad de valoraciones.

Al respecto, el autor **J. Ivancevich (2005), pp. 281-284**, señala algunos problemas y dificultades que se presentan en las evaluaciones del desempeño:

- 1. Criterios de evaluación:** Los problemas con los criterios de evaluación aparecen por divergencias en la interpretación del significado de las palabras con que se evalúa a los empleados. Así; bueno, adecuado, satisfactorio y excelente representan diferentes significados para distintos evaluadores. Si sólo trabaja un calificador, la evaluación se distorsiona. Esta dificultad surge en las escalas gráficas, en las evaluaciones escritas, incidentes críticos y listas de verificación.

2. Efecto Halo: Se presenta, cuando un evaluador asigna calificaciones en varias dimensiones de desempeño a partir de una impresión general del examinado, el error de halo tiende a ser positivo o negativo, lo que significa que la impresión inicial puede hacer que las calificaciones sean demasiado altas o demasiado bajas.

En tal sentido, se puede afirmar que el *efecto halo* se presenta cuando el evaluador califica al subordinado antes de llevar a cabo la observación de su rendimiento, basándose en la simpatía o antipatía que el empleado le ocasiona; en consecuencia, este efecto representa un mal criterio para el evaluado y la organización.

3. Error de Indulgencia o Severidad: Las evaluaciones requieren que el evaluador alcance objetivamente una conclusión sobre el desempeño; un *error de indulgencia o severidad* se produce en las evaluaciones de los subordinados, cuando algunos calificadores lo ven todo bien: son los indulgentes, y otros lo ven todo mal: son más severos.

Al respecto, los evaluadores pueden examinarse para evaluar sus propias tendencias hacia calificaciones severas o indulgentes; es decir, que los calificadores deben dividir las evaluaciones en una distribución normal forzada, para reducir estas tendencias. Por ejemplo, 10% de los subordinados recibirán una calificación de excelente, 20% buena, 40% regular, 20% baja y 10% mala.

4. Error de Tendencia Central: Se presenta cuando algunos evaluadores tienden a evitar calificaciones muy altas o muy bajas, deformando sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos, es decir, consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio calificándolos en el punto medio de la escala. Este es un

error común que ocurre cuando se califica de manera incorrecta a los trabajadores acerca del promedio o punto medio de la escala y tiene la tendencia de penalizar a los mejores y premiar a los peores. En estos casos, el calificador puede crear una posible controversia o criticar si se concede solo calificaciones promedio, la cual no distingue a los subordinados; ofrece poca información para tomar decisiones sobre: ascensos, pagos, capacitación, o lo que deba darse como retroalimentación a los evaluados. Los calificadores deben tener presente la importancia de distinguirá los examinados y del uso de las evaluaciones, en ocasiones los impulsa a dar menos calificaciones centrales.

- 5. *Error por acontecimientos recientes:*** Una dificultad de muchos sistemas de evaluación se le asigna al tiempo en que se observa el comportamiento que se evalúa; es decir, los calificadores se olvidan de las conductas pasadas que de las actuales; muchos trabajadores son evaluados en mayor medida por los resultados de las últimas semanas que por el comportamiento promedio de seis meses. Algunos empleados son conscientes de esta dificultad; si conocen la fecha de la evaluación se ocupan de hacerse notar y destacarse de manera positiva carias semanas antes. Existen dos procedimientos para ayudar a evitar que esto se produzca: la utilización de un método de incidentes críticos o el incremento de la frecuencia de realización de las evaluaciones.
- 6. *Error de contraste:*** Ocurren cuando un supervisor compara el desempeño actual de los trabajadores con el anterior y esta comparación incide en los resultados. El evaluador al otorgar una puntuación a un empleado, permite que el rendimiento de otros subordinados influya en la misma, el error de contraste ya está presente. La composición del grupo que está tomando como referencia, es decisiva en la apreciación de cada persona, es el error característico de los métodos comparativos.
- 7. *Error por prejuicios personales:*** Se presenta cuando el evaluador tiene una opinión ya formada y basada en estereotipos; el resultado puede ser gravemente distorsionado. En consecuencia, los supervisores que efectúan las evaluaciones

de desempeño pueden tener prejuicios relacionados con las características personales de los empleados tales como: raza, religión, sexo, discapacidad, edad, carácter apacible, entre otros, y los cuales influir sobre la subjetividad del evaluador.

Al respecto se puede deducir, que en todo proceso de evaluación del desempeño se van a presentar algunos problemas y dificultades que pueden ser evitados; aplicando técnicas idóneas para desarrollar con eficiencia la evaluación del desempeño. Las técnicas a veces son buenas y otras malas; pero el problema radica principalmente a quién y cómo la aplica. Los calificadores sin capacitación, que tienen pocas aptitudes o motivación para evaluar pueden arruinar o entorpecer cualquier técnica; por ello el evaluador es más importante que la técnica para establecer sistemas eficaces de evaluación.

2.3.18 Entrevista de la Evaluación del Desempeño

El propósito de la realización de la entrevista de evaluación es que exista una comunicación entre el superior y el subordinado, que suponga una retroalimentación al empleado de la valoración que se ha realizado de sus actuación durante el último periodo de tiempo considerado; es decir, que favorece al empleado ya que le permite ver el proceso de evaluación como una forma de mejora continua y no como un sistema sancionador. El subordinado tendrá ocasión de manifestar sus matices a la evaluación realizada, lo que puede transmitir información adicional al superior, según los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

Sin embargo, si posee las habilidades para llevar una entrevista superará muchos de los problemas para llevar una entrevista superará muchos de los problemas de comunicar a los empleados su desempeño. Entre estas habilidades se cuenta la capacidad de expresar con claridad, reunir y analizar exhaustivamente la información. **(Ivancevich, 2005 p. 285).**

Una mala entrevista de retroalimentación es resultado de una insuficiente preparación, de errores, cálculos equivocados, sobre el propósito de las sesiones y de la incapacidad del evaluador y el evaluado para alcanzar algún grado de entendimiento. El calificador debe estar consciente de la convicción del examinado y de que la evaluación imparcial es un determinante de su reacción del sistema. Cuando los subordinados confían en que el supervisor realiza evaluaciones justas y sin prejuicios, aumenta su satisfacción con el sistema.

La entrevista de retroalimentación está destinada a conseguir metas como:

1. Reconocer y alentar el desempeño sobresaliente para que continúe.
2. Sostener las conductas aceptables y
3. Cambiar el comportamiento de los evaluados cuyo desempeño no cumple con los criterios de la organización.

Una entrevista bien planteada puede servir para potenciar las relaciones entre el superior y el subordinado, estableciendo condiciones positivas para que ambos puedan hablar con franqueza sobre lo referente al trabajo, cómo se desarrolla en la actualidad y cómo podría mejorarse el resultado obtenido.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. En convencimiento, que se utiliza más con los empleados de poca revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado de determinada manera., En el enfoque de dialogo se insta al empleado sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño. Enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que subjetividad que puedan inferir con el desempeño del empleado, a

partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Al hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y con fianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo capacita al empleado para que se forme una idea global de los aspectos y débiles de su desempeño porque evita que la persona evaluada considere que de evaluación resultan completamente negativas. Cuando se hacen negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el y no en la persona misma o en elementos de su carácter individual. Se específicos de los aspectos del desempeño que el empleado pueda que conozca con toda exactitud los resultados esperados de su labor y i que debe realizar.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es, Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer ayuda de cualquier necesite para lograr las metas fijadas. Ya que la entrevista de proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada, la inmensa mayoría de las compañías modernas destaca mucho la de este dialogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado (**Werther y Davis, 2000, p.p. 321-322**)

Existen tres tipos de entrevistas a saber:

- ★ **Satisfactorio: Merece un Ascenso.** En este caso el desempeño de la persona es y tiene un ascenso por delante. Esta es la más fácil de las tres de evaluación. Su objetivo será discutir los planes de carrera de la persona y elabora un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que necesita para pasar a su siguiente puesto.

- ★ **Satisfactorio: No Merece un Ascenso.** Esta entrevista es para los empleados **que** tienen un desempeño satisfactorio, pero que no pueden recibir un ascenso. Tal vez no haya espacio en la compañía. Algunos empleados también podrían estar contentos donde están y no quieren ascender. En este caso su objetivo no es mejorar ni desarrollar a la persona sino mantener un desempeño satisfactorio.

No es nada fácil. La mejor opción puede ser encontrar incentivos que sean importantes para la persona y suficientes para mantener su desempeño satisfactorio, podrían incluir más de tiempo libre, un pequeño bono, más autoridad para un trabajo ligeramente ampliado y refuerzo, tal vez en forma de un "¡Bien!" pronunciado en forma ocasional.

- ★ **Insatisfactorio: debe corregirse.** Cuando el desempeño de la persona es insatisfactorio, pero se puede corregir, el objetivo de la entrevista es plantear un plan de acción para corregir el desempeño insatisfactorio. (Dessler, 2001, p.347)

2.3.19 Sugerencias para la Entrevista de Evaluación Pasos y Habilidades

1. Evaluados y evaluadores deben prepararse para la junta y estar listos para analizar el desempeño anterior a la luz de los objetivos del periodo.
2. El calificador debe hacer sentir cómodo al empleado y recalcar que la entrevista no es una sesión de castigo, sino una ocasión para revisar su trabajo con el fin de mejorar el desempeño, la satisfacción y el desarrollo.
3. El calificador debe disponer el tiempo, de modo que el empleado cuente aproximadamente con la mitad para comentar la evaluación y sus actividades futuras.
4. El calificador debe señalar hechos, no opiniones y tener pruebas para documentar reclamos y refutaciones.
5. El calificador debe estructurar la junta como sigue:

- En primer lugar, debe iniciar con comentarios positivos.
 - En segundo lugar, debe dejar las insuficiencias del desempeño en el centro, entre dos comentarios de resultados positivos, y dirigir el análisis al desempeño, no a las críticas personales.
 - En tercer lugar, hay que concluir con comentarios positivos y los resultados generales de la evaluación.
6. El calificador no debe abrumar con información al evaluado; es decir demasiada información confunde, pero muy poca es frustrante y el evaluador debe equilibrar el volumen de información que proporciona.
 7. El calificador debe alentar la participación del examinado, en cuanto a su propia revisión y evaluación, debe solicitar periódicamente al evaluado que haga su propia evaluación.
 8. El aspecto final de la entrevista debe centrarse en los objetivos futuros y la ayuda que puede prestar el superior al empleado para alcanzar las metas personales y de la organización. Si la entrevista se hace bien, contribuirá de manera importante a los propósitos de la evaluación. (**Ibiden, p. 287**).

2.3.20 Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de evaluación o estándares, y que éstos sean verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema solo califica elementos de importancia vital obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Si la evaluación no se con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica tanto evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un a complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Es importante asimismo que el empleado se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

2.3.21 Parámetro de Desempeño

Constituye los estándares o mediciones que permiten una medición más objetiva. Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en el puesto. Se desprenden directamente del análisis de puesto de trabajo. O sea, conjunto de las labores y resultados que se esperan de un trabajador especializado en su área.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por modificada en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2.3.22 Mediciones del Desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables, y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

LAS observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas, es por ello que son menos confiables.

2.3.23 ¿Cómo Evitar Problemas en la Evaluación del Desempeño?

Hay, cuando menos, cuatro vías para disminuir los efectos de los problemas de la evaluación, como el sesgo y la tendencia central. Primero, se debe entender los problemas. Si se entiende el problema podrá evitarse.

Segundo, se tiene que elegir el instrumento correcto para la evaluación. Cada instrumento, como la escala gráfica de estimación o el método del incidente crítico, tiene sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, el método de clasificación evita la centralización, pero puede despertar resentimiento cuando de hecho el desempeño del empleado no sea "alto", y los métodos de clasificación y de distribución producen estimaciones relativas, en lugar de absolutas.

Tercero, es preciso enseñar a los supervisores a eliminar errores a la hora de Como el halo, la indulgencia y la tendencia central. En un programa típico Ilación, los estimadores ven una videocinta de la forma en que se varios trabajos y se les pide que califiquen al trabajador. A continuación, estimaciones otorgadas por cada participante en un rotafolios y se distintos errores (como indulgencia y halo). Por lo normal, el instructor estimaciones correctas y, a continuación ilustra los errores que han participantes al calificar.

La capacitación de los estimadores no es una panacea que disminuya los ni que mejore la exactitud de las evaluaciones. En la práctica, incluso el grado en que el salario está ligado a las estimaciones del presión del sindicato, la rotación de empleados, las limitaciones de tiempo y la necesidades de justificar las estimaciones, podrían ser más importante que la capacitación. Esto significa que mejorar la exactitud de la evaluación no sólo requiere de capacitación, sino también de que se disminuyan los factores externos, como presión del sindicato y las limitaciones de tiempo.

Se ha propuesto una cuarta solución: llevar un diario de incidentes para poder usarlo más adelante como referencia para la evaluación del desempeño de un subordinado, hacer este esfuerzo vale la pena (Dessler, 2001, p.p. 340-341)

Con respecto a lo señalado, se deduce que existen varias maneras para que la organización pueda disminuir los posibles errores y situaciones que afectan la evaluación del Desempeño, la principal sería que la institución conozca los potenciales que se pueden presentar en su desarrollo, de esta forma podrá la herramienta correcta e implementar una efectiva capacitación de los. Además se recomienda llevar un libro diario de la actuación de los i pura contribuir con el proceso.

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO PROPUESTO

- ✓ Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados.
- ✓ Para su aplicación se utiliza un formulario con tres columnas en la primera se definen los factores, en el segundo las preguntas de acuerdo a los factores y por últimos los grados que se le otorgan puntuación cuantitativa.
- ✓ Los factores se seleccionan previamente de acuerdo a las necesidades organizacionales y personales de los empleados. Los factores son definidos de manera sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones.
- ✓ Los factores van definidos por grados los cuales representan actuaciones desde la excelencia hasta la deficiencia.

2.4.1 Beneficios Del Método Propuesto

- ✓ Proporcionará oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros involucrados en la evaluación.
- ✓ El evaluado tendrá la oportunidad de autoevaluarse para su auto desarrollo y auto control, esto le permitirá dar a conocer a su jefe inmediato las expectativas que tiene con respecto a su puesto de trabajo.
- ✓ Mantendrá una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores que sean sujetos a la evaluación.
- ✓ Por ser una evaluación de 360°, esta implica obtener la opinión de todas las personas que de alguna forma tienen contacto directo con el empleado que está siendo evaluado.
- ✓ Puede dinamizar la política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consultar su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- ✓ Brinda a los evaluados un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.
- ✓ Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la institución y la situación de cada empleado en ellas.
- ✓ Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.
- ✓ Garantizar, a través de la evaluación continua y permanente; el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades de la Unidad.

- ✓ Estimular en el funcionario niveles de motivación dirigidos a la autorrealización y el logro, mediante la asignación y evaluación de actividades tendientes a la obtención de resultados tangibles.
- ✓ Fomentar en el funcionario la responsabilidad individual, al asignarle metas y/o tareas a cuyo cumplimiento se comprometa y al hacerle conocer las conductas de trabajo que le permitan el logro de una mayor eficiencia.
- ✓ Fomentar la comunicación entre el supervisor y su grupo de trabajo, mediante la puesta en práctica de técnicas de supervisión e interrelación personal que estimulen de ambas partes, la participación y el flujo de información.
- ✓ Proveer información básica para el desarrollo de los programas de: adiestramiento, ascensos, aumentos salariales y facilitar la toma de decisiones justa.
- ✓ Reafirmar el conocimiento de los deberes y responsabilidades del personal en lo concerniente a la asignación y control de trabajos a sus actividades.

2.4.2 Desventajas Del Método Propuesto

- ✓ No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ellos, debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del evaluado.
- ✓ Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- ✓ Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de la evaluación.
- ✓ Requiere procedimientos matemáticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- ✓ Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los que fueron sujetos a la evaluación.

2.5 BASES LEGALES

Ley Orgánica del Trabajo

Artículo 137. Los aumentos de productividad en una empresa y la mejora de la producción causarán una más alta remuneración para los trabajadores.

A estos fines, la empresa y sus trabajadores acordarán, en relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los participantes, según su contribución.

Análisis: Todo trabajador que, por su nivel de rendimiento y comportamiento, establezca un aporte significativo para la organización en términos de productividad, tiene derecho a recibir incentivos que le motiven y permitan prolongar su alto desempeño dentro de la misma.

*** Ley del Estatuto de la Función Pública**

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.

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.

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.

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.

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.

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.

Análisis: En este capítulo está relacionado con el significado, normas, procedimientos y objetivos que persigue la Evaluación del Desempeño concerniente a los funcionarios y funcionarias que laboren dentro de órganos públicos. En estos se señalan aspectos importantes de este proceso como por ejemplo: los órganos que intervienen, la frecuencia de la evaluación y la posibilidad de sanción a las organizaciones que violen cualquiera de estos artículo, de allí se resume el grado de importancia que tiene la implantación de un Sistema Formal de Evaluación del Desempeño.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.6.1 Nombre

Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

2.6.2 Finalidad

Monagas es tierra de tradicional vocación agrícola y para esa época, al igual que hoy, revelaba también un elevado potencial petrolero. Esto explica el por qué la Universidad De Oriente inicia sus actividades en este Núcleo con las especialidades de Agronomía y Petróleo, adscritas al denominado respectivamente.

El Núcleo de Monagas, como parte integrante de este sistema regional universitario que es la Universidad De Oriente, comparte objetivos comunes a los demás núcleos de la institución, aunque tiene fines propios, derivados, fundamentalmente, de las características particulares de su área de influencia, a cuya promoción y desarrollo está comprometida.

Tradicionalmente el Núcleo de Monagas ha desarrollado programas de docencia, investigación y extensión, relacionados con la producción y administración agrícolas. Por su ubicación geográfica, le corresponde, además, promover investigaciones para el desarrollo del llano oriental, con especial énfasis en las áreas de saneamiento y protección ambiental, conservación y uso racional de los recursos naturales, energía, aspecto social, comunicaciones y mercadeo agropecuario.

Vastas extensiones de sabanas, así como otros suelos influenciados por las cercanías del río Guarapiche, sirven de escenario natural a las actividades de investigación del Núcleo. Esta labor se orienta, básicamente, a resolver problemas inmediatos y ulteriores de alta prioridad para el desarrollo agrícola de la región, lo que se ha convertido en un reto y, a la vez, en estímulo permanente para el plantel de investigadores de la institución.

La dinámica del desarrollo regional, que ha determinado una creciente demanda de profesionales, especialmente en el campo de la administración y la gerencia; amén del resurgimiento de la explotación petrolera, obligaron a rediseñar estrategias en función de esta nueva realidad. Así, se despliega el abanico académico, abriendo especialidades en estas áreas, pero sin descuidar a las tradicionales carreras del agro, que responden a una necesidad imperiosa del desarrollo y a la verdadera vocación de la tierra monaguense.

2.6.3 Reseña Histórica de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas

El Núcleo de Monagas inicia sus actividades el 12 de febrero de 1962, cuando ingresa a sus aulas el primer contingente de estudiantes, conformado por 31 alumnos de Ingeniería Agronómica y trece de Ingeniería de Petróleo, quienes habían completado el curso básico en Cumaná. Las instalaciones del antiguo campo petrolero de Jusepín, adquirido por la Universidad, mediante venta simbólica realizada por la Creole Petroleum Corporation, sirven de asiento al proyecto

académico que comenzaba a echar raíces en el oriente venezolano, marcando el hito más trascendental en el acontecer de la educación superior en la zona.

Monagas es tierra de tradicional vocación agrícola y para esa época, al igual que hoy, revelaba también un elevado potencial petrolero. Esto explica el por qué la UDO inicia sus actividades en este Núcleo con las especialidades de Agronomía y Petróleo, adscritas al denominado respectivamente.

En febrero de 1968, la Escuela de Ingeniería de Petróleo fue trasladada al Núcleo de Anzoátegui. El vacío lo ocupa la Escuela de Zootecnia, la primera de esta especialidad que se funda en el país y la segunda en América Latina, cuya creación había sido aprobada por el Consejo Directivo Universitario, en abril de 1966. Así se consolida la más sólida estructura académica regional en el campo de las ciencias agrícolas, respondiendo acertadamente a los objetivos primigenios que alentaron la creación del Núcleo de Monagas.

En enero de 1974, se establece la Unidad de Estudios Básicos, en las edificaciones de lo que fue un colegio de religiosos, ubicadas en la Urb. Juanico, en Maturín. Con la apertura de esta unidad, puede decirse que comienza la consolidación académica del Núcleo, pero, al mismo tiempo, se inicia el proceso de masificación, pues hasta esa fecha todos los estudiantes debían realizar sus cursos básicos en el Núcleo de Sucre, en Cumaná.

La infraestructura física del Núcleo de Monagas tiene su sede principal en el Campus Los Guaritos, en Maturín, cuya primera etapa fue inaugurada el 21 de agosto de 1990. Actualmente se construyen dos nuevas edificaciones que aportarán otras 54 aulas y el edificio de Recursos de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. En este campus están concentrados los Cursos Básicos y las escuelas profesionales que adscriben a las ocho carreras que conforman la oferta académica del Núcleo; así como los diferentes servicios estudiantiles que dispensa la Universidad.

En las edificaciones de Juanico, antigua sede de los Cursos Básicos, funcionan el Decanato, las coordinaciones Académica y Administrativa, dependencias administrativas y demás oficinas regionales; así como el Centro de Estudios de Postgrado, el Instituto de Investigaciones Agrícolas y Pecuarias, la Comisión de Investigaciones, la Coordinación de Relaciones Interinstitucionales, la Delegación de Información y Comunicación Corporativa, la Coordinación de Publicaciones y demás dependencias de asesoría y apoyo de la institución.

En el Campus de Jusepín, símbolo de la presencia udista en Monagas, hasta hace algún tiempo permanecieron la Estación Experimental de Sabana y algunas unidades de producción de rubros pecuarios, cuya función esencial fue la de servir como centros experimentales para apoyar las labores de investigación y docencia, aunque también generaban algunos recursos que se reinvertían en el mantenimiento de las mismas instalaciones. Desde 1999, en estos predios de la UDO se adelanta un ambicioso proyecto que busca convertir a Jusepín en un gran emporio agroindustrial.

El Núcleo de Monagas cuenta con grandes extensiones de sabanas, así como otros suelos influenciados, es el contexto natural que sirven para el desarrollo de actividades del Núcleo. Orientada principalmente para resolver problemas inmediatos y posterior de alta prioridad para el mejoramiento agrícola, convirtiéndose en reto, y en estímulos permanentes para el plantel de investigadores de la institución.

La creciente demanda de profesionales, especialmente en el campo de la administración y la gerencia a proporcionado de manera dinámica mejoría a la región el resurgimiento de la explotación petrolera, obligo a diseñar estrategias en función de esta nueva realidad. Surgiendo entonces las diversas especialidades en estas áreas, pero sin descuidar a las tradicionales carreras del agro, que responden a una necesidad imperiosa de adelanto y la verdadera vocación de la tierra monaguense.

En el marco de esta estrategia, e traslado de la U.D.O desde Jusepín al campus los guaritos, en Maturín la aplicación de la oferta académica y se establece nuevas carreras, respondiendo a las demandas de recursos Humanos profesional y revitalizando la presencia del Núcleo en el escenario de la educación superior en la zona.

Para el 21 de Julio de año 1990 el Consejo Universitario, en sintonía con la dinámica del desarrollo nacional aprueba la carrera de Gerencia de Recursos Humanos y, en 1992, el CNU autoriza el otorgamiento del título respectivo. De lance en lance se abren las carreras de administración industrial y contaduría pública. Estas tres disciplinas se encuentran agregadas, como departamentos a la Escuela de Ciencias sociales y administrativas, establecida en el Núcleo el 23 de Junio de 1998.

Así mismo en 1993 se abre la licenciatura en Tecnología de los alimentos, adscritas a la escuela de zootecnia, y se restablece la escuela de Ingeniería de petróleo, en diciembre de 1994. En el primer semestre en 2002, se apertura la carrera de Ingeniería de sistemas, en respuesta a la demanda profesional en esta especialidad, como consecuencia del crecimiento considerable en el campo de la informática y atendiendo a la creciente necesidad de servicios de asesorías en sistemas administrativos y mejoramiento de procesos, tanto en el sector público como privado.

Por otra parte, la educación de posgrado, pensada como una actividad académica de vital importancia y alta prioridad para el país, ocupa en el Núcleo de Monagas un espacio relevante. La oferta en este nivel, incluye especializaciones y maestrías en Administración Agrícola y en Agricultura Tropical, menciones Botánicas Agrícola, fisiología vegetal, Edafología, Producción vegetal y mejoramiento de plantas; así como en Finanzas, Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos y Administración. Igualmente se ofrece, Doctorado en gerencia, a través de un convenio con la Universidad de Yacambù. En el campo de las ciencias medicas, la oferta abarca las especialidades de Traumatología y Ortopedia,

Anestesiología, ginecologías y Obstetricias, Pediatría, Cirugía general y medicina interna.

Inmerso en el programa de desarrollo académico del Núcleo próximamente se ofrecerá la carrera de ingeniería mecana, la cual fue aprobada por el consejo universitario; al tiempo que se elaboran proyectos para nuevas especialidades, tales como Ingeniería ambiental y comunicación social, cuyos estudios de factibilidad se encuentran bastante adelantados. Paralelamente se mantiene una constante evaluación y actualización curricular de las ya existentes, con el propósito de adecuarlas a las reales necesidades del entorno, en función de una estrategia de crecimiento que permita atender la creciente demanda estudiantil, sin sacrificar sus estándares de desarrollo y cuidado de no producir traumas insuperables en la Institución.

En otro orden de idea, a tono con las nuevas realidades desde hace unos siete años se desarrollan proyectos de modernización en el campo de las comunicaciones, orientados a establecer una red de Informática que permita comunicar entre si a todas las áreas de docencia, Investigación, extensión y servicios. Obteniendo como resultado el establecimiento de una amplia plataforma tecnológica, sustentada en las nuevas tecnologías de la información, logrando optimizar y ser más eficiente la funciones administrativas, así como facilitar el proceso enseñanza – aprendizaje. Igualmente se prestan programas de mejoramiento y actualización profesional para el personal docente y administrativo a la vez que se propone la adicción de mecanismos más idóneos para la selección y evaluación del personal.

2.6.4 Misión

- ★ Formar profesionales del más alto nivel de calidad, Profesionales que atiendan problemas de su particular formación y competencia, bajo u espíritu de solidaridad y compromiso social. Se trata de formar profesionales creativos

capaces de destacarse en un mercado cada vez más competitivo, con el mejoramiento en la calidad de vida y desarrollo.

- ★ Mantener una permanente vinculación con sus egresados para su autorización constante. Así, mismo permanecer en contacto con los sectores sociales y productivos.
- ★ Brindar a sus trabajadores tanto en la parte académica, y estudiantil las mejores condiciones para que estos encuentren el éxito en el desempeño de sus funciones. Mantener un clima de respeto mutuo, de libertad de expresión, organización, de pluralidad de todas las corrientes de pensamientos, dentro de un ambiente de responsabilidad y tolerancia a todas las ideas igualmente estar vinculada con su entorno.

2.6.5 Visión

Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicio de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

2.6.6 Objetivos

El Núcleo de Monagas, como parte integrante de este sistema regional universitario, tiene fines propios, derivados, fundamentalmente, de las características particulares de su área de influencia, a cuya promoción y desarrollo está

comprometida. Sin embargo comparte objetivos comunes con los demás núcleos de la institución. Entre sus objetivos podemos mencionar:

- ★ Impartir Educación Superior Universitaria de la más alta calidad, con el fin de obtener profesionales de excelencia.
- ★ Continuar en el estudiante la labor formativa integral de las anteriores etapas de la educación.
- ★ Formar recurso humano profesional en las áreas científicas, tecnológicas y humanísticas que requiere el desarrollo regional y nacional.
- ★ Promover y desarrollar labores de Investigación científico, humanista y tecnológica, en las áreas y disciplinas en las que considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- ★ Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.
- ★ Conservar y acrecentar el acervo cultural del país

Vale la pena mencionar, que cada uno de estos objetivos son los que marcan la diferencia entre el Núcleo de Monagas y del resto de los Núcleos Universitarios.

2.6.7 Nombre de la Unidad objeto de Estudio

Delegación de Personal.

2.6.7.1 Funciones de la Delegación de Personal

- ★ Elaborar planes y programas específicos en el área de recursos humanos.
- ★ Efectuar el control y evaluación del desempeño de los departamentos adscritos a la Dirección.

- ★ Supervisar el control de las actividades administrativas del personal de la Universidad de Oriente.
- ★ Asesorar y brindar apoyo técnico en materia de Recursos Humanos, tanto a las autoridades universitarias como a las demás dependencias de la institución.
- ★ Solicitar información en materia de administración de personal a las dependencias de la Universidad.
- ★ Informar a la rectoría, sobre los ingresos, retiros, ascensos y demás movimientos de personal.
- ★ Responder a las consultas que en materia de personal, sean formuladas por las dependencias universitarias u otros organismos.
- ★ Cumplir con las normas y procedimientos que rigen la materia de personal en la Universidad, y evaluar permanentemente los resultados de su aplicación.
- ★ Velar que los cargos creados, correspondan a necesidades reales de la Institución, a los fines de establecer los mecanismos de coordinación necesarios con las Delegaciones de Personal de los Núcleos.
- ★ Mantener a través de la Dirección de Relaciones Interinstitucionales contactos con organismos nacionales e internacionales, públicos y/o privados, a objeto de lograr intercambios que favorezcan el desarrollo de las actividades institucionales en el campo de la administración de recursos humanos.
- ★ Diseñar políticas de educación permanente y continua para el personal administrativo y obreros de la Universidad de Oriente.
- ★ Los demás que le sea asignados por los reglamentos y las autoridades competentes.

2.6.7.2 Misión de la Delegación de Personal

Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar lo concerniente a la administración del personal de la Universidad de Oriente, así como velar por el desarrollo de las estrategias y acciones correspondientes a las políticas de personas de acuerdo a las disposiciones legales que rigen la materia.

2.6.7.3 Visión de la Delegación de Personal

Propiciar el mejoramiento continuo que se prestan a los Recursos Humanos de la Institución; con el propósito de contribuir con la planificación, coordinación, ejecución y control de todo lo concerniente a la gestión en materia de Administración de Personal.

2.6.7.4 Objetivos de la Delegación de Personal

- ★ Proponer normas, políticas, procedimientos que permitan la integración y el fortalecimiento de las relaciones laborales entre los departamentos de la estructura organizativa de la Dirección.
- ★ Brindar asesoría y apoyo en materia de recursos humanos, a las Autoridades Rectorales y a las dependencias universitarias que lo requieran.
- ★ Mantener un clima organizacional favorable entre los miembros de la comunidad universitaria.

2.6.7.5 Propósito

Consolidarse como máximo órgano de excelencia en los aspectos relacionados con la administración del recurso humano de la Universidad de Oriente, permitiendo

responder eficaz y oportunamente a las exigencias de la alta gerencia y demás entes involucrados en el proceso, tomando como base las innovaciones tecnológicas y haciéndolas competitivas con otras universidades.

2.6.7.6 Atribuciones

- ★ Coordinar, supervisar y evaluar el sistema de administración de la Universidad.
- ★ Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de la Dirección de Personal.
- ★ Participar en la elaboración de las políticas de personal de la Institución.
- ★ Participar en la elaboración y organización del sistema de personal universitario, así como en la elaboración de las normas y procedimientos que regirán lo concerniente a personal.
- ★ Mantener relaciones con el resto de las dependencias y organismos universitarios.
- ★ Asesorar y apoyar a las autoridades, organismos y dependencias universitarias en todo lo relativo a la materia laboral y al sistema administrativo de personal.
- ★ Suscribir los actos de la dirección.
- ★ Participar activamente con la Dirección de Presupuesto en cuantificar los gastos del personal universitario.
- ★ Informar periódicamente al Rector sobre el desarrollo de las actividades inherentes a la Dirección bajo su responsabilidad.
- ★ Asistir al Consejo Universitario cuando sea requerida su presencia.
- ★ Presidir la Comisión Coordinadora de Personal de la Universidad.
- ★ Presidir el Comité Técnico de la Dirección de Personal.
- ★ Representar a la Universidad en el Núcleo de Directores de Personal del Consejo Nacional de Universidades.

- ★ Actuar en representación de la Universidad ante organismos nacionales e internacionales en materia de administración de personal.
- ★ Participar en comisiones intra y extrauniversitarias para los cuales se ha designado.
- ★ Ejercer las funciones de Coordinador de la Comisión de clasificación del personal obrero y administrativo de la Universidad.
- ★ Formar parte, en calidad de miembro de la Comisión de clasificación del personal obrero y administrativos de la Universidad.
- ★ Elaborar el plan operativo, el Informe de Gestión anual, y el Anteproyecto de Presupuesto anual de la Dirección de Personal, así como los Informes Técnicos que le sean solicitados.
- ★ Procurar que le asignen los recursos necesarios para el cumplimiento de las funciones de la Delegación.
- ★ Establecer relaciones con Organismos y/o Instituciones Nacionales e Internacionales, a objeto de lograr intercambios que propendan al mejoramiento del sistema de personal de la Universidad.
- ★ Participar en la realización de estudios a la administración de personal.
- ★ Velar por la conservación y buen uso de los bienes asignados.
- ★ Velar porque las nóminas de pago del personal de la Universidad, sean un reflejo fiel y exacto de los respectivos registros de asignación de cargos debidamente aprobados.
- ★ Velar para que la inclusión de personal administrativo y personal obrero en las nóminas de pago de la Universidad, se efectúe con posterioridad a los respectivos movimientos de personal.
- ★ Participar en la discusión de Convenios y/o Contratos Colectivos de Trabajo, los Sindicatos debidamente legalizados que hace vida constitucional.
- ★ Velar por la correcta interpretación y aplicación de Convenios y/o Contratos Colectivos de Trabajo, conforme a lo establecido en la Ley del Trabajo y su Reglamento, y a las disposiciones que rigen en materia.

- ★ Supervisar y evaluar el personal adscrito en el cumplimiento de las actividades que se le asignen.
- ★ Representar a la Universidad antes autoridades del trabajo debidamente asesorado por el Consultor Jurídico de la Universidad.
- ★ Presidir la Comisión Coordinadora de Personal.
- ★ Los demás que le señale el rector y las autoridades competentes.

2.6.7.7 Descripción de las funciones de cada departamento.

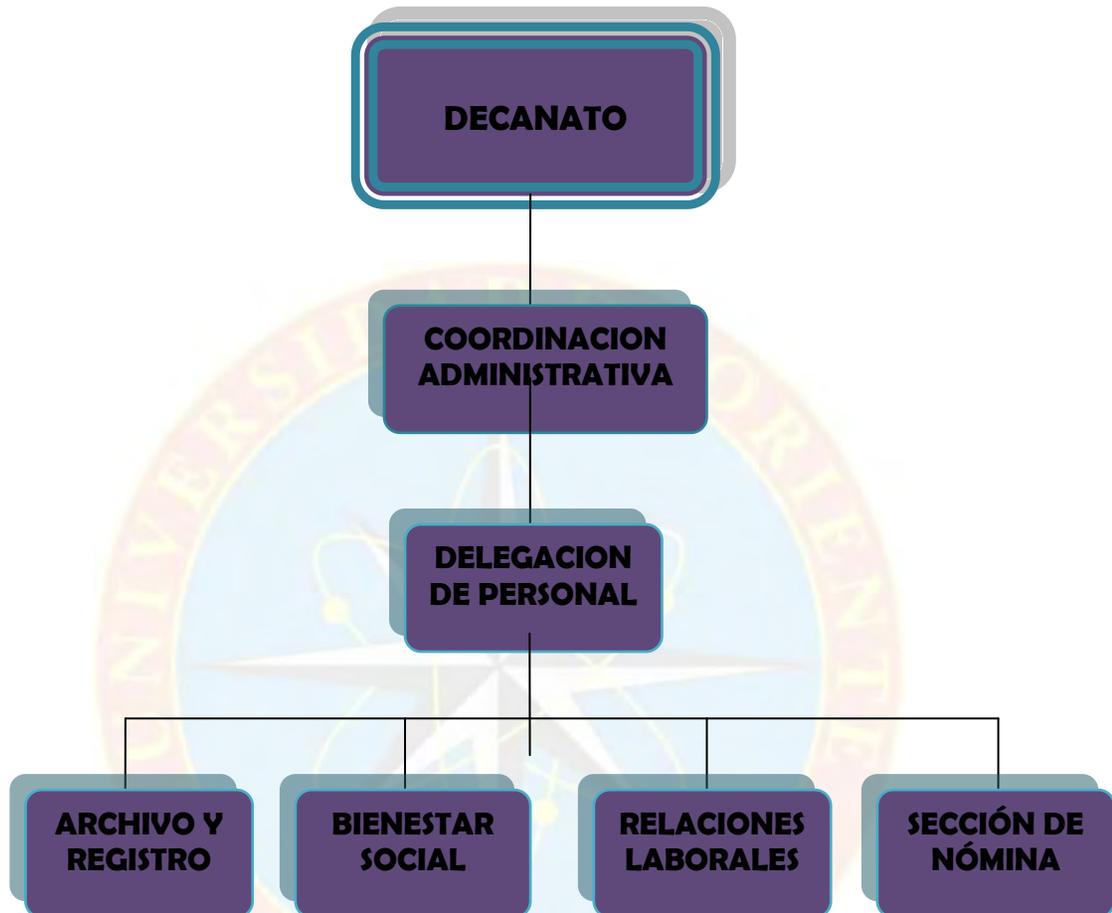
- ★ **Área de Nómina:** Es la encargada de tramitar los movimientos relativos a pagos de sueldos y salarios del Personal del Núcleo, beneficios socioeconómicos y descuentos por diversos conceptos.
- ★ **Área de Bienestar Social:** Su función radica en garantizar que se cumpla todo lo relacionado en materia de seguridad social (seguro colectivo, seguro social, atención medica, pensiones, reposos...).
- ★ **Área de Relaciones Laborales:** ejecuta planes relacionados a la Administración de Personal, por medio del uso de técnicas administrativas pertinentes al Recurso Humano, esto ayuda a la contribución del desarrollo de los procesos administrativos, los cuales tienen que ver con la gestión de Recursos Humanos y por ende el logro y mantenimiento de un buen clima organizacional. Es uno de los departamentos en los cuales se exige mucha disciplina, ya que en el se elaboran cálculos referentes al sueldo, diferencias de sueldos, estimaciones concernientes al personal Administrativo, Obrero, Docente contratados fuera de nomina, en nómina, con título, sin título. Entre algunas de sus labores se encuentran:
- ★ Verificar el cumplimiento de los beneficios socio – económicos del personal Docente, Administrativo y Obrero del Núcleo.

- ★ Realizar estimaciones presupuestarias por cargos, comparaciones entre los mismos y solicitudes de recursos para cancelar sueldos y salarios.
- ★ Realizar análisis de casos relacionados con ascensos y reclasificaciones del Personal y elaborar cuadros comparativos por tales conceptos, así como también, la emisión de órdenes de pagos por conceptos nominales no cancelados en su debida oportunidad, entre otros muchos casos de acuerdo a solicitud del Delegado de Personal.
- ★ **Área de Archivo y Registro:** Contiene todos los expedientes, registros y control de información del personal del Núcleo.
- ★ **Archivista:** Se encarga de mantener actualizados los expedientes de los funcionarios y asegurar la apertura de cada ingreso de personal a la institución.

2.6.7.8 Dirección

Urbanización Juanico, Avenida Maldonado con calle Florida, al lado del Club Árabe. Telf. 0291-6416993.

2.6.8 Estructura Organizativa del Núcleo



Fuente: Delegación de Personal.

Las actividades desarrolladas por esta dependencia son coordinadas por un delegado de personal. En los actuales momentos se encuentra ejerciendo esta labor la Lic. Maryubett Ollarves, además de cinco (5) secretarias, cuatro (4) analistas de personal, un (1) jefe de nómina, dos (2) analistas de nómina, cinco (5) asistentes administrativos, un (1) trabajador social y un (1) archivista. Por medio del establecimiento de las líneas de comunicación y la interrelación constante entre las áreas que la conforman, con el firme propósito de obtener los principales objetivos de

la Delegación de manera conjunta, para así poder lograr el éxito en sus labores y responsabilidades.

2.7 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ★ **Adiestramiento:** “Proceso de realización y desarrollo del aprendizaje que debe efectuar un empleado en una técnica y/o habilidad básica de trabajo con el objetivo de alcanzar un estándar determinado de desempeño; este proceso se llevaría a cabo en varias fases. Fase 1: Estudio de los puestos de trabajo. Fase 2: Objetivo de adiestramiento. Fase 3: Medición en base al criterio aplicado. Fase 4: Procedimiento e instrucción. Fase 5: Ciclo de prueba que, a su vez, incluiría varias etapas; a. Preparar al empleado con el objeto que aprenda. b. Demostración sobre cómo se realiza el trabajo. c. ejecución por parte de propio empleado del trabajo. d. Delegar la ejecución gradual”. (Fernández-Ríos, 1999, p.21)
- ★ **Alto cargo:** “El personal de alta dirección identifica a aquellos trabajadores que ejecutan poderes inherentes a la titularidad jurídica de la empresa, con autonomía y plena responsabilidad sólo limitada por los criterios e instrucciones directas de los órganos superiores del gobierno y administración de la entidad que se trata”. (Fernández-Ríos, 1999, p.35)
- ★ **Análisis:** “Separación de un todo en sus partes, con objeto de estudiarlas. Por extensión y vulgarmente se entiende por análisis el estudio riguroso o sistemático de algo”g. (Fernández-Ríos, 1999, p.39)
- ★ **Análisis de Datos:** “Término modernamente utilizado para referirse a la estadística aplicada, con el que se hace referencia las técnicas y el proceso encaminados a la extracción de información relevantes de conclusiones y/o de inferencias a partir de un conjunto de datos”. (Fernández-Ríos, 1999, p.39)

- ★ **Análisis de Cargos:** “Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere desempeñarlo de manera adecuada”. (Chiavenato, 2002, p.185)
- ★ **Análisis de Puesto:** “Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”. (Werther y Davis, 2000, p.560)
- ★ **Ascenso:** “Progresión de categorías inferiores a categorías superiores, por lo que requiere la previa existencia de una función y categorías inferiores. Los ascensos, dentro del sistema de clasificación profesional, se producen a lo establecido en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes. En todo caso, han de producirse teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad de trabajador, así como las facultades organizativas de empresario. (Fernández-Ríos, 1999, p.59).
- ★ **Aumento salarial:** “Se refiere al incremento o evaluación en términos absolutos o porcentuales de las cantidades salarios anteriormente consolidadas. (Fernández-Ríos, 1999, p.75).
- ★ **Autoestima:** “Se refiere a los sentimientos y a las evaluaciones positivas o negativas que las personas tienen sobre sus propios rasgos y conductas. (Fernández-Ríos, 1999, p.78).
- ★ **Autorrealización:** “Necesidad de orden superior que experimenta la persona para llegar al máximo posible de su potencia de desarrollo humano, espiritual y/o profesional. (Fernández-Ríos, 1999, p.81).
- ★ **Aptitud:** “Es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinada habilidad o comportamiento”. (Chiavenato, 1990, p.229)
- ★ **Bajo Rendimiento:** “Incumplimiento contractual del trabajador que puede ser sancionado por el empresario, incluso con el despido disciplinario cuando tal bajo rendimiento supone una disminución continuada y voluntaria en el pactado contrato, el habitualmente obtenido o el que se alcanza por otros trabajadores en el mismo puesto o similar”. (Fernández-Ríos, 1999, p.87).

- ★ **Calidad de vida laboral:** “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y el ambiente laboral, que viene dado por determinado tipo de dirección y gestión de condiciones de trabajo, compensación, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y desarrollo individual y en equipo. (Fernández-Ríos, 1999, p.110)
- ★ **Capacitación:** “Actividades enfocadas a enseñar a los empleados como desempeñar su puesto de trabajo”. (Werther y Davis, 2000. p.562).
- ★ **Capital Humano:** “Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes de las personas con que cuenta una organización para desarrollar un proyecto de empresa y alcanzar las metas y objetivos propuestos”. (Fernández-Ríos, 1999, p.119)
- ★ **Cargo:** “Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (ocupantes), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa”. (Chiavenato, 2002, p.165)
- ★ **Clima Organizacional:** “Conjunto de atributos que hacen referencia al clima organizacional. Es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual”. (Fernández-Ríos, 1999, p.162)
- ★ **Comunicación:** “Proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas”. (Chiavenato, 1994, p. 64).
- ★ **Competencia:** “Se entiende como el conjunto de conocimientos, experiencia, habilidades, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en el trabajo, o en una acción. Los valores constituyen los principios rectores de dicho trabajo o acción”. (Arias y Heredia, 1999, p.46)
- ★ **Comportamiento:** “Conducta, acciones ejercidas por las personas u organismos, que están directamente relacionadas con su entorno”. (Def. Op)
- ★ **Condiciones de Trabajo:** “Aspectos de la relación laboral que expresen el contenido de la prestación a que se obliga el trabajador, determinando su

objeto: jornada, horario, salario, clasificación profesional, vacaciones, permisos, entre otros.” (Fernández-Ríos, 1999, p.191)

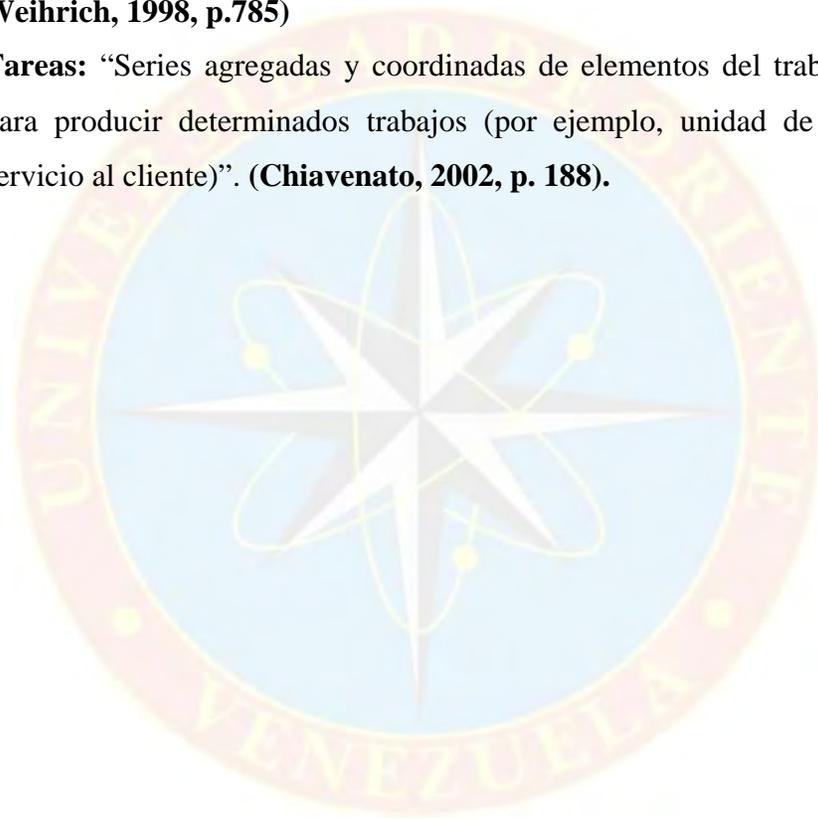
- ★ **Contribuciones:** “Son pagos que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, entre otros). A cambio de incentivos, cada contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra. (Chiavenato, 1994, p. 83).
- ★ **Criterios de evaluación:** “Conjunto de normas que permiten hacer comparaciones entre los niveles de competencia, habilidad, conocimiento, entre otros; en que se posicionan diferentes sujetos sometidos a un programa de cambio en momentos temporales diferentes”. (Fernández-Ríos, 1999, p.167).
- ★ **Cultura organizacional:** “Conjunto de valores, creencias, actitudes, usos, hábitos y costumbres que caracterizan las relaciones interpersonales en el seno de una organización, así como los procedimientos materiales y recursos físicos de la organización que tiene entidad simbólica para sus organizaciones”. (Fernández-Ríos, 1999, p.179)
- ★ **Desarrollo:** “Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer responsabilidades a futuro”. (Werther y Davis, 2000. p.564)
- ★ **Descripción de Cargos:** “La descripción de cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace”. (Chiavenato, 2002, p.165)
- ★ **Descripción del Puesto:** “Descripción de lo que entraña y que es el resultado de la información que provee el análisis de puestos”. (Ivancevich, 2005, p.621)
- ★ **Desempeño:** “Factor del individuo que puede ser medido en términos de cantidad y calidad de trabajo realizado y del cual depende el éxito de la organización”. (Def. Op.)

- ★ **Eficacia:** “Cumplimiento por parte de un trabajador o una empresa del trabajo asignado. Se relaciona comúnmente con la capacidad de consecución de unos objetivos de trabajo en el tiempo asignado y con la calidad y coste requerido”. (Fernández-Ríos, 1999, p.327)
- ★ **Eficiencia:** “Relación comparativa entre dos variables referentes. Mide de forma cuantitativa dos variables relacionadas para establecer el grado de competitividad entre ambas”. (Fernández-Ríos, 1999, p.327)
- ★ **Eficacia empresarial:** “Se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema como el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. Busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas”. (Chiavenato, 1994, p. 33).
- ★ **Eficiencia empresarial:** “En cuanto la eficiencia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos). (Chiavenato, 1994, p. 33).
- ★ **Estándares del desempeño:** “Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivos, las cuales deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. (Wherther, 1991, p. 188)
- ★ **Evaluación:** “Derivado del latín *valere* (valorar). Implica la acción de justipreciar, tasar, valorar, o atribuir cierto valor a una cosa. Supone la estimación del mérito de u objetivo”. (Fernández-Ríos, 1999, p.415)
- ★ **Evaluación del Desempeño:** “Actividad de la Administración de Recursos Humanos con la que se determina en qué medida se empeña bien un empleado”. (Ivancevisch, 2005, p.621)
- ★ **Feedback (retroalimentación):** “Es el grado en el que al desarrollar las actividades del puesto, da como resultado que el individuo reciba información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño”. (Ivancevisch, 2005, p.621)
- ★ **Gerente:** “Del latín *genere*, dirigir. El que dirige los negocios y lleva la firma en una sociedad o empresa mercantil, administrándola de conformidad con las

indicaciones del consejo de administración, pero con autonomía suficiente para la toma cotidiana del mayor número de las decisiones necesarias”. (**Fernández-Ríos, 1999, p.481**)

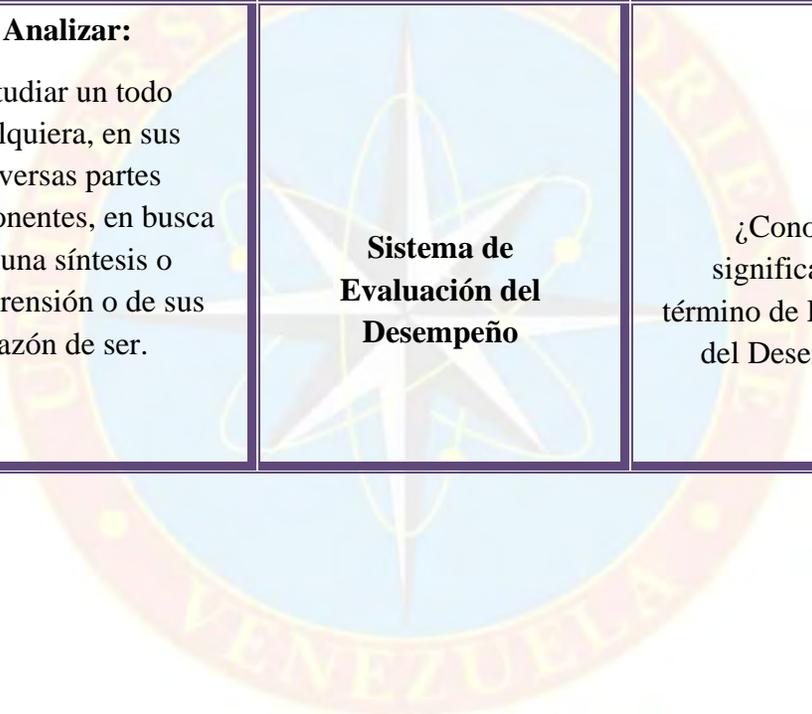
- ★ **Incentivos:** “Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros). A cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro”. (**Chiavenato, 1994, p. 82**).
- ★ **Liderazgo:** “Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida. (**Arias y Heredia, 1999, p.199**)
- ★ **Motivación:** “Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”.
- ★ **Organización:** “Concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1) sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones n cualquier clase de operación, 2) la empresa en sí misma, 3) cooperación de dos o más personas) 4) conductas de los integrantes de un grupo y 5) la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”. (**Koontz y Weihrich, 1998, p.783**).
- ★ **Objetivos comunes:** “Agrupación de personas, con el fin de superar sus limitaciones para formar organizaciones orientadas al logro”. (**Chiavenato, 1994, p. 78**).
- ★ **Productividad:** “Obtención de mayores resultados con el uso o empleo de menos cantidad de insumos”. (**Ivancevich, 2005, p.621**)

- ★ **Rendimiento:** “Deber del trabajador de realizar las obligaciones propias de su puesto de trabajo y obtener los resultados que determinan fundamentalmente los convenios colectivos, el contrato de trabajo y las órdenes e instrucciones del empresario o los usos y costumbres”. (**Fernandez-Rios, 1999, p.770**)
- ★ **Supervisores:** “Igual que gerentes, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes del nivel inferior, o de primera línea de la administración”. (**Koontz y Weihrich, 1998, p.785**)
- ★ **Tareas:** “Series agregadas y coordinadas de elementos del trabajo necesarias para producir determinados trabajos (por ejemplo, unidad de producción o servicio al cliente)”. (**Chiavenato, 2002, p. 188**).



2.8 VARIABLES E INDICADORES

CUADRO N° 1: OBJETIVO: ANALIZAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Definición Nominal	Definición Real de Dimensiones	Preguntas Directrices
<p>Analizar:</p> <p>Estudiar un todo cualquiera, en sus diversas partes componentes, en busca de una síntesis o comprensión o de sus razón de ser.</p>	 <p>Sistema de Evaluación del Desempeño</p>	<p>¿Conoce el significado del término de Evaluación del Desempeño?</p>

CUADRO N° 2: OBJETIVO: DESCRIBIR LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN IMPLEMENTADO POR LA ORGANIZACIÓN

Definición Nominal	Definición Real de Dimensiones	Preguntas Directrices
<p>Describir: Explicar, definir o representar con detalles las cualidades, características de alguien</p>	<p>Denominación del cargo</p>	<p>¿Qué cargo ocupa?</p>
	<p>Nivel del cargo</p>	<p>¿Qué nivel de cargo posee?</p>
	<p>Experiencia</p>	<p>¿Indique el número de años que lleva ocupando el cargo que desempeña actualmente?</p>
	<p>Habilidades: Muy poca: habilidad para recibir órdenes para la ejecución de actividades sencillas Media: habilidad para resolver problemas y tomar decisiones eventualmente. Suficientes: criterio e iniciativa en resolver problemas complejos y constantes Amplio: criterio e inteligencia para resolver problemas y situaciones difíciles y de trascendencia.</p>	<p>¿De acuerdo al cargo que ocupa que habilidad posee?</p>

Continuación del Cuadro N°2

	<p>Responsabilidad: Muy pequeña, pequeña, media y muy grande</p> <p>Responsabilidad: Por persona, por productos, documentos, materiales, procesos.</p>	<p>¿Qué responsabilidad posee?</p> <p>¿Qué tipo de responsabilidad posee en el cuarto que ocupa?</p>
	<p>Esfuerzo: Mental y Físico</p>	<p>¿De acuerdo al cargo que ocupa que esfuerzos realiza</p>
	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>¿Se siente a gusto con su área de trabajo?</p>

CUADRO N° 3: OBJETIVO: CONOCER LAS EXPECTATIVAS DEL PERSONAL OBJETO DE ESTUDIO CON RESPECTO A LA APLICACIÓN FORMAL DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Definición Nominal	Definición Real de Dimensiones	Preguntas Directrices
<p>Sistema de Evaluación</p> <p>Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de describir en que medida es productivo el empleado y se mejorará su rendimiento</p>	<p>Tipo de Evaluación: Formal e Informal</p>	<p>¿Conoce cómo se realiza la Evaluación del Desempeño en la organización?</p>
	<p>Importancia de un Sistema formal de Evaluación de Desempeño</p>	<p>¿Cree usted que es importante la implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño?</p>
	<p>Conocimiento del personal sobre el tema de estudio</p>	<p>¿Conoce el significado del término de Evaluación del Desempeño?</p>
	<p>Frecuencia de aplicación del Sistema</p>	<p>¿Con qué frecuencia debería aplicarse esta evaluación para detectar fallas?</p>
	<p>Responsable de la Evaluación</p>	<p>¿Quién sería la persona indicada para evaluar al personal?</p>
<p>Desempeño</p> <p>Factor del individuo que puede ser medido en términos de cantidad y calidad de trabajo realizado y del cual depende el éxito de la organización</p>	<p>Tiempo de trabajador en el cargo</p>	<p>¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Institución?</p>
	<p>Motivación del personal</p>	<p>¿Considera que la evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador?</p>

Continuación del Cuadro N°3

		<p>¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado mediante una evaluación?</p>
	<p>Motivación por parte de la organización para el trabajador</p>	<p>¿Ha recibido algún incentivo por el desempeño de sus labores? Si contesta si: ¿Qué tipo de incentivo recibe? ¿Existen oportunidades de ascenso para el personal de la institución? ¿Ha recibido aumento de sueldo? Si contesto si: ¿Qué originó el aumento? ¿Existen oportunidades de ascenso para el personal de la institución? ¿Ha recibido aumento de sueldo? Si contesto si: ¿Qué originó el aumento?</p>
	<p>Participación del empleado en la elaboración de la Evaluación</p>	<p>¿Qué beneficios considera usted que proporcionaría la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño? ¿Qué sugerencias plantea usted para que se evalúe su desempeño?</p>

CUADRO N° 4: OBJETIVO: DEFINIR LOS FACTORES, CRITERIOS Y PARÁMETROS QUE SUSTENTARÁN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN A DISEÑAR.

Definición Nominal	Definición Real de Dimensiones	Preguntas Directrices
<p>Factores Elementos, condicionantes que contribuyen al lograr de un resultado.</p> <p>Criterios Norma, regla o pauta que se necesita para conocer la realidad de alguna cosa.</p> <p>Parámetros Es un dato que es tomado como necesario para analizar o valorar una situación. A partir del parámetro, una determinada circunstancia puede entenderse o situarse en perspectiva.</p>	<p>Comité evaluador del desempeño, integrado por: Permanentes (analistas de Recursos Humanos y transitorios (Supervisores de los empleados)</p> <p>Entrevista con el empleado: para la evaluación basarse en el desempeño y no en la personalidad.</p> <p>Evaluación y revisión del desempeño: Retroalimentación, remuneración, decisiones de ubicación (Promociones, transferencias), necesidad de capacitación y desarrollo, imprecisión de la información.</p> <p>Estándares establecidos por el puesto (Manual de cargos OPSU)</p>	<p>¿Está de acuerdo con el establecimiento de un Comité Evaluador?</p> <p>¿Considera importante que evalúen su desempeño basándose en su trabajo y no en su personalidad?</p>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Este capítulo hace referencia a la metodología que permitirá desarrollar el presente trabajo. Se muestran aspectos como el Tipo el Nivel de Investigación, las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información, procedimientos de Análisis, los Recursos que serán utilizados en el estudio y el cronograma de actividades de dicha investigación.

El marco metodológico tiene la finalidad de constatar mediante la recolección y procesamiento de datos, que arrojaran información, la fiabilidad de los hechos estudiados, es por ello, que forma parte fundamental del proyecto de Investigación, pues a partir de éste, se tomarán las herramientas necesarias para desarrollar dicho proyecto.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema referido al Sistema de Evaluación del Desempeño en el personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, en función de sus objetivos se incorpora el tipo de investigación descriptivo y proyecto factible, lo cual permitió una caracterización detallada del fenómeno estudiado y precisar de esta forma, los elementos vinculados al diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de apoyo administrativo de la organización.

Con respecto a la segunda modalidad de investigación, se introdujo dos grandes fases de estudio, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un Proyecto Factible. En la primera de ellas, inicialmente se desarrolló un diagnóstico de la situación existente en la realidad objeto de estudio, a fin de determinar la necesidad de la organización. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se formuló el modelo operativo propuesto, referido al sistema de evaluación del desempeño en el personal de apoyo administrativo perteneciente al departamento de personal en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Sede Juanico.

Balestrini (2006) define el nivel descriptivo de la siguiente manera:

Infiere la descripción con mayor precisión que los estudios formulativos, acerca de las singularidades de una realidad estudiada, podrá estar referida a una comunidad, una organización, un hecho delictivo, las características de un tipo de gestión, entre otras. Por lo tanto, su esquema de investigación en cuanto a su contenido, será diferente a los estudios de comprobación de hipótesis causales, mucho más riguroso, (con o sin un esquema experimental), que permiten inferir acerca de la causalidad y en los cuales, se aumenta el grado de fiabilidad y se reducen las inclinaciones (p-6).

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación de campo, esto se debe a que los datos fueron recabados directamente de la realidad objeto de estudio, con el propósito de obtener un mejor desarrollo de la investigación.

Al respecto **Balestrini (2006)** lo define de la siguiente manera:

“El diseño de campo, permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo, observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural”.

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (FEDUPEL 2008 p-18).

3.4 UNIVERSO O POBLACIÓN

La población, en términos más precisos, “se entiende como un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que representan características comunes” (**Balestrini 2006, pag-137**).

La población objeto de estudio estuvo representada por el personal de apoyo administrativo del departamento de personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, integrada por un total de 11 empleados con funciones administrativas, 8 de ellos son personal de apoyo administrativo y 3 supervisores. Por ser ésta una población pequeña y de fácil manejo no fue necesario aplicar un criterio muestral.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las técnicas que se mencionan a continuación, permitieron la obtención organizada y detallada de la información para cumplir con los objetivos de la investigación:

3.5.1 Entrevista No Estructurada o Informal

“En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos, lo que permite definir el tema de la entrevista.” (Arias, 2006, p-74). Esta técnica fue aplicada a todo el personal administrativo que forma parte de la delegación de personal, de la Universidad de Oriente.

3.5.2 Revisión Documental

Mediante la observación de tesis, libros, revistas e información en línea relacionada con el tema, se adquirieron los conocimientos fundamentales para definir y desarrollar cada uno de los procesos que se dan lugar al momento de diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño.

“La revisión literaria consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema investigado”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006 p-65).

3.5.3 Observación Simple No Participante

La misma está representada por las visitas efectuadas a la institución objeto de estudio, destinadas a recolectar información necesaria para lograr las metas de la investigación. Arias 2006, define la observación simple no participante de la siguiente manera: “es la que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio”. (p-69).

3.5.4 Cuestionario

Esta técnica permitió estructurar una serie de preguntas, abiertas y cerradas, dirigidas tanto al personal estudiado como al supervisorio, que fueron indispensables para la correcta elaboración del diseño de evaluación del desempeño.

“Un cuestionario consiste: en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 310).

Esta modalidad de recolección de datos fue aplicado al total de la población en estudio, once (11) personas; dividido en dos cuestionarios, uno dirigido al personal de apoyo administrativo y otro al personal supervisorio.

3.6 LA MEDICIÓN

Balestrini (2006): “Medir en sentido estricto, quiere decir, asignación metódica de símbolos a las características observadas sobre la dimensión que se está investigando”. (pág. 158).

La medición facilita el proceso de análisis de datos, pues ayuda a organizar de acuerdo a la naturaleza de las variables o propiedades, la información abstraída

3.6.1 Niveles de Medición de las Variables

Según las variables y características que serán medidas, se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

Nivel Nominal, en vista de que se midieron variables como la profesión de los trabajadores, y este nivel se refiere a las propiedades cualitativas.

Nivel Ordinal, en las variables Nivel Educativo y Experiencia en el cargo que ocupa el trabajador, este nivel se refiere a propiedades cuantitativas y permitió medir de acuerdo a dimensiones determinadas

Para representar los datos obtenidos, se utilizaron como técnica gráfica el diagrama de barras, ya que es útil para los dos niveles de medición.

3.7 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

La aplicación de estas técnicas de recolección de datos (entrevista no estructurado, cuestionario, observación simple no participante y revisión documental) dirigidas al personal supervisorio y al personal de apoyo administrativo facilitó la detección de la necesidad del sistema en la institución, y dejó clara la importancia existente de contar con un proceso de evaluación que pueda medir el rendimiento del personal objeto de estudio.

El cuestionario y la entrevista jugaron un papel muy importante ya que permitió corroborar las opiniones emitidas por el personal de apoyo administrativo así como de sus supervisores.

Una vez recabada la información mediante el cuestionario aplicado, el cual se hizo necesario para el desarrollo de la investigación, se procedió a tabular los datos obtenidos, representados en cifras absolutas y porcentuales, con sus respectivos análisis de manera cuantitativa y cualitativa para luego plasmar las conclusiones y recomendaciones correspondientes al tema investigado.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Este capítulo está representado por el análisis e interpretación de los datos a través de una distribución absoluta y porcentual de los resultados obtenidos, los cuales fueron logrados mediante la aplicación del cuestionario y la entrevista al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, sede Juanico departamento de personal. Para que los datos obtenidos tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en esta fase con el propósito de organizarlos, analizarlos e interpretarlos para así lograr conectarlos con los objetivos planteados en la investigación.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE APOYO
ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACION DE PERSONAL**

**CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS
CARGOS QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL DE APOYO
ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.**

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Archivista	1	12,5
Asistente Administrativo	3	37,5
Secretaria	4	50
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 1



La información contenida en el cuadro (5) y gráfico

número (1) referente al cargo que ocupa cada empleado de apoyo administrativo de la delegación de personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, indica que este departamento cuenta con una (1) persona ocupando el cargo de Archivista, lo que representa un doce punto cinco por ciento (12,5%), con tres (3) personas ocupando cargos de asistente administrativo, los cuales representan el treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%) de la población, y cuatro (4) personas ocupando cargo de secretaria, correspondiente al cincuenta por ciento (50%).

De acuerdo a la descripción del cuadro y gráfico número 1, indica que el cargo de secretaria ocupa la mayoría de los puestos, representado el nivel más alto, es decir, la mayor parte de la población objeto de estudio, presente en cada sección del departamento de personal.

Conforme al estudio que se realizó a esta población, y en concordancia con las revisiones bibliográficas, se puede decir con firmeza, que es una población merecedora de la aplicación del cuestionario, ya que es una muestra representativa del personal de apoyo administrativo presente en la institución, capaz de ofrecer la información necesaria para diagnosticar las necesidades del proceso de evaluación del desempeño que presentan, y de allí partir al diseño de un sistema formal del desempeño.

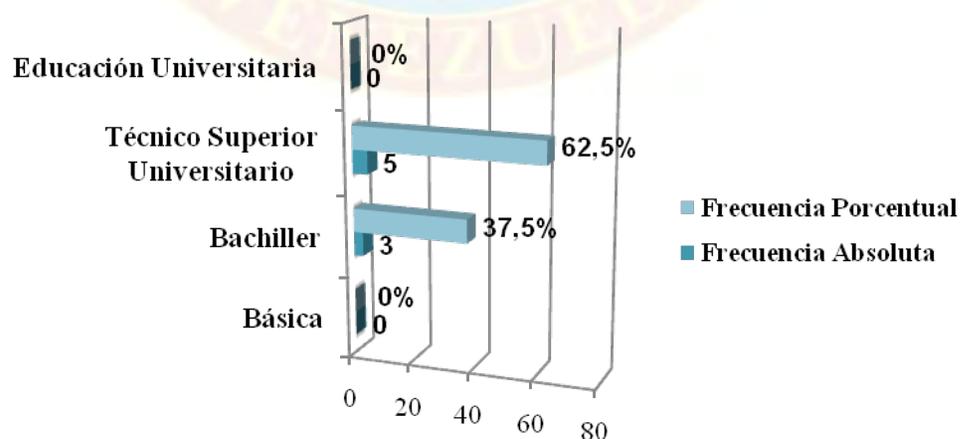
Con el transcurrir de los años el recurso humano ha ido tomando una nueva concepción, en principio era considerado como una pieza más en el engranaje de una máquina, sin embargo este concepto ha evolucionado, se habla de talento humano el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la organización, es por ello que las organizaciones hoy día deben considerar a su personal y tratar de que los mismos hagan carrera dentro de ella.

CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL GRADO DE INSTRUCCIÓN QUE POSEE PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Básica	0	0
Bachiller	3	37,5
Técnico Superior Universitario	5	62,5
Educación Universitaria	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 2



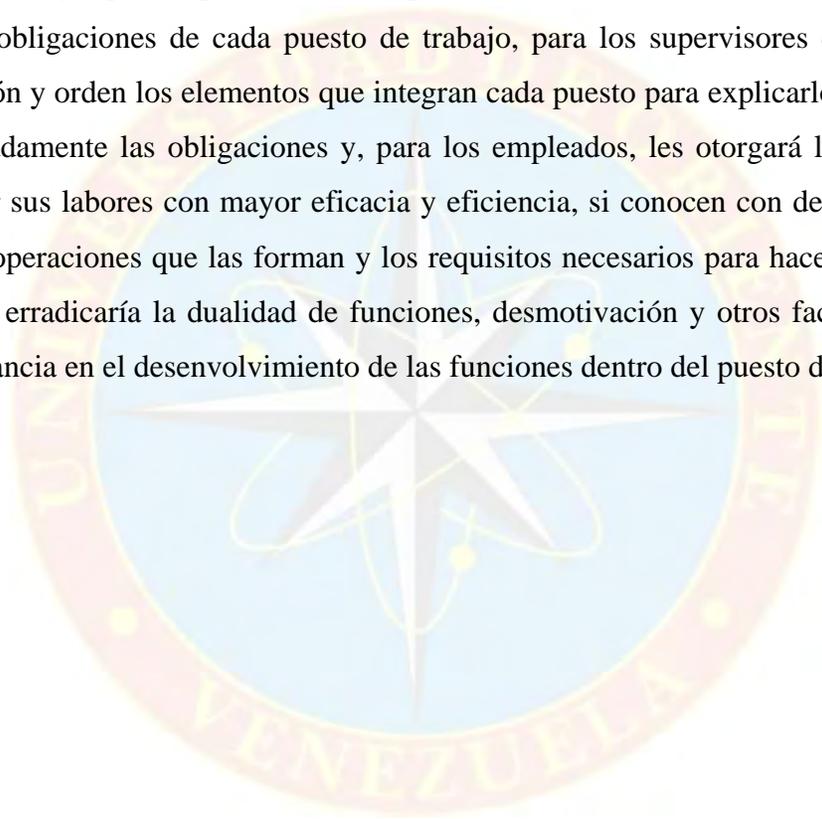
El cuadro (6) y gráfico número dos (2), concerniente al grado de instrucción que posee el personal de apoyo administrativo de la delegación de personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, indica que tres (3) personas cuentan con título de bachiller, lo que se refleja en un treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), cinco (5) personas cuenta con un título de Técnico Superior Universitario, reflejado en un sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%), lo que evidencia que más de la mitad de la población en estudio representa la categoría de Técnico Superior Universitario en el gráfico número dos (2) y con Título Universitario se obtuvo un resultado de cero por ciento (0%) de la población, mostrando que el personal supera la educación básica con estudios de educación media diversificada y educación técnica universitaria, sin embargo ningún empleado cuenta con estudios universitarios, se ubican dentro de los rangos intermedios que constituyen el gráfico (bachiller y técnico superior universitario).

Tomando en cuenta estos resultados, y considerando la descripción genérica de funciones, necesarias para esta investigación por medio del Manual de cargos de la OPSU, se aprecia que una parte del personal de apoyo administrativo, posee un grado de instrucción acorde con el perfil requerido para ocupar los cargos en estudio (Archivista, Asistente Administrativo y Secretaria). Sin embargo, haciendo una revisión exhaustiva de los cuestionarios aplicados, se pudo notar que algunas de estas personas, cuentan con estudios por encima del perfil requerido para ocupar los cargos en los que se encuentran actualmente.

La formación académica, le va a otorgar a la institución los beneficios de poseer un personal capacitado para desenvolverse de manera natural dentro de su puesto de trabajo, generando disposición para laborar de manera eficaz y eficiente en la resolución de las tareas que se le sean asignadas; donde la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño propiciará el crecimiento profesional de

cada uno de ellos, además de ubicarlos en los cargos que les corresponden, según el perfil académico de cada uno de estos trabajadores.

Toda organización debe tener y hacer uso de las descripciones de puestos, éstas otorgarían innumerables beneficios tanto para los directivos, supervisores y empleados, ya que les permitiría a los primeros conocer en detalle las características de las obligaciones de cada puesto de trabajo, para los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones y, para los empleados, les otorgará la facilidad de realizar sus labores con mayor eficacia y eficiencia, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien, con esto se erradicaría la dualidad de funciones, desmotivación y otros factores de gran importancia en el desenvolvimiento de las funciones dentro del puesto de trabajo.

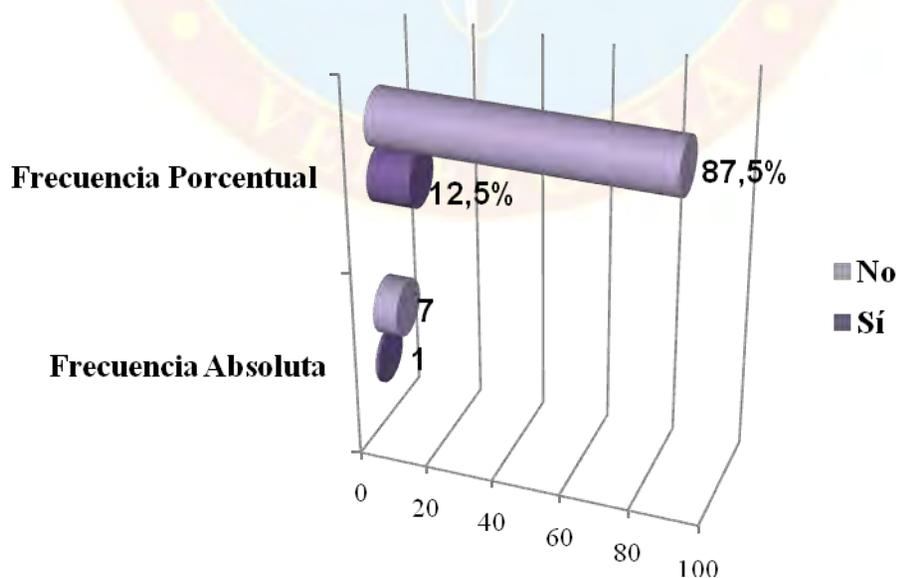


CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL REPORTE POR ESCRITO DE ACTIVIDADES LABORALES PROPORCIONADAS AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	1	12,5
No	7	87,5
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N°3



En el cuadro (7) y gráfico número tres (3), se hace referencia a las respuestas emitidas por el personal de apoyo administrativo de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, con respecto a los reportes de actividades laborales facilitados por escrito al trabajador, solo una (1) persona respondió afirmativamente (sí), lo que representa un doce punto cinco por ciento (12,5%), y siete (7) personas respondieron de manera negativa (no), lo que representa un ochenta y siete punto cinco por ciento (87.5%) de la población, se evidencia que la mayoría del personal dice que no le proporcionan por escrito un reporte de actividades laborales inherente al cargo que ocupa.

Según esta información, este personal no posee familiaridad alguna con el Manual de Cargos de la OPSU, lo que acarrea que en ocasiones estos se involucren con tareas y funciones que no les competen y no les son reconocidas, lo que nos conlleva a deducir que carecen de supervisiones oportunas y periódicas de acuerdo a las funciones que les exige el cargo y con ello, conocimiento de los medios para adquirir la información necesaria sobre dichos perfiles.

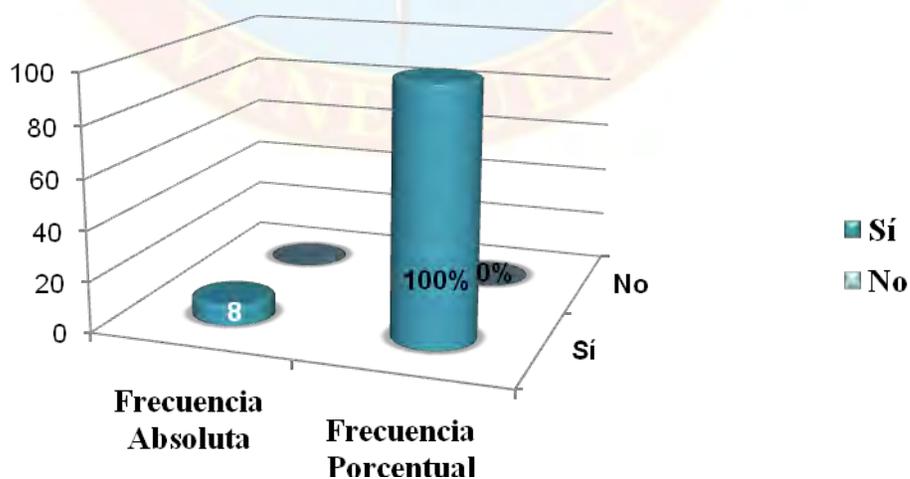
Es de gran importancia que el personal conozca y cuente con un manual de cargos el cual le permita conocer cuáles son las actividades pertinentes a su puesto de trabajo, esto le permitiría enfocarse de una forma más concentrada y segura en las actividades que le atañen de acuerdo al puesto que ocupa; la alta gerencia tiene gran relevancia en este aspecto, ya que le otorga beneficios a la organización, como por ejemplo, conocer los puestos de cada unidad, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal, orientar la capacitación, realizar evaluación del desempeño, establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones, entre otros, esto con el fin de erradicar errores comunes que se presentan en las organizaciones en no darle la debida importancia que requiere este recurso que es de gran utilidad en el desempeño de las funciones de los trabajadores y en el logro de los objetivos de la organización.

CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO AL TÉRMINO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	8	100
No	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 4



En el cuadro (8) y gráfico número cuatro (4), se puede visualizar que ocho (8) personas respondieron de manera afirmativa (sí), representando el cien por ciento (100%), lo que indica que el total de la población dice conocer el término evaluación del desempeño. Como se puede evidenciar en el gráfico la diferencia es notoria con respecto al no conocimiento de este tema. El personal expresó con toda seguridad que conoce el término evaluación del desempeño, dejando claro que ninguna persona, el cero por ciento (0%) de la población respondió no conocerlo.

Se aprecia, que a pesar de que el método actualmente utilizado para la evaluación del desempeño, no parece ser es el más propicio, por su subjetividad. El personal afirma con certeza que conocen el término evaluación del desempeño, lo que facilitó la aplicación de estrategias para la obtención de la información requerida para el desarrollo de la investigación

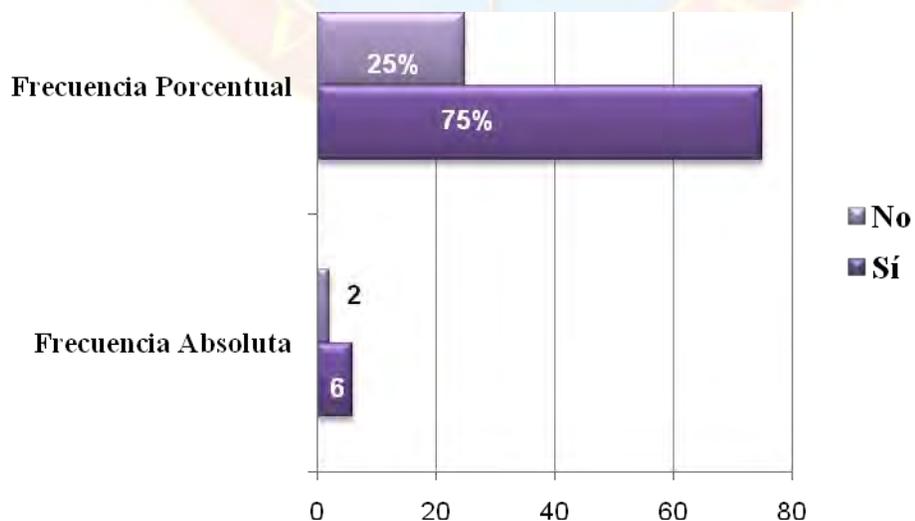
El término de evaluación del desempeño tiene gran incidencia en la esfera organizacional, por medio de la aplicación de diferentes estrategias tendientes a conocer el comportamiento, habilidades, aptitudes y actitudes de los empleados, se pueden detectar posibles fallas en la ejecución de las obligaciones, corregirlas para así obtener el cien por ciento de los empleados en su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Esta acción tiene sus pros y sus contras tanto en el personal como para la alta gerencia, muchas veces el significado es tergiversado, para unos puede tender a ser negativo ya que piensan que su trabajo va a ser juzgado, mientras que para otros puede ser positivo, por medio de este se les va a reconocer su trabajo y le va a permitir conocer cuáles son las debilidades y fortalezas; este error se presenta con mucha frecuencia en las organizaciones; es trabajo del departamento de personal erradicarlo.

CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DEL APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL, DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LA EXISTENCIA DE MEDIOS COMUNICATIVOS DENTRO DE LA INSTITUCIÓN PARA LA EMISIÓN DE OPINIONES QUE PUEDAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	6	75
No	2	25
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 5



Se aprecia en el cuadro (9) y gráfico número cinco (5), que 6 personas expresan que si existe dentro de la institución medios comunicativos para emitir opiniones en cuanto a la mejora de sus funciones laborales, lo que representa el setenta y cinco por ciento (75%), mientras que dos (2) personas, representando el veinticinco por ciento (25%) de la población, dice no contar con algún medio comunicativo para emitir su opinión, lo que indica que la mayoría de las personas de esta población responden afirmativamente. Dejando claro que a pesar de no contar con un instrumento formal para medir su desempeño, expresaron al momento de la aplicar el instrumento para la recolección de datos, que en reuniones anuales se les da la oportunidad de contribuir mediante opiniones verbales, en cuanto a métodos e instrumentos para medir sus funciones laborales, con el fin de que estas sean consideradas y, pueda este personal aspirar a posibles reclasificaciones de cargos.

Se hace evidente la carencia de medios para emitir opiniones continuas por este personal, lo que podría influir en su rendimiento, ya que se podría generar un descontento en los trabajadores, y con ello perturbar el clima organizacional en el que se desenvuelven, donde participan factores como la motivación en su puesto de trabajo y cierto conformismo que limite su desarrollo intelectual y profesional.

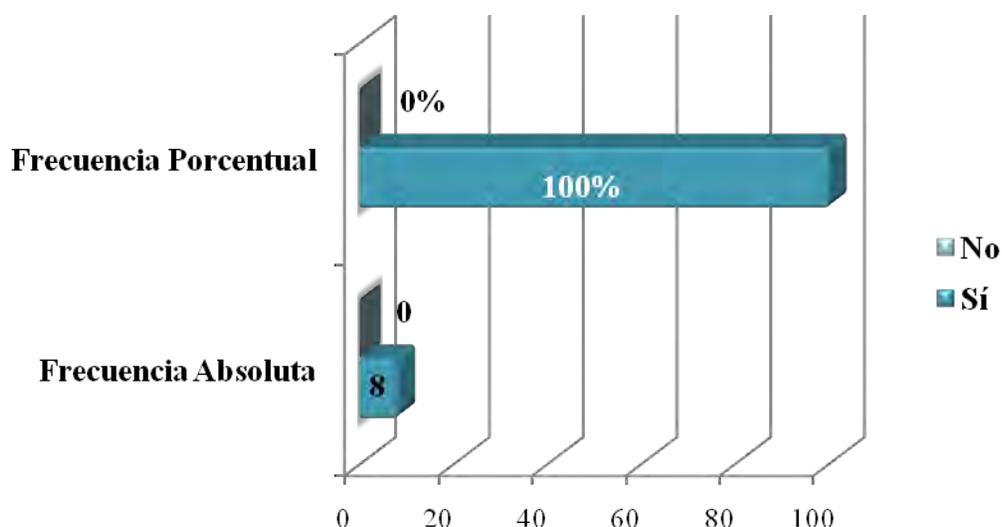
La comunicación dentro de las organizaciones es un factor motivante para el personal; le permite a los mismos expresar sus pensamiento y de una forma u otra sentirse que son elementos importantes para la consecución de los objetivos, es por ello que la correcta implementación de un método comunicativo adecuado sería uno de los aspectos relevantes en el comportamiento de los empleados.

CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	8	100
No	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 6



La información que constituye el cuadro (10) y gráfico número seis (6), manifiesta la opinión que tienen los empleados de apoyo administrativo del departamento de personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, con respecto a la importancia que tiene la implementación de un sistema formal del desempeño señalando que ocho (8) personas respondieron afirmativamente (sí), lo que representa el cien por ciento (100%) de la población, y ninguna persona respondió negativamente (no), lo que indica que la totalidad de la población, está de acuerdo en que es importante la implantación e implementación de un sistema formal del desempeño.

Con relación a esta información, se hace relevante la presencia de la necesidad que presenta el personal con respecto a la implementación de un método donde se les evalúe de una manera objetiva, precisa y efectiva, de acuerdo a su rendimiento y con ello promover el desarrollo de carrera, impulsando resultados positivos tanto para ellos como trabajadores como para la institución; ubicando una relación armoniosa entre ambos, basada en el principio ganar-ganar. Es precisamente en este punto donde radica la importancia de la investigación.

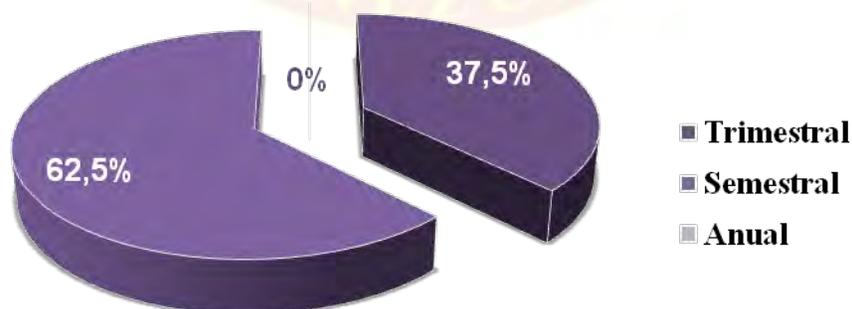
La implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño en una organización donde todo el personal desde la esfera más alta hasta el estrato más bajo, esté familiarizado con el proceder y los objetivos que se persigue con el mismo, es un componente de gran relevancia en el comportamiento del empleado, esto le permite conocer al supervisor qué habilidades y destrezas posee su personal y al empleado por su parte saber cómo es visto por sus superiores.

CUADRO N° 11 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE DEBERÍA APLICAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DETECTAR POSIBLES FALLAS.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Trimestral	3	37,5
Semestral	5	62,5
Anual	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 7



El cuadro y gráfico (11) número siete (7), conforme a la opinión de los empleados de apoyo administrativo de la delegación de personal de la institución con respecto a la frecuencia de aplicación de la evaluación del desempeño, indica que tres (3) personas, correspondiente al treinta y siete punto cinco por ciento (37,5%), responden que la evaluación debería realizarse de manera trimestral, mientras que cinco (5) personas, correspondiente al sesenta y dos punto cinco por ciento (62,5%) de la población, respondieron que la evaluación debería realizarse de manera semestral, y en la categoría anual, no se obtuvieron resultados. El cero por ciento (0%) reflejado en la opción anual señala que ninguno de los empleados está de acuerdo con que se realice la evaluación cada doce meses; según sus respuestas la evaluación debe ser realizada semestralmente.

Considerando las opiniones del personal mediante la aplicación de este instrumento de recolección de datos y revisiones bibliográficas, se puede decir que es conveniente la aplicación del sistema de evaluación del desempeño cada seis meses (semestral), pues, es necesario tener un seguimiento constante sin caer en repetitividad lo que puede ocasionar distracciones y molestias en el personal. Para ello es necesario que la aplicación de cualquier evaluación sea bajo parámetros como: buen clima, disposición del personal, puntualidad, entre otros factores.

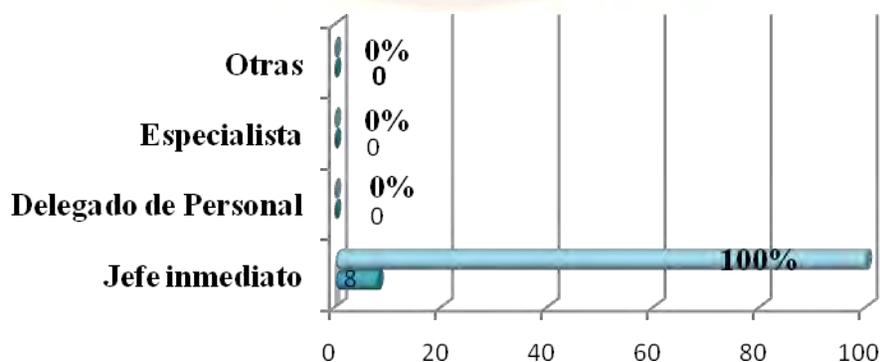
La frecuencia de aplicación de una evaluación formal del desempeño va a depender de la naturaleza de las funciones que se realizan en una organización, cabe destacar que los empleados diariamente están siendo evaluados por parte de su superior, esto como agente coadyuvante en el resultado final que sería la aplicación de esta prueba al personal objeto de la evaluación.

CUADRO N° 12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS QUE EMITIERON LOS EMPLEADOS DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL, DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LA PERSONA QUE CONSIDERAN INDICADA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SU UNIDAD DE TRABAJO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Jefe inmediato	8	100
Delegado de Personal	0	0
Especialista	0	0
Otras	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 8



El cuadro (12) y gráfico número ocho (8), referido a la persona indicada que considera el personal del apoyo administrativo de la delegación de personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, para evaluar su desempeño, demuestra que ocho (8) personas, dicen que la persona indicada para evaluar su desempeño es el Jefe Inmediato, lo que representa el cien por ciento (100%) de la población, se evidencia que la totalidad de los empleados está de acuerdo con que el Jefe Inmediato es quien debe evaluar su desempeño.

Las categorías restantes (delegado de personal, especialistas y otros) resultaron ser desfavorecidas, según las opiniones de este personal, por no estar directamente vinculadas con las actividades realizadas diariamente por ellos.

A pesar de lo expuesto por los trabajadores en que la persona indicada para evaluar su desempeño es su jefe inmediato, esto no sería lo más apropiado, puesto que se podría incurrir en problemas de subjetividad en un futuro, según revisiones bibliográficas con respecto a diferentes métodos de evaluación y las personas indicadas para evaluar su rendimiento, son aquellas que están directamente relacionadas con el trabajador como lo son: pares, homólogos, clientes y supervisores, sin embargo hay que concluir con las investigaciones para determinar cuál sería el método más propicio para que sea aplicado al personal y emitir un juicio final.

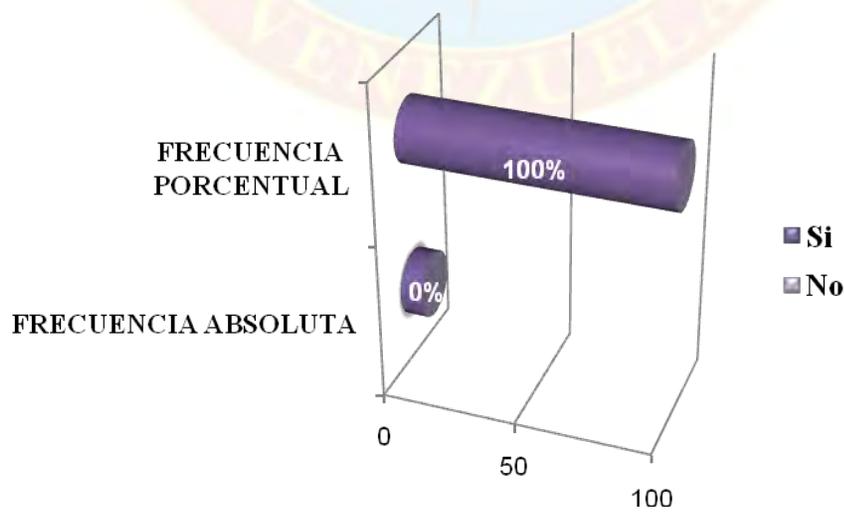
De acuerdo a varias revisiones bibliográficas se pudo llegar a un consenso y determinar que la responsabilidad para el procesamiento, verificación, medición y seguimiento del desempeño humano; puede ser atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, esto dependerá de las políticas de la empresa.

CUADRO N° 13 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS OPINIONES DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA INCIDENCIA DE LA SUBJETIVIDAD DEL EVALUADOR, AL MOMENTO DE REALIZAR LA EVALUACIÓN, TALES COMO: PREJUICIOS, PREFERENCIAS ENTRE OTROS.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Si	8	100
No	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 9



Los resultados implícitos en el cuadro (13) y gráfico número nueve (9), referente a la subjetividad del evaluador al momento de realizar la evaluación, tomando en cuenta los prejuicios, preferencias, entre otros, revela que ocho personas (8), representado el cien por ciento (100%) de la población, consideran que si afecta la subjetividad de evaluador al momento de realizar la evaluación. Debido a tal apreciación se puede expresar con total seguridad que la totalidad de la población coincide en que si afecta la subjetividad del evaluador, mientras que ningún empleado correspondiente al cero por ciento (0%) emitió respuestas ubicadas dentro de la categoría no.

Indica la realidad que vive el personal en el momento de que se le sea premiado su rendimiento y desempeño, al verse afectados por el juicio personal de una sola persona encargada de realizar la reclasificación, retomando la información contenida en el cuadro anterior, se hace necesario la aplicación de un instrumento donde se midan las opiniones emitidas por las personas directamente relacionadas con el trabajo del empleado, para así evitar tergiversar la información y caer en prejuicios.

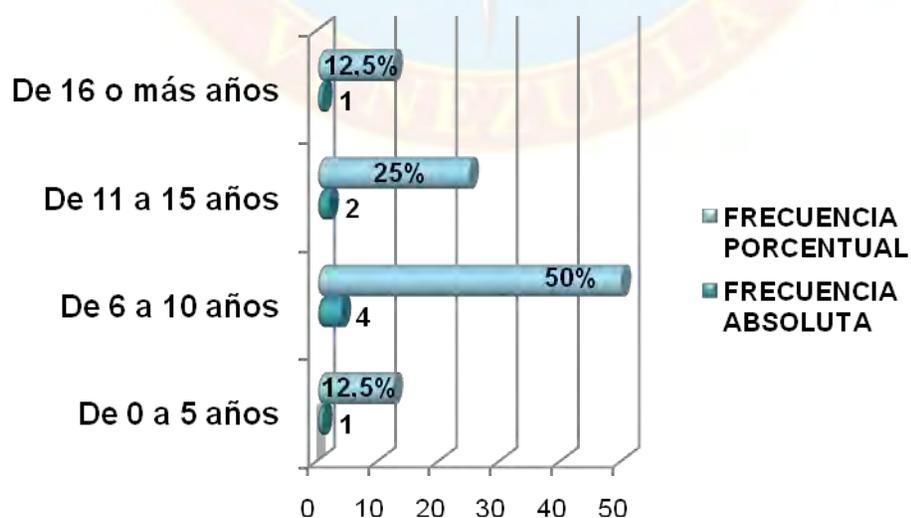
Los problemas que se pueden presentar en la realización de una evaluación son muy frecuentes e innumerables, esto dependerá en cierta forma; del clima organizacional, la relaciones entre el evaluador y el evaluado, hasta problemas como discriminación, subjetivismo, prejuicios, entre otros muchos factores, estos pueden afectar de manera considerable tanto la manera en cómo es visto el evaluado y el trabajo que desempeño afectando esta última su permanencia o estancia del mismo dentro de la organización.

CUADRO N° 14 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO DE SERVICIO QUE TIENE EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, LABORANDO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
De 0 a 5 años	1	12,5
De 6 a 10 años	4	50
De 11 a 15 años	2	25
De 16 o más años	1	12,5
Totales	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesistas, Junio 2010.

GRÁFICO N° 10



Los resultados plasmados en el cuadro (14) y gráfico número diez (10), refleja el tiempo medido en años, que tiene el personal de apoyo administrativo de la delegación de personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, laborando dentro de la institución, indicando que una (1) persona, representando el doce punto cinco por ciento (12,5%), tiene de cero a cinco años (0-5), cuatro (4) personas, representando el cincuenta por ciento (50%), tienen de seis a diez años (6-10), dos (2) personas tienen de once a quince años (11-15), representando el veinticinco por ciento (25%), y una (1) persona, representando un doce punto cinco por ciento (12,5%), tiene dieciséis o más años (16 ó más), en el cuadro y gráfico se puede visualizar que la mitad de la población en estudio tiene un tiempo estimado de seis a diez años (6-10), laborando dentro de la institución.

La seguridad que les brinda la organización de hacer carrera dentro de la misma se ve reflejada en la antigüedad que tienen sus empleados formando parte de la misma, este incentivo es de gran ayuda porque le otorga beneficios tanto monetarios como en el conocimiento extenso que estos adquieren con el transcurrir del tiempo.

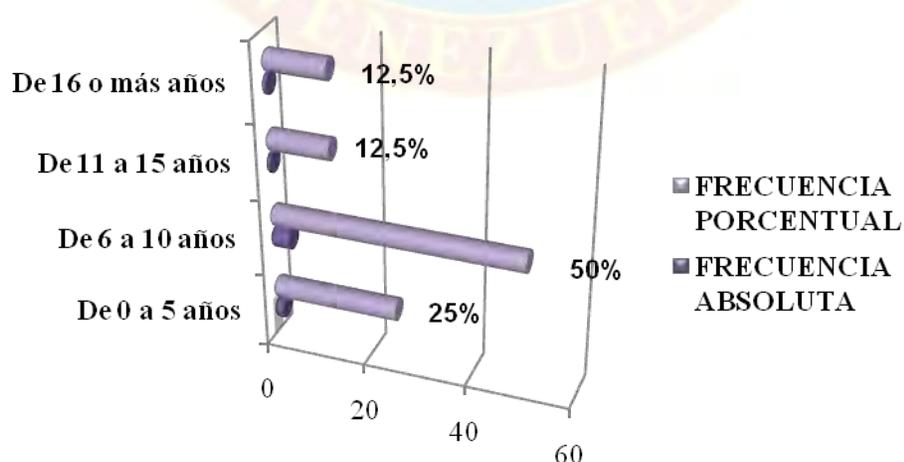
De acuerdo a este planteamiento, se hace notorio que la mayor parte del talento humano posee largo tiempo en la institución, este periodo permite afirmar que el personal de apoyo administrativo se siente identificado con la institución, conoce su filosofía, objetivos, misión y visión, así como también las políticas que la rigen; representando dicha situación en la base fundamental para encaminar las actividades de los mismo con los planes de la empresa.

CUADRO N° 15 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL TIEMPO MEDIDO EN AÑOS, QUE TIENE EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, OCUPANDO EL CARGO QUE DESEMPEÑAN ACTUALMENTE.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL%
De 0 a 5 años	2	25
De 6 a 10 años	4	50
De 11 a 15 años	1	12,5
De 16 o más años	1	12,5
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 11



Se contempla en el cuadro (15) y gráfico número once (11), concerniente al tiempo medido en años que tiene el personal de apoyo administrativo de la delegación de personal de la institución, ocupando el cargo que desempeña actualmente, los resultados arrojados reflejan que dos (2) personas, tienen de cero a cinco años (0-5), representando el veinticinco por ciento (25%), cuatro (4) personas, de seis a diez años (6-10), representando el cincuenta por ciento (50%), una (1) persona de once a quince años (11-15), representando un doce punto cinco por ciento (12,5%), y una (1) persona de dieciséis años o más años (16 ó más), representando un doce punto cinco por ciento (12,5%) de la población. Estos resultados indican que el cincuenta por ciento (50%), es decir, la mitad de la población en estudio según la distribución porcentual, tienen entre seis a diez años (6-10) ocupando el cargo que desempeñan actualmente.

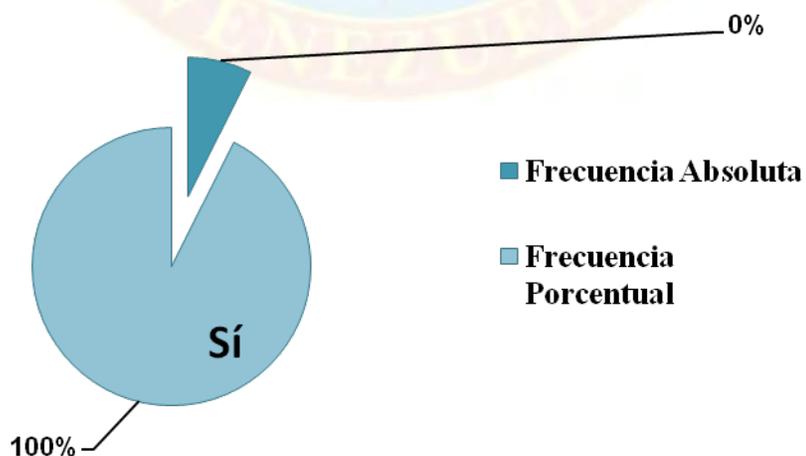
Se puede considerar que están presentes factores que coartan el desarrollo profesional de los empleados dentro de la institución, tomando en cuenta que la evaluación del desempeño es el principal motor para el impulso de las promociones, no obstante, existen variantes que también influyen de manera directa en éstas, como por ejemplo, el factor presupuestario, más sin embargo, la correcta aplicación de una evaluación del desempeño incentiva al personal, a rendir y a desempeñarse de la mejor manera que pueda. Por lo visto esta correlación de factores debe ser considerada tanto por la institución como por el personal mismo.

CUADRO N° 16 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA CONSIDERACIÓN DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LA INCIDENCIA PARA LOS TRABAJADORES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	8	100
No	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 12



El cuadro (16) y gráfico número doce (12), reseña las respuestas emitidas por los trabajadores, en cuanto a su consideración sobre la incidencia positiva del proceso de evaluación del desempeño en ellos como trabajadores, los resultados arrojados reflejan que ocho (8) personas, representado en un cien por ciento (100%), lo que constituye la totalidad de la población en estudio, dice que la evaluación del desempeño es un proceso que si afecta de manera positiva en ellos como trabajadores. La opción no; no recibió respuesta lo que significa el cero por ciento (0%), ninguno de los empleados dice que la evaluación del desempeño no los afectaría en su rendimiento laboral.

Con relación a lo anterior, se estima que el personal de apoyo administrativo, está consciente de lo que representa la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño para ellos, de acuerdo a la incidencia positiva, tanto en su rendimiento como en sus aspiraciones personales y profesionales, lo que nos lleva a considerar que la propuesta de esta investigación se hace factible para dicho personal.

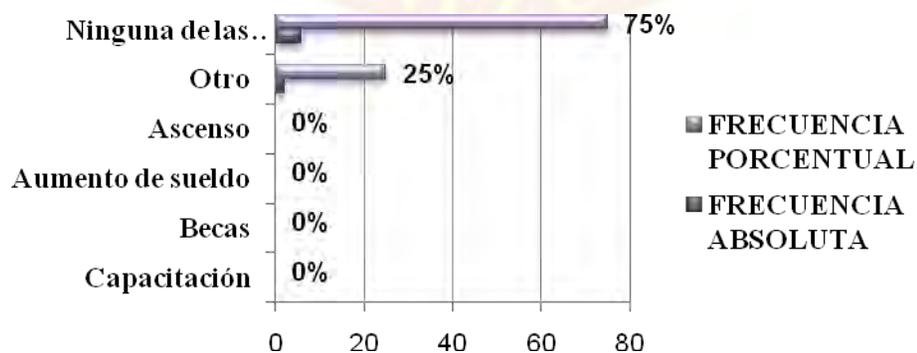
La incidencia positiva de la evaluación del desempeño sobre el recurso humano, radica en factores organizacionales y personales, tales como: clima organizacional, justicia y equidad, sentido de pertenecía, motivación, entre otros, que repercuten directamente en su rendimiento, el cual se materializa al momento de reconocerle al trabajador el valor que representa para la organización, su aporte a los objetivos y metas.

CUADRO N° 17 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, SEGÚN INCENTIVOS RECIBIDOS POR EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Capacitación	0	0
Becas	0	0
Aumento de sueldo	0	0
Ascenso	0	0
Condecoraciones y otros	2	25
Ninguna de las anteriores	6	75
TOTAL	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las testistas, Junio 2010.

GRÁFICO N° 13



Según el cuadro (17) y gráfico número trece (13), de acuerdo a las categorías de los incentivos que recibe el personal de apoyo administrativo de la delegación de personal de la Institución, indica que dos (2) personas respondieron que reciben incentivos situados en la categoría denominada condecoraciones y otros, esto representa el veinticinco por ciento (25%), seis (6) personas representando el setenta y cinco por ciento (75%) de la población, señalaron la opción “ninguna de las anteriores”; las demás opciones (capacitación, becas, aumento de sueldo y ascenso), no obtuvieron ninguna respuesta, lo que representa un cero por ciento (0%) en cada una de ellas.

Debido a esto, se puede deducir que no existe una correlación de los factores que hemos venido nombrando en los cuadros anteriores, donde se reflejan las respuesta de los empleados según, antigüedad, laborando dentro de la institución y en los cargos que actualmente ocupan, pues, estas respuestas dirigen a inferir que la institución no ha hecho uso de los incentivos adecuados para compensar realmente el esfuerzo realizado por los trabajadores, probablemente, los incentivos con los que cuenta actualmente dicha institución, no satisfacen totalmente las aspiraciones de estas personas como talento humano. Quizá en estos momentos el personal se siente motivado para desempeñar las tareas que se le exigen, pero con el transcurrir del tiempo, ésta podría ir en decadencia.

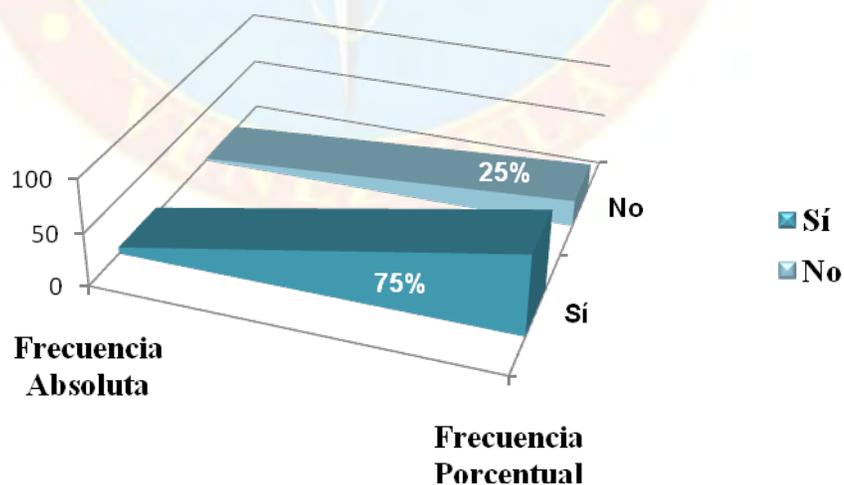
Los incentivos que el individuo aspira de la organización son canalizados, a través de las políticas de remuneración, compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario y beneficios, aspectos fundamentales en la relación de trabajo. La complejidad de la manifestación de incentivos por parte de la organización surge de la naturaleza intangible del valor de un individuo y del estatus organizativo, también de la subjetividad que implica cuantificar el esfuerzo de una persona.

CUADRO N° 18 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN PARA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	6	75
No	2	25
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 14



La información contemplada en el cuadro (18) y gráfico número catorce (14), refleja la opinión de los empleados de apoyo administrativo de la delegación de personal de la institución, en cuanto a las oportunidades de promoción que brinda la misma para su personal, los resultados indican que seis (6) personas, representando el setenta y cinco por ciento (75%), responde afirmativamente (si), y dos (2) personas, representando el veinticinco por ciento (25%) de la población, responde negativamente (no), lo que demuestra que más de la mitad de la población en estudio dice que existen oportunidades de promoción para el personal dentro de la Institución.

Los empleados dicen que existen oportunidades de promoción, pues la mayoría respondió de manera positiva; estos resultados contrarrestan la información contenida en los cuadros y gráficos número 10, 11 y 13 donde la mayoría de personal expresa que tienen de seis a diez años (6 a 10) años dentro de la institución, ocupando el mismo cargo y no reciben los incentivos adecuados para satisfacer sus aspiraciones. En entrevistas no estructuradas, se pudo conocer que si existen oportunidades de ascensos pero por factores presupuestarios estas no pueden ser cumplidas a cabalidad.

Tomando en cuenta que uno de los beneficios de la evaluación del desempeño se enfoca en las promociones y ascensos, estos aspectos deben ser considerados por la organización, porque también forman parte de los incentivos que más influye en el comportamiento de los empleados.

CUADRO N° 19 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA MOTIVACIÓN QUE SIENTE EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, OCUPANDO SU CARGO ACTUAL.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	8	100
No	0	0
TOTALES	8	100

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 15



La información que contiene el cuadro (19) y gráfico número quince (15), concerniente a las respuesta de los trabajadores en cuanto a la motivación que sienten ocupando el cargo que desempeñan actualmente, refleja que ocho (8) personas dicen sentirse motivados dentro del cargo que ocupan actualmente, lo que constituye el cien por ciento (100%) de la población en estudio. La opción no; no recibió respuesta alguna representando un cero por ciento (0%).

Mediante la visualización del cuadro y gráfico número quince (15), se evidencia que el total de la población se siente motivado desempeñando las labores pertinentes a su cargo, esto conlleva a deducir que quizá dentro de la institución existen factores motivacionales como, un clima organizacional positivo, seguridad en el puesto que ocupa, afinidad con los compañeros y otros beneficios de gran importancia para su estancia en la institución que hasta los momentos cumplen de cierta forma con las necesidades del trabajador, sin embargo, retomando las respuestas emitidas por los mismos en el cuadro y gráfico número trece (13), referente a los incentivos, existe un poco de contradicción con respecto al tema de la motivación, ellos dicen que cuentan con ciertos incentivos, pero no con la totalidad de éstos como para satisfacer sus aspiraciones, posiblemente, ahora sientan conformismo con su situación, pero en un periodo de tiempo considerable, si no se toman las previsiones oportunas, pueden darse las condiciones en que decaiga esta motivación, por las razones que hasta ahora, por medio de las interpretaciones se han señalado.

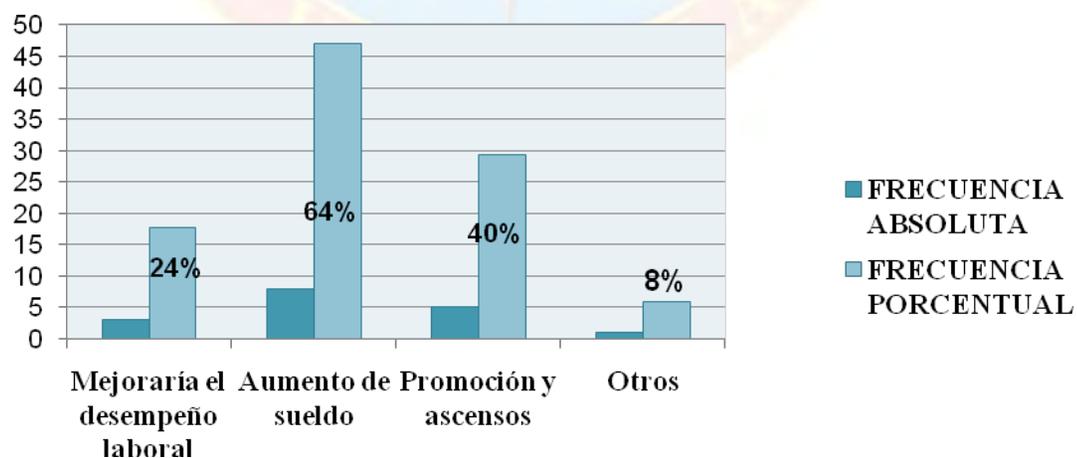
La motivación es quizá uno de los aspectos más influyente para el recurso humano, si se les brinda en niveles pertinentes y ellos puedan asimilarla efectivamente, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la empresa, será más fácil para el individuo afianzar ciertas características y actitudes propias.

CUADRO N° 20 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS BENEFICIOS QUE CONSIDERA EL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, LES PROPORCIONA LA APLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Mejoraría el desempeño laboral	3	24
Aumento de sueldo	8	64
Promoción y ascensos	5	40
Otros	1	8

FUENTE: Cuestionario aplicados por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 16



La información que constituye el cuadro (20) y gráfico número dieciséis (16), hace referencia a las respuestas múltiples que arrojó el personal de apoyo administrativo de la delegación de personal de la institución, con respecto a los beneficios que ellos consideran que puede ofrecer el sistema de evaluación del desempeño, tomando en cuenta que es una población de ocho (8) personas, y que cada una respondió varias opciones sobrepasando así el tamaño de la población, lo que indica que tres (3) personas, representando el veinticuatro por ciento (24%), respondió que mejoraría el desempeño laboral. Ocho (8) personas, representando el sesenta y cuatro por ciento (64%), consideran que se aumentaría el sueldo. Cinco (5) personas, representando el cuarenta por ciento (40%), consideran que se propiciarían las promociones y ascensos y una (1) persona, representando el ocho por ciento (8%), considera que se podrían propiciar otros beneficios, cabe destacar que cada una de estas categorías, sus porcentajes representan el cien por ciento de la población estudiada. Se evidencia que porcentaje más alto de la población medido en distribución porcentual, considera que la evaluación del desempeño arrojaría como mayor beneficio el aumento de sueldo.

En este caso particular se aprecian las respuestas de los empleados con respecto a los beneficios que les otorgaría la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño, y arrojaron mediante sus respuestas que éstos, estarían contemplado en un paquete de beneficios donde se encuentren inmersos: aumento de sueldo, promociones y ascensos, mejoraría el desempeño y otros, como podemos ver, todos contienen importancia para ellos, cada uno con cierto nivel de apreciación según el criterio de cada quien.

Cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo beneficios, tanto como para el jefe, subordinado y la organización, los beneficios otorgados al trabajador son proporcionales a los que serán percibidos por la institución, por tanto que dicho beneficio constituye un factor

que impulsa el buen desempeño de empleado, como se ha venido reseñando consecutivamente en cuadros anteriores.

Son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como proactividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Al respecto Chiavenato (2000) refiere:

Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, entre otros), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional (p. 19)

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según Chiavenato (2000), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones” (p. 415).

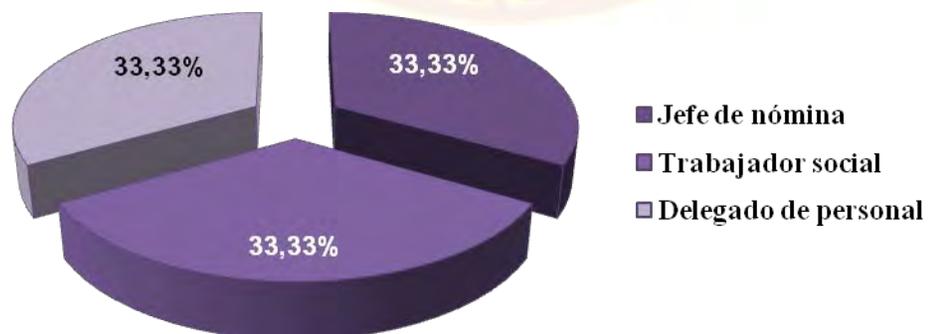
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACION DE PERSONAL

CUADRO N° 21 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL CARGO OCUPAN LOS SUPERVISORES DEL PERSONA DE APOYO ADMINISTRATIVO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Jefe de nómina	1	33,33
Trabajador social	1	33,33
Delegado de personal	1	33,33
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 17



En el cuadro (21) y gráfico Diecisiete (17), referente al cargo que ocupan los supervisores de la delegación de personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, se contempla que una (1) persona, correspondiente al treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33,33%), ocupa el cargo de Jefe de Nomina, una (1) persona, correspondiente al treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33,33%), ocupa el cargo de Trabajador Social, una (1) persona, correspondiente al treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33,33%) de la distribución porcentual, ocupa el cargo de Delegado de Personal, lo que indica que cada supervisor ocupa un cargo distinto en el departamento. Tomando en cuenta que se está estudiando el departamento de personal ocupado por tres secciones en las cuales cada supervisor es parte de una de ellas.

Se puede apreciar que en el departamento de personal de la institución, se encuentran tres (3) supervisores, cada uno ubicado en las unidades correspondientes, y a cargo de ellos el personal de apoyo administrativo en las subdivisiones a las que corresponden, pues cada empleado cuenta con una figura de jefe al cual debe rendir cuentas de la ejecución de las tareas que se le asignan, y recibir evaluaciones del desempeño periódicas.

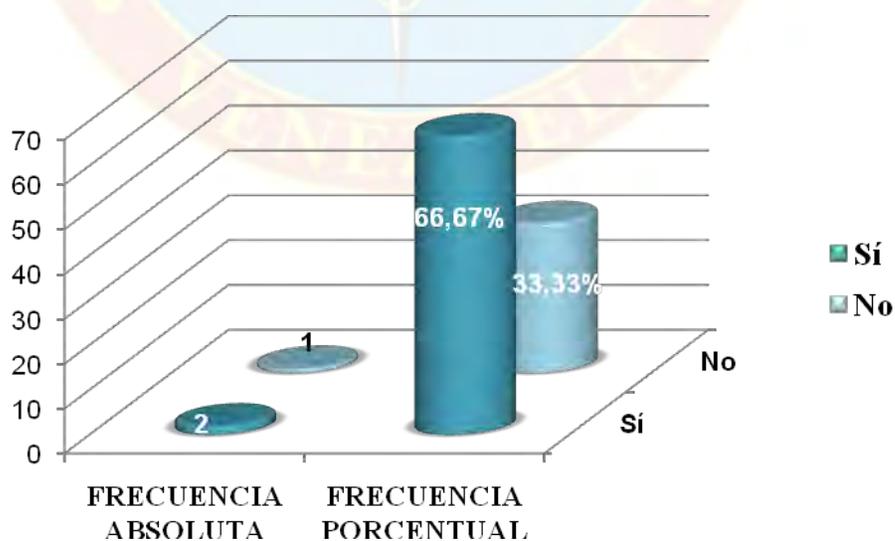
Gran parte de la responsabilidad de la aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño es asumida por los supervisores del área en estudio, la aplicación de un método en particular dependerá de los factores que más convenga medir de acuerdo a las necesidades que se presenten.

CUADRO N° 22 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LOS ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN CON QUE CUENTAN LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, MEDIDOS EN DOS (2) CATEGORÍAS, SÍ Y NO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	2	66,67
No	1	33,33
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRAFICO N° 18



La información contemplada en el cuadro (22) y gráfico número dieciocho (18), relata los resultados de acuerdo a los estudios de especialización de los supervisores de la delegación de personal de la institución, los datos obtenidos reflejan, que dos (2) personas, correspondiente al sesenta y seis punto sesenta y siete por ciento (66,67%), respondieron afirmativamente (si), y dos (2) personas, correspondiente al treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33,33%) de la distribución porcentual, respondieron de manera negativa (no), lo que indica que no todos los supervisores de la delegación de personal cuentan con estudios de especialización, solamente dos de ellos tienen estudios de post grado.

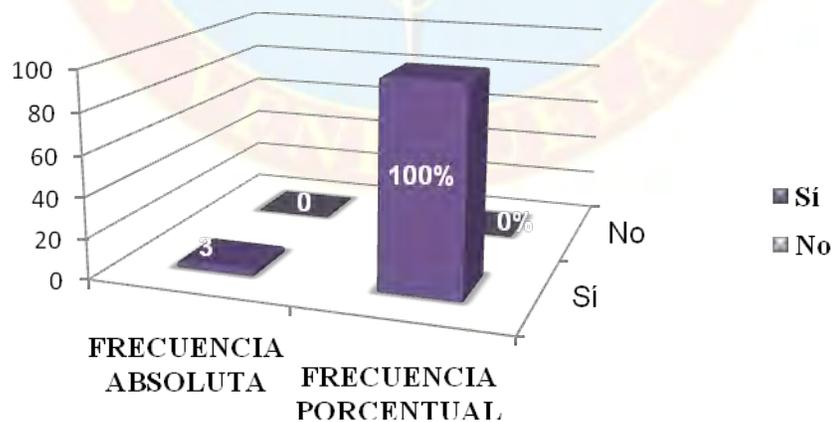
Los estudios de especialización para cualquier supervisor, simbolizan el grado de preparación académica con los que estos cuentan, que son de gran importancia para ellos al momento de cubrir con las exigencias del cargo que ocupan, mientras más preparados estén los empleados de alguna organización, más oportunidades de ascender tienen, en este caso, la mayoría de estos supervisores si cuentan con estudios de especialización, lo que nos conlleva a deducir, que tienen la capacidad necesaria para realizar una buena evaluación del desempeño, que es nuestro punto de interés, indagar de cierta forma en esta capacidad, por tanto se puede afirmar con total seguridad que todos y cada uno de estos supervisores cuentan con los conocimientos básicos y complementarios para aplicar un sistema formal de evaluación del desempeño y obtener de este proceso, los resultados pertinentes.

CUADRO N° 23 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO QUE PERSONAL SUPERVISORIO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DEL TÉRMINO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	3	100,00
No	0	0,00
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 19



La información que constituye el cuadro (23) y gráfico número diecinueve (19), expresa las respuestas de los supervisores de la delegación del personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, con respecto al conocimiento que poseen sobre el término l evaluación del desempeño, tres (3) personas, lo que representa el cien por ciento (100%) de la distribución porcentual de la población en estudio, respondieron de manera afirmativa (si), indicando que la totalidad de la población de supervisores conoce el termino. Ninguna persona respondió carecer de conocimiento acerca del término estudiado, lo que representa el cero por ciento (0 %), no hay margen de diferencia entre ambas respuestas.

El conocimiento del termino de evaluación del desempeño, forma parte de los individuos que incursionan en el campo laboral, ser evaluados, es un factor presente en las organizaciones, cada una con sus procesos de evaluaciones, inherentes a la naturaleza de las mismas, el personal responsable de aplicar estas evaluaciones debe estar consciente de lo que significa este término, y más aun de todo lo que implica e influye en factores organizacionales.

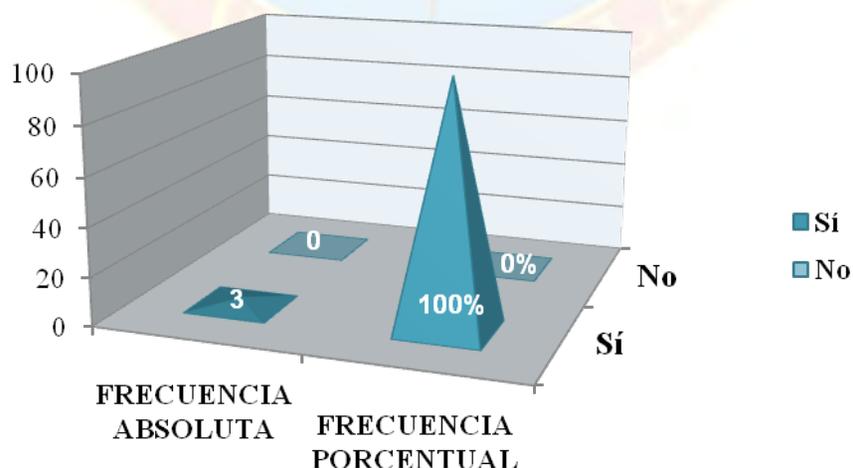
Como podemos observar, de acuerdo a estas respuestas, el personal supervisorio del departamento en estudio, conoce totalmente el término evaluación del desempeño, lo que nos dirige a inferir que no tienen inconvenientes al momento de tocar este tema en cualquier situación, y por ende, al momento de involucrarse en el proceso de evaluación.

CUADRO N° 24 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A SU CONSIDERACIÓN SOBRE LA INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA MEJORA DE LOS RESULTADOS DEL PERSONAL EN FORMA CONTINUA.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	3	100,00
No	0	0,00
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 20



El cuadro (24) y gráfico número veinte (20), referente a la opinión de los supervisores de la delegación de personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, con respecto a su consideración sobre la incidencia de la evaluación del desempeño en la mejora de los resultados del personal en forma continua, indica que tres (3) personas, representando el cien por ciento (100%) de la población en estudio, respondió afirmativamente (si). La totalidad de la población de supervisores está de acuerdo con que la evaluación del desempeño puede mejorar los resultados de rendimiento del personal de apoyo administrativo bajo su supervisión.

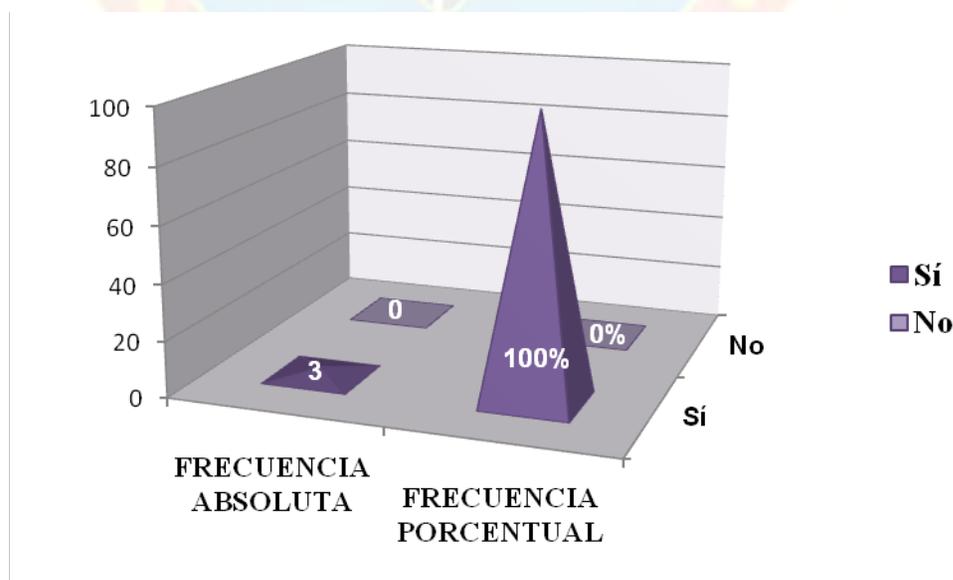
Si bien es cierto que el buen desarrollo del proceso de evaluación del desempeño trae consigo beneficios, también causa incidencia en la mejora del rendimiento del personal en forma continua, en vista de que permite al evaluado despertar la motivación y el compromiso de cumplir los objetivos organizacionales y personales propuestos, esto sucede cuando la medición de tal rendimiento, hace hincapié no solo en las posibles fallas, sino en las fortalezas del personal, generando soluciones y programas que ayuden a convertir mediante estrategias, las debilidades en fortalezas, y reconocer el esfuerzo del trabajador. En virtud de esto y las opiniones del personal supervisorio, que expresó estar totalmente de acuerdo con que la evaluación del desempeño incide en el rendimiento de los trabajadores en forma continua, se puede decir que tales supervisores, tienen claro, la incidencia positiva de la aplicación del sistema de evaluación, lo que facilitaría la aprobación de lo que pretende proponer este trabajo de investigación.

CUADRO N° 25 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO QUE POSEE EL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	3	100,00
No	0	0,00
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 21



El cuadro (25) y gráfico número veintiuno (21), refleja las respuestas de los supervisores de la delegación de personal de la institución, según su conocimiento con respecto de los procedimientos que se deben seguir para realizar una entrevista de evaluación del desempeño, tres (3) personas, correspondiente al cien por ciento (100%) de la distribución porcentual de la población objeto de estudio, responde de manera afirmativa (si), dicen conocer cómo realizar una entrevista para evaluar el desempeño. El renglón no, por su parte, no recibió respuesta alguna, representado por el cero por ciento (0%) de la población.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede asegurar, que el personal supervisorio, posee el conocimiento requerido para aplicar esta herramienta, tan importante al momento de realizar la evaluación del desempeño, aspecto que resulta beneficioso para la institución y las personas a ser evaluadas; además de estar a favor del propósito fundamental de esta investigación.

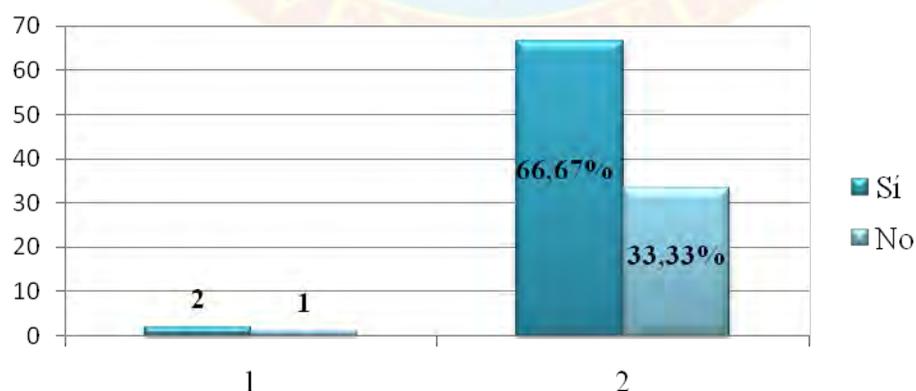
Las entrevistas realizadas para evaluar el desempeño deben ejecutarse bajo una atmósfera cordial, entre el evaluador y el evaluado, donde se propicie una buena comunicación e interés mutuo, y esté presente la retroalimentación de ideas y opiniones entre ambas personas; son efectuadas con la finalidad de indagar con más énfasis al evaluado, se dice que debe procurarse la atmósfera cordial, ya que en ocasiones, la persona evaluada tiende a presentar tensión al momento de realizarle estas entrevistas, por ende la persona que evalúa, teniendo dominio de la situación, es la indicada para procurar relajar el ambiente.

CUADRO N° 26 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA CONSIDERACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA EFICIENCIA DEL MÉTODO UTILIZADO ACTUALMENTE EN EL DEPARTAMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	1	33,33
No	2	66,67
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 22



Según la información contemplada en el cuadro(26) y gráfico número veintidós (22), inherente a la consideración de los supervisores con respecto al método de evaluación del desempeño utilizado actualmente en la delegación de personal de la institución, refleja que uno (1) de ellos respondió afirmativamente, correspondiente al treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33,33%), y dos (2) personas, lo que representa el sesenta y seis punto sesenta y siete por ciento de la población, dice que no está de acuerdo con el método, lo que indica que la mayoría de esta población arrojó respuestas negativas, dando evidencia que no están de acuerdo con el método utilizado.

Las respuestas emitidas por el personal supervisorio arrojan un margen de diferencia, no obstante, la mayoría señaló, no estar de acuerdo con la eficiencia del método para evaluar el desempeño actualmente utilizado en el departamento de personal de la institución, direccionándonos a deducir, que en efecto, el método que utilizan actualmente no cubre las expectativas de este personal, y como se indicó en los cuadros anteriores (cuestionario aplicado al personal de apoyo administrativo), el personal de apoyo administrativo también cuestionó dicho método. Se puede afirmar con seguridad que el método para evaluar el desempeño en el departamento objeto de estudio no es el apropiado, lo que nos lleva a considerar oportunamente la factibilidad de este trabajo de investigación.

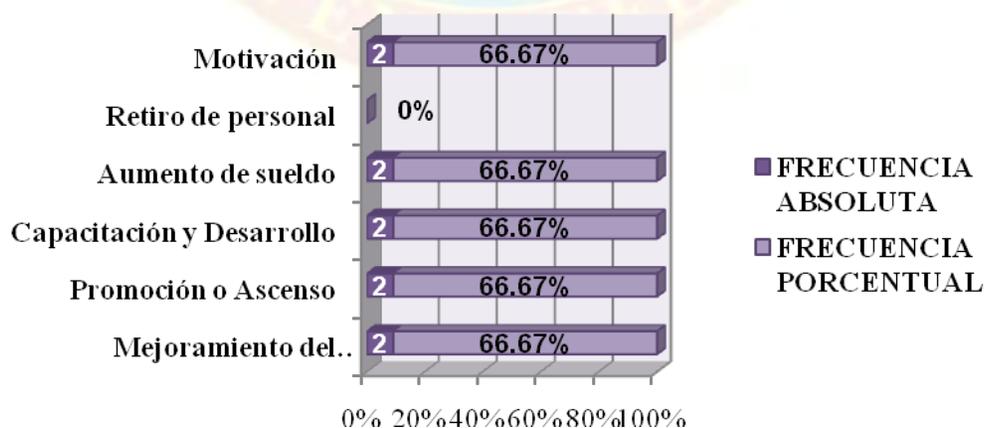
Las razones por las cuales un método de evaluación del desempeño debe ser aplicado con eficiencia son varias, dentro de ellas, se ubican; la información con base en la cual pueden tomarse decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carreras; las oportunidades para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo, entre otras, no menos relevantes. De este proceso dependen aspectos fundamentales en las relaciones laborales, por lo tanto cada organización, es responsable de las consecuencias que puede traer la aplicación de un método no adecuado para evaluar el desempeño, las bases teóricas de esta investigación, sustenta la importancia que contiene las aplicaciones de los métodos de evaluación del desempeño.

CUADRO N° 27 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS VENTAJAS QUE CONSIDERA EL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, SON OFRECIDAS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Mejoramiento del desempeño laboral	2	66.67
Promoción o Ascenso	2	66.67
Capacitación y Desarrollo	2	66.67
Aumento de sueldo	2	66.67
Retiro de personal	0	0
Motivación	2	66.67

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 23



La información contenida en el cuadro (27) y gráfico numero veintitrés (23), referente a las ventajas que considera el personal supervisorio del departamento en estudio, tomando en cuenta que son respuestas múltiples arrojadas por una población de tres (3) personas lo que sobrepasa la misma; indica que dos (2) personas, representando el sesenta y seis punto sesenta y siete (66.67%), dicen que mejoraría el desempeño laboral de los trabajadores. Dos (2) personas, representando el sesenta y seis punto sesenta y siete (66.67%), dicen que propiciaría la promoción y ascenso del personal de apoyo administrativo. Dos (2) personas, representando el sesenta y seis punto sesenta y siete (66.67%), dicen que aumentaría el sueldo del personal de apoyo administrativo, y dos (2) personas, representando el sesenta y seis punto sesenta y siete (66.67%), dicen que aumentaría la motivación de los trabajadores, por ser respuestas múltiples sobrepasan el tamaño de la población en estudio, cada una de las categorías interpretadas representan el cien por ciento (100%). Se visualiza una uniformidad de respuestas del personal supervisorio, de acuerdo a esta interrogante.

Teniendo esto presente, se puede expresar con base, que el personal supervisorio del departamento en estudio, considera que las ventajas indicadas en el cuadro, son relevantes, según la homogeneidad que se reflejan en sus respuestas, de los resultados que ofrece la aplicación de la evaluación del desempeño, afianzando cada vez más nuestro propósito de diseñar un sistema formal de evaluación del desempeño.

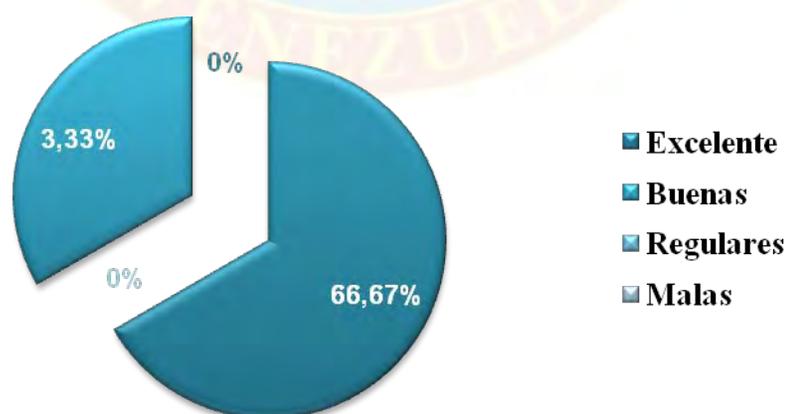
Hemos hecho reseña de las ventajas que constituyen la correcta aplicación de la evaluación del desempeño, razonando que efectivamente generan a las organizaciones ganancia en todos los aspectos, debido a que es una herramienta fundamental para la correcta administración de los recursos humanos, y que dependiendo de la naturaleza de cada una de dichas organizaciones dependerá la escogencia de los métodos de evaluación.

CUADRO N° 28 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, EN CUANTO A LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUS TRABAJADORES.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Excelente	2	66,67
Buenas	1	33,33
Regulares	0	0
Malas	0	0
Totales	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 24



El cuadro (28) y gráfico número veinticuatro (24), pertinente a las relaciones interpersonales entre el supervisor y empleado, indica que dos (2) supervisores, correspondiente al sesenta y seis punto sesenta y siete por ciento (66,67%), dice que las relaciones con sus trabajadores son excelentes, y un (1) supervisor, correspondiente al treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33,33%) de la población, dice que las relaciones con sus trabajadores son buenas. Se puede apreciar que el departamento cuenta con un clima laboral armónico.

Según las respuesta arrojadas por este personal se considera que dentro de este departamento existen buenas relaciones entre los supervisores y los trabajadores, razón por las cual nos permite afirmar, que esta situación constituye ventajas al momento de desarrollar el proceso de evaluación del desempeño.

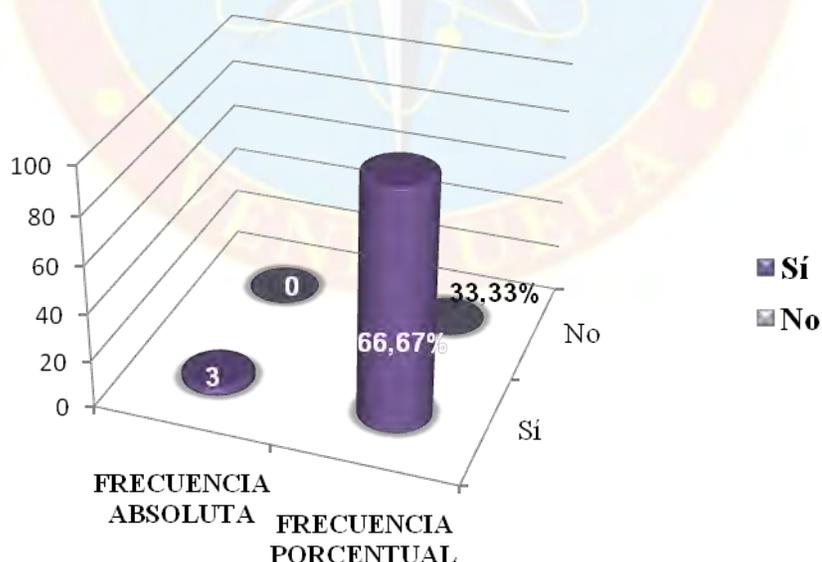
Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, son una búsqueda permanente de convivencia positiva entre supervisor y empleado, y demás personas con las que se interactúa en el ambiente laboral, por tal razón, las relaciones entre supervisor empleado contienen gran valor, pues, dependerá de eso, la armonía en el trabajo y con ello la productividad de las organizaciones.

CUADRO N° 29 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS SUPERVISORES DE LA DELEGACIÓN DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, CON RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA FORMAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

CATEGORÍA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Sí	3	100,00
No	0	0,00
TOTALES	3	100

FUENTE: Cuestionario aplicado por las tesis, Junio 2010.

GRÁFICO N° 25



La información contenida en el cuadro (29) y gráfico número veinticinco (25), concerniente a la opinión de los supervisores de la delegación de personal de la institución, medida en categoría sí o no, indica que tres (3) supervisores respondieron de manera afirmativa (sí), lo que representa el cien por ciento (100%) de la distribución porcentual de la población en estudio, dicen estar de acuerdo con la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño, lo que representa la totalidad de la población de supervisores. Ninguno de ellos expresó que no era necesario; lo que corresponde al cero por ciento (0 %).

Se ha hecho incuestionable, que la correcta aplicación de un sistema de evaluación del desempeño trae consigo elementos muy beneficiosos para las organizaciones, por lo tanto, el personal supervisorio responde con arraigo, que consideran que si se debe implementar un sistema formal del desempeño en este departamento, según las razones expuestas por el personal objeto de estudio y el supervisorio.

La necesidad de la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño se ha hecho notoria mediante la aplicación del instrumento escogido por las investigadoras para la recolección de datos, enfatizando aun más la factibilidad de la investigación en curso.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La fuente principal que motivó a desarrollar el presente trabajo de investigación titulado: “Diseño de un sistema formal de evaluación del desempeño al personal de apoyo administrativo de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas” ; en primer lugar se generó después de evidenciar dentro de la institución, la carencia de un sistema de evaluación del desempeño, el cual constituye una estrategia gerencial relevante para cualquier organización, debido a que permite conocer las debilidades y fortalezas de cada trabajador para modelar su potencial, implementar la capacitación requerida, generar retroalimentación continua entre los colaboradores y así promover el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Una vez evidenciado esta carencia, se procedió a identificar los objetivos que nos llevarían a la consecución del trabajo de investigación, y con ello, indagar sobre los métodos de evaluación del desempeño, para así ampliar nuestros conocimientos en el área, ubicando de esta forma, el método más idóneo, adaptable a la evaluación del desempeño del personal de apoyo administrativo de la delegación de personal. No sin antes aplicar herramientas necesarias para la consecución y comprobación de tales evidencias, como lo fue, la aplicación de cuestionarios, elaborados con preguntas objetivas inherentes al sistema de evaluación del desempeño que se aplica actualmente en la institución, tales cuestionarios, fueron aplicados tanto al personal objeto de estudio, como al personal supervisorio, como ente motor de la ejecución de la evaluación.

Los resultados arrojados en los cuestionarios, señalaron, según las tabulaciones pertinentes, que el personal de apoyo administrativo de la delegación de personal, tiene tiempo suficiente laborando dentro de la institución y en el cargo que ocupan actualmente, como para conocer la filosofía, misión y visión de la organización, y las labores inherentes a su cargo, por sus años de experiencia, razón de peso para afirmar que este personal, merece la aplicación de un sistema que cause incidencia positiva en ellos, generando beneficios que puedan satisfacer sus necesidades y expectativas en su crecimiento profesional y emocional.

Es importante destacar, que el personal, conoce el significado del término evaluación del desempeño, y reconoce además, la importancia que tiene para ellos la aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño, su incidencia positiva, y los beneficios que se pueden generar; tomando en cuenta, que algunos de los resultados de los cuales estamos haciendo un poco de reseña, situados en el Capítulo IV de la presente investigación, comprobaron que el personal expresa con arraigo que el método para evaluar su desempeño actualmente utilizado en la institución no es el más adecuado; aunado a esto los trabajadores, consideran que la aplicación de este sistema debería ser de manera semestral, expresaron que están en total acuerdo de que merecen una evaluación objetiva de su desempeño laboral.

Mediante la aplicación del instrumento para la recolección de datos, también se pudo comprobar, que el departamento de personal, cuenta con un personal supervisorio, calificado, profesional, y algunos con estudios de especialización en su materia, lo cual consideramos como investigadoras, sería una herramienta muy útil para la correcta aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño, ya que en gran parte, de dicho personal depende la ejecución del mismo.

Según estos resultados, algunas observaciones directas y revisiones bibliográficas, se procedió a diseñar un sistema formal de evaluación del desempeño,

usando como método la fusión entre las herramientas de escala gráfica y la evaluación de 360°, tomando en cuenta la adaptabilidad de estos métodos en conjunto, su fácil aplicación y en términos generales, permiten obtener una evaluación cualitativa y cuantitativa, al medir el desempeño laboral desde las distintas perspectivas donde se desenvuelve el trabajador (supervisor, pares y el trabajador evaluado).

Para el diseño se hizo necesario fundamentar el sistema en ciertos aspectos puntuales como los principios, estrategias de recursos humanos (revisión de las descripciones de puesto, metodología del sistema), requerimientos para la implantación, especificación de los recursos, escogencia del evaluador, análisis de los resultados. Posteriormente se procedió a identificar una serie de factores que medirán el desempeño del trabajador evaluado, según la descripción de su puesto de trabajo, tales como: Competencias del Personal, y los Factores Organizacionales, seguido de la ponderación de cada factor a medir, en una escala del 1 al 5, en una suma completa de todos éstos al finalizar la evaluación, arrojando un resultado que permitirá la elaboración de un informe de actuación, realizado por el supervisor en conjunto con el delegado de personal, y con la firma del evaluado.

En conclusión, esperamos que el Diseño del Sistema de Evaluación propuesto sea de utilidad para el personal de apoyo administrativo de la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la Delegación de personal en conjunto con el director de personal de la institución revisar a profundidad el contenido general del diseño propuesto por las investigadoras, con la finalidad de poder aplicarlo, de este modo se podrá valorar de forma objetiva el desempeño del personal de apoyo administrativo, establecer una efectiva retroalimentación entre los mismos y tomar las previsiones necesarias, según los resultados arrojados en la aplicación de la evaluación.
- Estimular a los empleados para que sigan desarrollando su nivel académico, por medio de cursos y talleres relacionados con su área, con los avances tecnológicos, nuevos paradigmas, para lograr un mejoramiento continuo en su preparación profesional.
- Aplicar y dirigir el sentido propuesto, con amplio sentido de responsabilidad y orientar los esfuerzos hacia la consecución efectiva de cada uno de los aspectos descritos en el mismo, de esta manera asegurar que el sistema de evaluación del desempeño se convierta en un motor para impulsar el mejoramiento continuo de la organización y que esta pueda reconocer como se merece a su talento humano.
- En todas las organizaciones se debe llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, debido a los beneficios que este proceso arroja tanto al individuo como a la organización.

CAPITULO VI

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.

6.1 CONSIDERACIONES GENERALES

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta que se pretende aplicar al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas departamento de personal; este se desarrollo siguiendo las premisas contenidas y arrojadas por la información que se pudo obtener, mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas no estructuradas, de acuerdo a esto se hizo posible la propuesta la cual está contenida por una serie de instrumentos que permitirán medir el desempeño de los empleados objeto de estudio. A continuación se presenta el diseño de un sistema de evaluación del desempeño. Este capítulo recoge la información que se obtuvo durante el desarrollo de la investigación, se puede decir que esto es la recolección de información que se hizo posible durante la misma.



**Diseño de un Sistema de
Evaluación del Desempeño
aplicable al personal de apoyo
administrativo de la Universidad
de Oriente Núcleo Monagas**

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
1/66**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DIRIGIDO AL PERSONAL DE APOYO
ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO
DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE
ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.**

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett



**Diseño de un Sistema de
Evaluación del Desempeño
aplicable al personal de apoyo
administrativo de la Universidad
de Oriente Núcleo Monagas**

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
2/66**

ÍNDICE GENERAL

Introducción	4
Objetivos Del programa	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Justificación	6
Compromiso:	8
De la Organización	8
De los Empleados	8
Metodología del Sistema	9
Principios fundamentales del Sistema	10
Requerimientos para la implantación del Sistema de Evaluación	11
Escogencia del evaluador	12
Implementación del sistema	12
Análisis de los resultados	13
Entrevista de evaluación	13
Registro interno de la información	15
Toma de decisiones	15
Actualización periódica del sistema	16
Estructura organizativa del Departamento de Personal	17
Lineamientos generales del sistema	18
Perfil de los cargos sujetos al sistema de evaluación:	20
Secretaria	20
Archivista	26
Asistente Administrativo	31

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011																																						
		Página: 3/66																																						
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>Responsabilidad de la implementación del sistema de evaluación del desempeño</td> <td style="text-align: right;">39</td> </tr> <tr> <td>Factores a considerar en el sistema de evaluación del desempeño</td> <td style="text-align: right;">42</td> </tr> <tr> <td>Competencias tomadas en cuenta para la evaluación</td> <td style="text-align: right;">43</td> </tr> <tr> <td> Competencias del personal</td> <td style="text-align: right;">43</td> </tr> <tr> <td> Factores organizacionales</td> <td style="text-align: right;">44</td> </tr> <tr> <td>Valorización de las categorías de evaluación</td> <td style="text-align: right;">45</td> </tr> <tr> <td> Competencias del personal</td> <td style="text-align: right;">45</td> </tr> <tr> <td> Factores organizacionales</td> <td style="text-align: right;">45</td> </tr> <tr> <td>Métodos de evaluación</td> <td style="text-align: right;">46</td> </tr> <tr> <td> Evaluación de 360° o Evaluación Circular del Desempeño</td> <td style="text-align: right;">46</td> </tr> <tr> <td> Escala Gráfica de Calificación</td> <td style="text-align: right;">47</td> </tr> <tr> <td>Instrucciones para el llenado del formulario de Evaluación del Desempeño</td> <td style="text-align: right;">48</td> </tr> <tr> <td>Instrucciones para el llenado del Formulario Informe de actividades</td> <td style="text-align: right;">55</td> </tr> <tr> <td>Formularios para el sistema de evaluación del desempeño</td> <td style="text-align: right;">57</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del desempeño</td> <td style="text-align: right;">58</td> </tr> <tr> <td>Actuación General</td> <td style="text-align: right;">62</td> </tr> <tr> <td>Plan de Desarrollo Individual</td> <td style="text-align: right;">63</td> </tr> <tr> <td>Notificación de Evaluación del Desempeño</td> <td style="text-align: right;">64</td> </tr> <tr> <td>Informe de Actuación General</td> <td style="text-align: right;">66</td> </tr> </table>			Responsabilidad de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	39	Factores a considerar en el sistema de evaluación del desempeño	42	Competencias tomadas en cuenta para la evaluación	43	Competencias del personal	43	Factores organizacionales	44	Valorización de las categorías de evaluación	45	Competencias del personal	45	Factores organizacionales	45	Métodos de evaluación	46	Evaluación de 360° o Evaluación Circular del Desempeño	46	Escala Gráfica de Calificación	47	Instrucciones para el llenado del formulario de Evaluación del Desempeño	48	Instrucciones para el llenado del Formulario Informe de actividades	55	Formularios para el sistema de evaluación del desempeño	57	Evaluación del desempeño	58	Actuación General	62	Plan de Desarrollo Individual	63	Notificación de Evaluación del Desempeño	64	Informe de Actuación General	66
Responsabilidad de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	39																																							
Factores a considerar en el sistema de evaluación del desempeño	42																																							
Competencias tomadas en cuenta para la evaluación	43																																							
Competencias del personal	43																																							
Factores organizacionales	44																																							
Valorización de las categorías de evaluación	45																																							
Competencias del personal	45																																							
Factores organizacionales	45																																							
Métodos de evaluación	46																																							
Evaluación de 360° o Evaluación Circular del Desempeño	46																																							
Escala Gráfica de Calificación	47																																							
Instrucciones para el llenado del formulario de Evaluación del Desempeño	48																																							
Instrucciones para el llenado del Formulario Informe de actividades	55																																							
Formularios para el sistema de evaluación del desempeño	57																																							
Evaluación del desempeño	58																																							
Actuación General	62																																							
Plan de Desarrollo Individual	63																																							
Notificación de Evaluación del Desempeño	64																																							
Informe de Actuación General	66																																							
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett																																						

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 4/66
<h3>INTRODUCCIÓN</h3> <p>Para toda organización es de suma importancia contar con un sistema de carácter objetivo y confiable que establezca los patrones de conducta esperados, promueva la productividad y, contribuya con el desarrollo del capital humano que integra la empresa, facilitando a la alta gerencia la toma de decisiones acertadas por medio de una información detallada de las características individuales que diferencian a cada empleado.</p> <p>Luego de haber realizado un diagnostico de necesidades se pudo conocer que en la Universidad de Oriente existe la carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño. El sistema que se presenta a continuación, pretende cubrir las expectativas mencionadas, medir el potencial del personal de apoyo administrativo, corregir las posibles debilidades que puedan estar presentado y generar una retroalimentación constante en la institución, por medio de la identificación y análisis de todos aquellos aspectos que se relacionan directamente con el desarrollo del proceso, es decir, desde que surge la necesidad de aplicación, se escoge el método o técnica más apropiada para valorar el rendimiento y comportamiento de los empleados con funciones de apoyo administrativo hasta la aplicación, seguimiento y control periódico del sistema.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p align="center">OBJETIVOS DEL SISTEMA</p> <p>Objetivos General:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer la implementación de un sistema de evaluación del desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo, en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas. <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propiciar que la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente disponga de lineamientos sistemáticos para evaluar el personal de apoyo administrativo. 2. Identificar la estructura de los cargos de interés en la institución. 3. Establecer la metodología y principios fundamentales del sistema de evaluación del desempeño. 4. Proporcionar un método de evaluación que deje en evidencia las fortalezas y debilidades del personal para facilitar la acertada toma de decisiones administrativas. 		<p align="center">Página: 5/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 6/66</p>
<p align="center">JUSTIFICACIÓN</p> <p>La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado. Puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no, por esta razón surge la necesidad de efectuar el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño cuya aplicación ofrecerá un conjunto de ventajas, que influyan de manera positiva en el proceso productivo de la organización.</p> <p>El primer paso a realizar en la implementación de este diseño de evaluación es detectar que existe la necesidad de crear una herramienta que permita evaluar el trabajo de los empleados, en este caso específico los empleados de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas.</p> <p>Una vez detectada la necesidad, es hora de pensar en los recursos necesarios para desarrollar el sistema, se debe diagnosticar si la organización cuenta con el personal capacitado, los medio económicos, materiales y equipos que permitan la adecuada aplicación del mismo, al carecer de alguno de los requisitos la institución tendrá dificultades para llevar a cabo el proceso de manera efectiva.</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
<p>La propuesta se presenta factible desde varios puntos de vista. En lo económico no representa gastos significativos para su puesta en marcha; desde el punto de vista psicosocial es perfectamente viable por cuanto la delegación de personal tiene toda la disposición para la implementación dado el hecho de ser una necesidad real de la organización, que se viene a cubrir con el sistema.</p> <p>Entre los beneficios que proporcionará la propuesta se señala:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales de la empresa. ✓ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el trabajador obtiene bajo rendimiento. ✓ Mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial y ambiente laboral. ✓ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos organizacionales como individuales. ✓ Acciones personales como traslados, suspensiones, ajuste de salarios, cargos y hasta despidos, entre otros. 		Página: 7/66
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 8/66
<p>COMPROMISO</p> <p>❖ De la organización:</p> <p>La organización es la más interesada en la aplicación de un Sistema de Evaluación que valore, de manera objetiva, el desempeño de su capital humano. Por esta razón, debe tener un alto grado de compromiso con el proceso y manifestar que está dispuesta a utilizar, en la medida necesaria, los recursos con que cuenta para garantizar el éxito del mismo.</p> <p>❖ Del personal:</p> <p>Para que el Sistema de Evaluación del Desempeño represente un proceso de cambio en beneficio de la organización y sus colaboradores, es imprescindible contar con un personal comprometido con el proceso. Se debe procurar que cada trabajador internalice las cosas positivas que le ofrece el sistema y esté dispuesto a prestar su colaboración para el buen desarrollo del mismo.</p> <p>La institución puede convocar a una reunión donde el delegado de personal le informe a sus colaboradores la idea de desarrollar un sistema formal de evaluación del desempeño; este deberá exponer las ventajas, desventajas, beneficios que obtendrá tanto la organización como el personal evaluador, quienes serán sus evaluadores, de esta manera se podrán disipar todo tipo de dudas acerca de la aplicación del mismo.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett



Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagás

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
9/66**

Es importante mantener una revisión constante del manual de actividades de los empleados, a parte de permitirle conocer a los mismos todas las actividades y responsabilidades, también es de gran ayuda al momento de aplicar una evaluación, este cobra relevancia cuando se pretende implementar este método de evaluación basado en los objetivos del puesto.

METODOLOGÍA DEL SISTEMA

La metodología, es aquella serie de pasos que se consideran para desarrollar de forma objetiva y homogénea el sistema y así poder obtener resultados esperados, estos se basan en aspectos propios del procesos que juega un papel protagónico en la implementación del mismo.

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett



**Diseño de un Sistema de
Evaluación del Desempeño
aplicable al personal de apoyo
administrativo de la Universidad
de Oriente Núcleo Monagas**

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
10/66**

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA:

- a.** El sistema está estructurado de la forma más objetiva y sencilla posible, para su fácil comprensión por parte del personal involucrado: evaluador y evaluado.
- b.** La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la institución.
- c.** Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- d.** El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- e.** El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.
- f.** La evaluación se fundamenta en base a medición de fortalezas y debilidades de manera cualitativa y cuantitativa en función de los métodos utilizados (métodos de 360° y escala gráfica de evaluación).

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubeth

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 11/66
REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.		
<p>★ Especificación de los Recursos</p> <p>Es preciso detectar los recursos específicos que se necesitarán para el desarrollo adecuado del sistema, entre estos tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Financieros: Trata del capital que se empleará para la implantación del proceso. ★ Humanos: contempla a todo el personal involucrado con la planificación, desarrollo, seguimientos y control del sistema: personal de apoyo administrativo, supervisores y delegado (a) de personal. ★ Materiales y equipos: representado por la papelería, lápices, lapiceros, carpetas, sobres; utilizados en la ejecución del proceso, así como también computadoras, fotocopiadoras, impresoras que sirvieron de apoyo al mismo. ★ Tiempo: comprende los días o semanas en las que se tiene previsto para el desarrollo del Sistema de Evaluación. Se debe indicar una posible fecha de inicio y culminación de la misma. ★ Lugar: se refiere en esencia, al área específica donde se reunirá al personal para efectuar el llenado de formularios de evaluación y una vez analizados los resultados realizar las entrevistas respectivas. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 12/66</p>
<p align="center">ESCOGENCIA DEL EVALUADOR</p> <p>De acuerdo a la cuestionario aplicado y los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la persona más idónea para aplicar la evaluación sería el supervisor; pero tomando en cuenta los métodos utilizados para el diseño del mismo como el <i>método 360°</i> se acude a los siguientes evaluadores: jefe inmediato, compañeros de trabajo y delegado de personal, de manera anónima preferiblemente, en la recolección de la información concerniente al rendimiento y comportamiento de trabajador perteneciente al grupo de apoyo administrativo.</p> <p>Esta selección busca facilitar el desarrollo del proceso obteniendo respuestas diversas por parte de personas que tiene contacto con el evaluado.</p> <p align="center">IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.</p> <p>El delegado (a) de personal en conjunto con los jefes inmediatos del personal que serán sometidos a la evaluación previa autorización de la Dirección de Personal, informaran al resto del personal para dar comienzo al proceso; el lugar, día, fecha y hora pautada para llevar a cabo el llenado de los formularios. El personal involucrado (jefe inmediato, compañeros de trabajo y delegado de personal) deberá acudir a la cita de manera puntual y responsable.</p> <p>El mismo dispondrá de tiempo determinado para esta actividad y luego podrán regresar a sus labores, los formatos serán consignados por el delegado de personal para su posterior análisis.</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 13/66</p>
<p align="center">ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.</p> <p>Recolectados todos los cuestionarios de evaluación, el (la) delegado (a) de personal procederá a analizar los resultados de manera cuantitativa y cualitativa, los resultados obtenidos serán reflejados en un informe mediante las fortalezas y debilidades que caracterizan a cada trabajador, los cursos de capacitación que requiera para corregir posibles fallas que puedan estar interfiriendo en el desarrollo pleno de su actividades y la posibilidad de que este pueda o no ocupar un cargo superior o con mayor responsabilidad al que ya posee. Al igual también serán tomados en cuenta los factores organizacionales, luego de esto el delegado se reunirá con los supervisores de cada uno de los trabajadores expuestos a evaluación para discutir los resultados y buscar posibles soluciones, para luego emitir un informe detallado a la Dirección de Personal.</p> <p align="center">ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.</p> <p>El (la) delegado (a) de personal se reunirá con el jefe inmediato de cada uno de los evaluados y planteará, más allá de las puntuaciones obtenidas, las fortalezas y debilidades detectadas en los empleados, la capacitación que necesita, su posible ascenso o rotación a otros puestos de acuerdo al potencial estimado y las sugerencias y alternativas que la institución propone con respecto a los factores organizacionales que afectan el desempeño del evaluado; luego de dispuesta esta información el jefe inmediato deberá comunicarla a los trabajadores sometidos a la evaluación por medio de una entrevista conocida como <i>entrevista de evaluación</i> o de <i>retroalimentación</i>.</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagás	Fecha: Febrero de 2011
<p>La entrevista debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Preparada: El evaluador debe definir los objetivos que pretende alcanzar a lo largo de la entrevista, transmitirle al evaluado a través de los resultados de su calificación lo bueno y lo malo, es decir, obtener un cambio de actitud del evaluado en el sentido, de reconocer sus fortalezas y debilidades esta ultima proponer las posibles soluciones para erradicarlas. Se debe tomar en cuenta el desempeño de los empleados y no la persona como tal. ★ Clima: La entrevista debe ser tal que el evaluado tenga plena confianza y no se sienta ni examinado, ni juzgado. ★ Explicativa: El evaluador debe exponer al evaluado el proceso de análisis realizado para su evaluación cuyo procedimiento se aplica por igual a todos los evaluados, se tratará de que todas las personas conozcan el proceder de las calificaciones previa difusión del proceso. ★ Estructurada: El evaluador hace su exposición yendo progresivamente de lo general a lo particular. ★ Motivadora: El evaluador debe resaltar en la medida de lo posible, todos los aspectos positivos del desempeño del evaluado, así como su potencial para el desempeño del futuro. <ul style="list-style-type: none"> ★ Comunicativa: El evaluador debe aconsejar y sugerir al evaluado cómo mejorar su rendimiento en periodos futuros. 		Página: 14/66
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 15/66</p>
<p>Posteriormente el evaluador debe procurar que se cumplan los objetivos de la entrevista y mantener una buena comunicación con el evaluado, lo que sin duda redundará en una optimización de las relaciones entre ambos y del rendimiento del evaluado.</p> <p align="center">REGISTRO INTERNO DE LA INFORMACIÓN.</p> <p>El reporte elaborado por el departamento de personal sobre los resultados obtenidos en la evaluación de cada empleados, no deberá ser completado sino después de la entrevista entre el jefe inmediato y el evaluado, para que se puedan plasmar en el mismo los comentarios adicionales de estos. Una vez que la información ha sido debidamente procesada y discutida por los involucrados en el proceso, se lleva a cabo el registro del informe final de evaluación en el expediente del evaluado.</p> <p align="center">TOMA DE DECISIONES.</p> <p>De acuerdo al informe de evaluación, las autoridades respectivas de la institución podrá tomar las decisiones que crean pertinentes, para mejorar, reforzar o premiar las actuaciones de su personal de apoyo administrativo esta acción involucra: capacitación del empleado, desarrollo de carrera, reconocimientos, traslados, reconocimientos, traslados, ascensos, rotaciones y aumentos salariales.</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
<p>Asimismo, la institución planificará las acciones necesarias para erradicar los factores organizacionales presente en la misma, que permitan a este grupo de trabajadores el desarrollo pleno de sus actividades y habilidades.</p> <p style="text-align: center;">ACTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN PERIÓDICA DEL SISTEMA</p> <p>El sistema debe ser actualizado, según requerimientos y modificaciones en las actividades, competencias establecidas entre los puestos de trabajo y factores organizacionales y cualquier otro aspecto que esté directamente relacionado con el proceso.</p> <p>Estas actualizaciones permitirán la aplicación periódica del Sistema de acuerdo a las necesidades y disponibilidad económica de la empresa, lo cual traerá consigo una constante retroalimentación del desempeño de los empleados y los aspectos organizacionales que influyen en el mismo.</p>		Página: 16/66
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

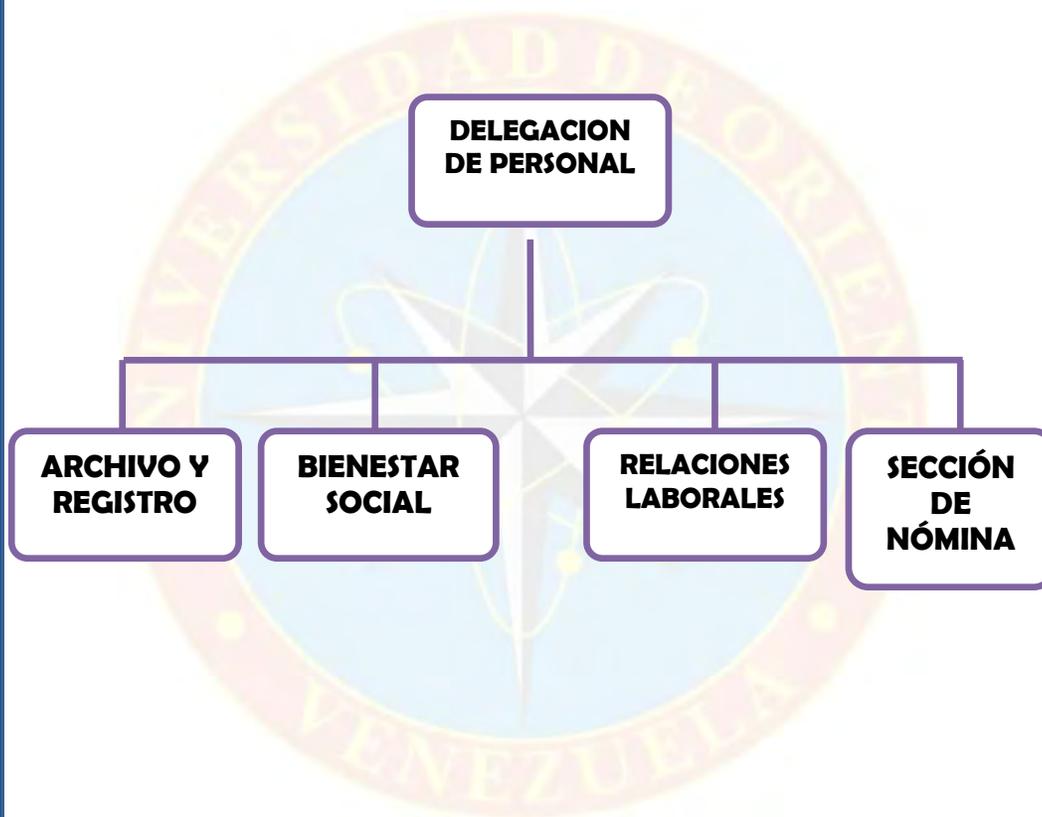


**Diseño de un Sistema de
Evaluación del Desempeño
aplicable al personal de apoyo
administrativo de la Universidad
de Oriente Núcleo Monagas**

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
17/66**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL



Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
LINEAMIENTOS GENERALES DE EVALUACIÓN		Página: 18/66
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La aplicación del sistema de evaluación del desempeño se realizará semestralmente a los empleados titulares de los cargos de la unidad así como los que estén en comisión de servicio en ella, siempre que hayan cumplidos más de seis (6) meses de servicio en la institución, en la fecha que determine la misma. ✓ Los funcionarios que al momento del vencimiento del período de evaluación semestral, no tengan tiempo de servicio efectivo estipulado en el lineamiento anterior, serán evaluados en el próximo período semestral, pero el supervisor deberá informar por escrito, a la Unidad responsable del programa de Evaluación del Desempeño, los motivos por los cuales no tienen el tiempo de servicio efectivo. ✓ La evaluación semestral deberá registrarse en el formulario “Evaluación del Desempeño”, y antes de ser notificada al funcionario, será remitida a la Unidad responsable del programa acompañada de, por lo menos, dos “Informe de Actuaciones Generales”. ✓ El supervisor comunicará los resultados de la evaluación semestral al funcionario, una vez que la Unidad responsable del Programa de Evaluación del Desempeño, le indique la Categoría de Evaluación que le corresponde de acuerdo al puesto que ocupe y haya sido conformada por su jefe inmediato. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La evaluación será dirigida por el Supervisor inmediato, quién actuará de manera objetiva. ✓ Los supervisores que realizan la evaluación del desempeño deben estar debidamente capacitados; para ellos se les impartirá un proceso de inducción. ✓ Se ofrecerá a los supervisores los recursos necesarios para la ejecución del sistema. ✓ El supervisor inmediato dará la entrevista al trabajador para informar los resultados obtenidos en la evaluación; este deberá entregar la “Notificación de Evaluación del Desempeño”. ✓ El supervisor deberá solicitar la firma de su evaluación, en señal de haber sido notificado y hacer las observaciones que considere necesarias; así como también informarle, que en caso de desacuerdo podrá reclamar ante el Comité de Evaluación, dirigiéndose por escrito, dentro del lapso de los quince (15) días hábiles, contados a partir del siguiente día de notificado el resultado. 		Página: 19/66
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 20/66
PERFIL DE LOS CARGOS SUJETOS AL SISTEMA DE EVALUACIÓN.		
Título del cargo: SECRETARIA (O)		
código: 01032		
Nivel: 4		
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES		
Objetivo general		
<p>Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.</p>		
Funciones, actividades y/o tareas		
<ul style="list-style-type: none"> * Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad. 		
<ul style="list-style-type: none"> * Transcribe a máquina o en computador correspondencia como: oficios, memorandos, informes, tesis, listados, actas, resultados de exámenes, notas, artículos para prensa y carteleras, anuncios, guías, contratos, trabajos de cátedras, exámenes, memoria y cuenta y otros documentos diversos. 		
<ul style="list-style-type: none"> * Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia. 		
<ul style="list-style-type: none"> * Recibe y envía correspondencia. 		
<ul style="list-style-type: none"> * Opera la máquina fotocopidora y fax. 		
<ul style="list-style-type: none"> * Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 21/66</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Actualiza la agenda de su superior. * Toma mensajes y los transmite. * Atiende y suministra información a estudiantes, personal de la Institución y público en general. * Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos. * Convoca a reuniones de la unidad. * Archiva la correspondencia enviada y/o recibida. * Actualiza el archivo de la unidad. * Distribuye la correspondencia de la unidad. * Elabora cheques. * Desglosa y entrega cheques. * Lleva control de caja chica. * Vela por el suministro de materiales de oficina de la unidad. Tramita pasajes, alojamiento y viáticos en caso de movilización de su superior. * Inscribe estudiantes en cursos, laboratorios y eventos propios de la unidad. * Lleva control de los registros de asistencia del personal administrativo, obrero, docente y estudiantes con Beca-servicio, adscritos a la unidad. * Elabora actas de notas. * Elabora hemeroteca. * Ordena en los estantes libros, textos, revistas y otros. 		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 22/66</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Prepara información de la cartelera, anuncios para concursos y eventos de la unidad. * Actualiza la cartelera. * Vende guías a los estudiantes. * Chequea y controla los préstamos de los libros de la unidad a los estudiantes. * Transcribe y accesa información operando un microcomputador. <ul style="list-style-type: none"> * integral, establecidos por la organización. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. * Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. * Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. <p>Ámbito de la actuación:</p> <p>Responsabilidad y materiales</p> <p>Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso y medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa.</p> <p>Dinero: Es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales.</p> <p>Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</p> <p>Dinero: Es responsable indirecto de dinero en efectivo, títulos y valores y custodia de materiales.</p> <p>Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad media.</p> <p>Toma de decisiones: Las decisiones que se toman se basan en</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 23/66</p>
<p>procedimientos y experiencias anteriores para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.</p> <p>Supervisión: El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</p> <p>Relaciones internas y externas:</p> <p>Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de la unidad administrativa a la que pertenece y/o frecuentes con los integrantes de la comunidad universitaria usuarias del servicio, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</p> <p>Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con instituciones públicas y/o privadas y público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</p> <p>Condiciones ambientales y riesgo de trabajo:</p> <p>Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como polvo.</p> <p>Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de un grado de precisión manual y visual bajo.</p> <p>Perfil del cargo:</p> <p>a) Educación: bachiller Mercantil, más curso de dos (2) años de duración de secretariado computarizado.</p> <p>Experiencia: tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial y de oficina.</p> <p>b) Educación: Bachiller, más curso de secretariado de seis (6) meses de duración, más curso de computación de seis (6) meses de duración.</p> <p>Experiencia: Seis (6) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretarial y de oficina.</p> <p>Conocimientos, habilidades y destrezas:</p> <p>Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Técnicas secretariales. * El manejo de equipo común de oficina (computadora, fax, fotocopidora, máquina de escribir electrónica y otros). * Métodos y procedimientos de oficina. * Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía. * Computación básica. * Relaciones humanas. * Normas de cortesía. * Técnicas de Fichaje y Kardex. 		<p align="center">Página: 24/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>Habilidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Relacionarse con público en general. * Expresarse claramente en forma verbal y escrita. * Seguir instrucciones orales y escritas. * Tratar en forma cortés y efectiva al público. * Redactar correspondencia de rutina, actas e informe de cierta complejidad. * Comprender situaciones de diversa índole. * Organizar el trabajo de la oficina. <p>Destrezas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El manejo de computador, máquina de escribir, ficheros, archivos. * El manejo del equipo común de oficina. * El manejo de computador, máquina de escribir, ficheros, archivos. * El manejo del equipo común de oficina. <p>Adiestramiento requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Secretariado Computarizado. * Nuevos programas de computación. * Técnicas actualizadas de ortografía y redacción. * Actualización en el área secretarial. * Relaciones Humanas. * El manejo del equipo común de oficina. 		<p align="center">Página: 25/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>Título del cargo: <i>ARCHIVISTA</i> Código: 05023 Nivel: 4</p> <p align="center">DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES</p> <p>Objetivo general</p> <p>Resguardar documentos, expedientes y demás información, organizando y ejecutando actividades de clasificación, codificación y custodia de documentos, a fin de mantener información actualizada y organizada a disposición de la organización.</p> <p>Funciones, actividades y/o tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Coordina y controla la recepción de la documentación. * Identifica las carpetas donde va a ser archivado el material. * Recibe material para archivar. * Clasifica el material para archivar. * Codifica el material para archivar, de acuerdo al código establecido. * Suministra expedientes y/o documentos a las diferentes unidades, según la normativa vigente. * Efectúa la lectura de los documentos a archivar. * Archiva en los expedientes correspondientes los documentos recibidos. * Ubica las carpetas nuevas en sus respectivos archivadores. * Retira e incorpora expedientes, carpetas con documentos u otros en los archivadores. * Realiza inventarios de archivos, para la evacuación de expedientes de inactivo 		<p align="center">Página: 26/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 27/66
<p>y documentos que han caducado.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vela por la conservación, restauración y mantenimiento de la documentación * Participa en el diseño y ejecución de instrumentos técnicos. * Lleva el control de préstamos de expedientes y/o documentos. * Revisa los controles de préstamos para verificar la fecha de vencimiento. * Proporciona información del material archivado, según las normas establecidas. * Actualiza el Thesauro en términos claves. <p>Planifica, coordina, supervisa y controla las actividades de los auxiliares de archivo adscritos a la unidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vela por el cumplimiento de los reglamentos, normas y procedimientos de la unidad. * Atiende y resuelve problemas que se presentan en el archivo. * Opera un microcomputador para acceder información. * Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. * Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. * Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. * Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. <p>Ámbito de la actuación:</p> <p>Responsabilidad y materiales</p> <p>Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa.</p> <p>Dinero:</p> <p>Es responsable indirecto de la custodia de materiales.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 28/66
<p>Información confidencial: Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad medio.</p> <p>Toma de decisiones: Las decisiones que se toman se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares, a nivel operativo.</p> <p>Supervisión: El cargo recibe supervisión específica de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.</p> <p>Relaciones internas y externas:</p> <p>Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones continuas con las diferentes unidades de la dependencia, estudiantes, profesores, funcionarios de la Institución y auxiliares de archivo, a fin de ejecutar y/o controlar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</p> <p>Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con público en general, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.</p> <p>Condiciones ambientales y riesgos de trabajo</p> <p>Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: polvo.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>Riesgo:</p> <p>El cargo está sometido a enfermedad con una magnitud de riesgo leve, con posibilidad de ocurrencia media.</p> <p>Esfuerzo:</p> <p>El cargo exige un esfuerzo de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente, y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.</p> <p>PERFIL DEL CARGO:</p> <p>a) Educación:</p> <p>Bachiller, más curso de archivo de seis (6) meses de duración.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de archivo.</p> <p>b) Educación:</p> <p>Educación básica, más curso completo de archivo de seis (6) meses de duración.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de archivo y oficina.</p> <p>Conocimientos, habilidades y destrezas:</p> <p>Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Técnicas, procedimientos y sistemas de archivo. * Procedimientos de oficina. * Mecanografía. 		<p align="center">Página: 29/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>Habilidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios y público en general. * Dar instrucciones en forma clara y precisa. * Redactar informes sencillos de oficina. * Supervisar personal. * Seguir instrucciones orales y escritas. * Tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios y público en general. <p>Destrezas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Clasificación y ordenación de material a archivar. * Manejo de archivo y kardex. <p>Adiestramiento requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Técnicas actualizadas de archivo. * Archivo computarizado. * Relaciones humanas y atención al público. * Técnicas de supervisión y control. 		<p align="center">Página: 30/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 31/66
<p>Título del cargo: <i>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</i></p> <p>Código: 08013</p> <p>Nivel: 2</p> <p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES</p> <p>Objetivo general:</p> <p>Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.</p> <p>Funciones, actividades y/o tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> * Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad. * Participa en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la unidad. * Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo. * Elabora proyectos de compromiso por concepto de: alquileres, pago de condominios, pago de asignaciones a la Federación de Centros Universitarios, Centro de Estudiantes y otras asignaciones. * Realiza los descargos o pagos contra cada proyecto de compromiso. * Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 32/66</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna. * Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios. * Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia. * Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc. * Realiza registro contable. * Controla los avances a justificar, otorgados a las dependencias para cubrir gastos de urgencias. * Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar. * Elabora y envía a la unidad de contabilidad memorándum con los factores de justificación de los avances a justificar y de los fondos fijos y caja chica. * Elabora y tramita solicitudes de autorización de modificación presupuestaria. * Realiza trámites de solicitud de verificación presupuestaria, ante la Unidad de Planificación y Programación Presupuestaria. * Controla los incrementos y creaciones de los fondos fijos de funcionamiento, fondos especiales y caja chica. * Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general. * Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos. 		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 33/66
<ul style="list-style-type: none"> * Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la dependencia. * Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos. * Lleva control de la caja chica. * Brinda apoyo logístico en actividades especiales. * Recopila, clasifica y analiza información para los planes y programas. * Coordina y hace seguimiento a las acciones administrativas emanadas por la unidad. * Lleva y mantiene actualizado archivo de la unidad. * Mantiene actualizados registros, libros contables, entre otros. * Atiende e informa al público en general. * Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de unidades solicitantes. * Elaboración de solicitud de cotizaciones o licitaciones a los proveedores previamente seleccionados por el supervisor. * Llena formatos diversos relacionados con el proceso de compras. * Verifica la disponibilidad presupuestaria de las unidades solicitantes. * Recibe licitaciones y/o licitación de los proveedores. * Recibe expedientes de las unidades solicitantes y lleva registro de las órdenes de compras. * Transcribe y mantiene actualizados en el sistema toda la información relacionada con el proceso de compras. * Hace seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 34/66</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Calcula los datos para las órdenes de compras y órdenes de pago. * Desglosa y distribuye las órdenes de compra a las unidades involucradas. * Informa a los proveedores sobre la cancelación de las facturas. * Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores. * Mantiene informado al supervisor sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada. * Conformar y formular las observaciones pertinentes a las autoliquidaciones de Impuesto Sobre la Renta efectuadas por el personal de la Institución. * Envía planillas de recaudación de impuesto al Ministerio de Hacienda. * Realiza cálculos de órdenes de pagos de las planillas correspondientes. * Suma los montos de las planillas correspondientes y determina la cifra por cancelar a la tesorería nacional. * Elabora la relación del resumen de las planillas correspondientes. * Calcula el monto del impuesto a retener a los docentes que están disfrutando del beneficio de beca. * Controla que se haga efectiva la retención de impuestos. * Elabora relación mensual de los impuestos retenidos y enterados para enviarlos al Ministerio de Hacienda. * Elabora la relación de los timbres fiscales, lo cancelado por la Institución a proveedores, contratista y personas naturales. * Realiza cálculos y ajustes necesarios relativos a la declaración de rentas del personal jubilado. 		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 35/66</p>
<ul style="list-style-type: none"> * Recibe y conforma los listados a enviar por la declaración definitiva. * Recibe oficios, formatos y otros documentos de solicitud de viáticos. * Realiza cálculos de los viáticos según reglamento de viáticos. * Solicita reposición de chequera ante la unidad responsable. * Elabora y entrega los cheques para viáticos. a la unidad responsable. * Elabora las órdenes de pago y solicita su autorización ante la unidad responsable. * Mantiene relación de los pagos realizados en el área de viáticos. * Solicita ante la unidad responsable la autorización para la reposición de los fondos para pagos por concepto de viáticos. * Realiza conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera de viáticos. * Archiva y lleva el control de los documentos del área. * Solicita y verifica los soportes demostrativos de los gastos realizados. Lleva el control presupuestario del gasto y disponibilidad de la partida de viáticos. * Realiza los trámites de pasajes y traslado a personal de la Institución como a invitados. * Transcribe y accesa información operando un microcomputador. * Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. * Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. * Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. * Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 36/66</p>
<p>Ámbito de la actuación: responsabilidad y materiales Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.</p> <p>Dinero: Es responsable directo de títulos y valores.</p> <p>Información confidencial: Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.</p> <p>Toma de decisiones: Las decisiones que se toman se basan en instrucciones específicas, órdenes y/o guías de acción, a nivel operativo.</p> <p>Supervisión: El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante y no ejerce supervisión.</p> <p>Relaciones internas y externas</p> <p>Relaciones internas: El cargo mantiene relaciones continuas con unidades de Planificación y Programación Presupuestaria, Comisión Delegada del Consejo Universitario, Contabilidad, Archivo General y demás dependencias de la Institución, Personal Docente, Administrativo, Obrero y Estudiantes, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación</p> <p>Relaciones externas: El cargo mantiene relaciones frecuentes con proveedores de bienes y servicios, a fin de apoyar y/o ejecutar lo relativo al área.</p> <p>Condiciones ambientales y riesgo de trabajo:</p> <p>Ambiente de trabajo: El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.</p>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 37/66
<p>Riesgo: El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.</p> <p>Esfuerzo: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual y visual medio.</p> <p style="text-align: center;">PERFIL DEL CARGO</p> <p>a) Educación: Técnico Superior Universitario en Administración.</p> <p>Experiencia: Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación en procesos administrativos.</p> <p>b) educación: Bachiller Mercantil, más curso de Técnicas de Oficina y Computación de por lo menos seis (6) meses.</p> <p>Experiencia: Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos.</p> <p>Conocimientos, habilidades y destrezas:</p> <p>Conocimientos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El manejo y métodos de oficina. * Retención de Impuesto Sobre la Renta. * Leyes y reglamentos del Impuesto Sobre la Renta. * Principios y prácticas de contabilidad. * La elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia. * Los procesos administrativos del área de su competencia. * Computación. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>Habilidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tratar en forma cortés al personal de la Institución y público en general. * Analizar declaraciones de impuestos. * Comprender la información que va a procesar. * Manejar los diferentes formatos de compras. * Tener iniciativa. * Expresarse claramente en forma oral y escrita. * Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión. <p>Destrezas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * El manejo de máquinas de escribir. * El manejo de microcomputador. * El manejo de calculadoras. * Material de oficina. <p>Adiestramiento requerido:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Entrenamiento en el sistema de su unidad. * Contabilidad computarizada. * Actualización en Impuesto Sobre la Renta. * Ortografía y redacción. * Relaciones humanas. 		<p align="center">Página: 38/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 39/66
RESPONSABILIDAD DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es responsabilidad de la Dirección de Personal, garantizar la existencia de una Unidad Técnica a nivel central que realiza las actividades de implantación, desarrollo y mantenimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño. ✓ Es responsabilidad de la Dirección de Personal, crear y organizar un Comité encargado de las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y dar respuesta a la solicitud de reconsideración del resultado de la evaluación. • Convocar a los miembros del Comité a las reuniones de reclamos. • Suministrar, en caso de que sea necesario, a los miembros del Comité, el expediente del empleado reclamante y demás recaudos requeridos. • Levantar acta de lo acordado en la reunión del Comité. • Comunicar por escrito al empleado, la decisión del Comité en relación a su reclamo. ✓ El director de personal comunicará por escrito al empleado, la decisión tomada por el Comité dentro de los 5 días hábiles siguientes. ✓ El original del Acta y copia de la comunicación enviada al funcionario se incorporará a su expediente. ✓ El sistema de evaluación del desempeño será responsabilidad de la Delegación de Personal, donde se le indicará al supervisor inmediato la fecha en que deberá iniciarse y culminar la aplicación del sistema de evaluación al personal de apoyo administrativo del departamento. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 40/66</p>
<p>✓ La delegación de Personal tiene la responsabilidad de notificar en un plazo no mayor de 60 días hábiles contados a partir de la fecha de culminación de la evaluación, a los supervisores de líneas, el resultado de la Evaluación del Desempeño con el propósito de de que estos comparen la gestión alcanzada.</p> <p>✓ El delegado (a) de personal debe controlar que el sistema se cumpla de una forma objetiva y en el tiempo establecido por la institución.</p> <p>La aplicación del sistema de evaluación del desempeño es responsabilidad de los supervisores, como también del delegado de personal (encargados de evaluar al personal de apoyo administrativo), para ellos deberán conocer con exactitud cuáles son las funciones que realizan los empleados de acuerdo a sus cargos.</p> <p>✓ El supervisor inmediato debe cumplir con las actividades siguientes: ofrecer información al empleado acerca del proceso de evaluación del desempeño y evaluar semestralmente a los empleados en la fecha que indica la institución.</p> <p>✓ Es responsabilidad de la Unidad Técnica encargada del Sistema de Evaluación del Desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un proceso de inducción por parte de la delegación de personal a los supervisores con respecto a las evaluaciones del desempeño. • Enviar al supervisor con 30 días de anticipación de acuerdo con la fecha fijada para aplicar la evaluación la notificación de apertura de la evaluación semestral, acompañada de las herramientas necesarias para dar curso a la evaluación. 		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que todo el personal sea evaluado en las fechas establecidas. • Aportar la información respecto a las categorías de evaluación, en un lapso no mayor de 30 días hábiles, contados a partir del recibo de las evaluaciones. • Enviar a través de los canales regulares, a la Dirección de Personal, una relación de la evaluación semestral de los empleados. <p>✓ El Comité de Evaluación del Desempeño decidirá en un lapso no mayor de 15 días hábiles, contados a partir del siguiente día de recibida la solicitud de la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño, sobre las evaluaciones inconsistentes no reelaboradas por los funcionarios responsables.</p>		Página: 41/66
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 42/66
FACTORES A CONSIDERAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN		
<p>Los factores de evaluación son todos aquellos aspectos que contribuyen y/o afectan el rendimiento y comportamiento de los empleados y que van a formar parte integral del instrumento a aplicar.</p>		
<p>Para la selección apropiada de los factores de es necesario que los mismos reúnan las siguientes condiciones:</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observables: el investigador pueda visualizar fácilmente el factor en el entorno donde se realiza el estudio. ▪ Medible: De alguna forma deben equilibrarse de manera que cada factor pueda diferenciarse entre las personas evaluadas. ▪ Universal: Puedan ser aplicados a todos los empleados sujetos a la evaluación. ▪ Importante: Su aplicación o falta determine el éxito o fracaso de las tareas asignadas al trabajador por la organización. ▪ Independiente: Cada uno debe explorar un área determinada que no interfiera con el área examinada por otro. 		
<p>En el sistema propuesto los factores están representados por las competencias del personal (conocimientos, experiencia, habilidades, valores y actitudes que distinguen a cada personal de apoyo administrativo) y los factores organizacionales (condiciones que pueden perturbar al personal en el desempeño de sus actividades).</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	



Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
43/66**

COMPETENCIAS TOMADAS EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN

★ Competencias del personal

Para diseñar un instrumento apropiado, es necesario detectar las competencias que tienen mayor peso al momento de evaluar al personal.

Entre las competencias más importantes en esta categoría se encuentran las siguientes:

- ✓ Actitud laboral
- ✓ Asistencia y puntualidad
- ✓ Calidad de trabajo.
- ✓ Cantidad de trabajo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Confidencialidad.
- ✓ Conocimiento del trabajo.
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Planificación y organización.
- ✓ Productividad.
- ✓ Rapidez.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Trabajo en equipo

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
<p>★ Factores organizacionales</p> <p>Los factores organizacionales son de importancia para el correcto desarrollo, productividad, rendimiento y comportamiento de sus colaboradores, estos pueden ser determinantes en la forma como se realizan las actividades propias de cada puesto de trabajo y por ende de su desempeño.</p> <p>Los factores organizacionales más importantes tomados en cuenta son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente laboral ✓ Cultura organizacional ✓ Identificación con la empresa ✓ Motivación. ✓ Remuneración. 		<p align="center">Página: 44/66</p>
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>



Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
45/66**

VALORIZACIÓN DE LAS CATEGORÍAS

Los estándares de evaluación a utilizar para la ponderación de las categorías son los siguientes:

COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Escala de Puntos	Grados
(48 – 55)	(5) Excelente
(40 – 47)	(4) Bueno
(32 – 39)	(3) Suficiente
(24 - 31)	(2) Insatisfactorio
(Menos de 23)	(1) Deficiente

FACTORES ORGANIZACIONALES

Escala de Puntos	Grados
(22 – 25)	(5) Excelente
(18 – 21)	(4) Bueno
(14 – 17)	(3) Suficiente
(10 - 13)	(2) Insatisfactorio
(Menos de 9)	(1) Deficiente

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 46/66
MÉTODO DE EVALUACIÓN		
<p>Existen diversos métodos para evaluar la actuación del personal. Más allá de la precisión numérica y la estricta justicia que se pretender alcanzar al momento de escoger algunos de los métodos de evaluación del desempeño, la selección efectiva del mismo se realiza tomando como base las características de la organización, es decir, considerando su realidad, cultura, tamaño, recursos financieros, niveles de tareas, entre otros aspectos propios de la cada organización.</p> <p>Las instituciones se han visto obligadas a buscar nuevas alternativas para diagnosticar los niveles del desempeño de su recurso humano. Desde hace algún tiempo se ha venido utilizando un sistema integral para medir el rendimiento y comportamiento de los empleados, se trata de la:</p> <p style="text-align: center;"><i>Evaluación de 360° o Evaluación Circular de Desempeño.</i></p> <p>Esta evaluación permite que todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado puedan participar de manera anónima en el proceso destinado a mejorar su desempeño, es decir, a diferencia de otros métodos donde solo se considera la opinión descendente (jefe inmediato) sobre el rendimiento y comportamiento del empleado, este método también toma en cuenta las opiniones emitidas de forma horizontal (colegas o supervisores en línea), ascendente (subordinados) y por medio de la autoevaluación, lo cual suministra a la organización diversas opiniones del evaluado para la correcta toma de decisión y le proporciona a éste una idea de cómo es percibida su actuación por lo demás trabajadores y así establecer comparaciones con su propia apreciación.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 47/66
<p><i>Escala gráfica de calificación:</i></p> <p>Es la más empleada al momento de diseñar los formatos de evaluación por ser descriptiva, cuantitativa y sencilla al utilizar, éstas cualidades permiten que la organización obtenga una visión integrada y resumida de los factores de evaluación y comprenda con facilidad los resultados, evitándole un trabajo excesivo en el registro de la información.</p> <p>En base a estas ideas expresas anteriormente, y considerando las características referentes a las condiciones humanas, económicas y de estructura que la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, sede Juanico, Delegación de Personal, se consideró la aplicación del método de <i>Evaluación 360°</i> en combinación con la <i>Técnica de Escala Gráfica de calificación</i> como referencia para el diseño del instrumento, esta fusión permitirá obtener una información variada del evaluado y facilitará el análisis y ponderación de los resultados obtenidos.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 48/66
INSTRUCCIÓN PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
<p>I. Datos personales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Apellidos y Nombres:</i> Apellidos y nombre completos de los evaluados. 2. <i>Cédula de Identidad:</i> Indicar el número de cédula de identidad del evaluado. 3. <i>Cargo:</i> Título asignado al cargo. 4. <i>Departamento/Sección:</i> Que le corresponde al evaluado. 5. <i>Fecha de ingreso:</i> Fecha de ingreso a la institución. <p>II. Categorías de Evaluación</p> <p style="text-align: center;">Competencias del personal</p> <p>★ Excelente: Muy por encima del promedio, el desempeño de este trabajador de apoyo administrativo esta muy por encima de las exigencias del puesto, su actuación es sobresaliente y constante. Es importante tomar medidas de reforzamiento continuo en cuanto a su comportamiento y así conservar su rendimiento, de igual forma otorgar incentivos, reconocimientos y ser tomado en cuenta para ascensos, promociones, aumentos salariales, entre otros.</p> <p>★ Bueno: Representa una actuación que supera los parámetros establecidos, pues se encuentra por encima del promedio básico de desempeño dentro del puesto de trabajo. Es conveniente reforzar el desempeño y dar motivación para mantenerlo a través de incentivos o reconocimientos al buen desempeño.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 49/66
<p>★ Suficiente: El rendimiento de este trabajador es promedio, está acorde con las exigencias del puesto, es decir, está ajustado a los parámetros establecidos en el mismo. Se propone detectar las pequeñas fallas que este trabajador pueda presentar para proceder a corregirlas y del mismo modo, es necesario fortalecer sus actuaciones positivas para de ésta forma se pueda lograr aumentar el promedio y obtener mejores resultados.</p> <p>★ Insatisfactorio: Representa calificaciones muy por debajo del promedio y de igual forma se necesita un mejoramiento urgente en uno o más aspectos, para lo cual es necesario listar los factores que precisan capacitación por orden de importancia y establecer planes conjuntos para solucionar dichas fallas.</p> <p>★ Deficiente: Muy inferior al promedio, la actuación general de este trabajador es inadecuada, requiere un mejoramiento urgente en la realización de sus tareas. Se propone definir todos los factores en los que el empleado necesita capacitación inmediata y corregir estas fallas en orden de prioridad. Es importante señalar que este desempeño tan bajo no justifica su permanencia en el puesto.</p> <p style="text-align: center;">FACTORES ORGANIZACIONALES</p> <p>★ Excelente: La organización cuenta con condiciones inmejorables que permiten al personal de apoyo administrativo ejecutar, en forma placentera y comprometida, todas las actividades asignadas según su puesto de trabajo. Se propone mantener dichas condiciones.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 50/66
<p>* Bueno: Las condiciones actuales de la organización permiten que el personal de apoyo administrativo se sienta a gusto en la misma y colabore con la institución, al cumplir de manera eficiente con las tareas propias del puesto, se proponer mejorar progresivamente estas condiciones en búsqueda de la excelencia.</p> <p>* Suficiente: La organización presenta las condiciones necesarias para que el personal de apoyo administrativo pueda desarrollar las actividades exigidas por el puesto que ocupa. Se propone a la delegación de personal estudiar la situación para mejorar las condiciones.</p> <p>* Insatisfactoria: La organización no cuenta con las condiciones básicas para el desarrollo efectivo de las obligaciones asignadas al personal de apoyo administrativo. Se propone planificar una serie de estrategias que permitan solucionar esta desventaja institucional.</p> <p>* Deficiente: Las condiciones presentes en la organización son totalmente inadecuadas para el correcto desempeño de las funciones ligadas al puesto del personal de apoyo administrativo, se requiere un mejoramiento urgente de las mismas. Se propone la implementación inmediata de un plan estratégico destinado al mejoramiento del ambiente físico del sitio de trabajo.</p> <p>III. Factores de Evaluación</p> <p>1. Actitud laboral: Es aquella que determina en gran medida de la perfección de los empleados respecto de su entorno, en otras palabras es la disposición que</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 51/66
<p>estos tienen de llevar a cabo sus actividades y de asumir sus responsabilidades para con la empresa y compañeros de trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ambiente laboral: Medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelve la dinámica laboral habitual de una organización. Tiene impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad. 3. Asistencia y puntualidad: Es la obligación que tiene el trabajador de respetar y cumplir con su horario de trabajo. 4. Calidad de trabajo: Es la eficiencia, eficacia y aceptabilidad con la que un trabajador realiza sus actividades laborales. 5. Cantidad de trabajo: Capacidad de aceptar y realizar gran cantidad y variedad de asignaciones. 6. Comunicación: Es la habilidad que se tiene para darse a entender, brindar y recibir información de cualquier índole, de forma que se llegue a la comprensión de la misma, a solucionar problemas y a tomar las mejores decisiones. 7. Conocimiento del trabajo: Se refiere a la noción o comprensión que posee el trabajador con respecto a las tareas que debe realizar. <p>Cultura organizacional: Conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Desarrollo Profesional: Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. 9. Identificación con la Empresa: Interés por conocer a la institución, proyectarla conciliando sus propios beneficios con los de la Organización. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 52/66
<p>10. Iniciativa: Automotivación que siente un trabajador, a través de la cual manifiesta su energía y voluntad ante su trabajo.</p> <p>11. Motivación: Conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta.</p> <p>12. Planificación y organización: Habilidad de planificar y organizar adecuadamente su propio trabajo.</p> <p>13. Productividad: Mide la cantidad o volumen de trabajo efectivo en relación a un patrón de rendimiento y tiempo previamente establecido.</p> <p>14. Rapidez: Permite medir la habilidad con la cual el trabajador logra realizar todas las actividades.</p> <p>15. Relaciones Interpersonales: Es la capacidad de un individuo de relacionarse con las demás personas de una manera amable, donde a través de la comunicación, la cooperación y las buenas acciones se logren objetivos comunes.</p> <p>16. Remuneración: Retribución monetaria que se da en pago, por un servicio prestado</p> <p>17. Responsabilidad: Es el compromiso u obligación que tiene un trabajador de responder por las actividades que lleva a cabo a la vez de asumir las consecuencias de las mismas.</p> <p>18. Trabajo en equipo: Mide el grado de colaboración y ayuda espontánea que brinda a sus compañeros en las actividades de trabajo.</p> <p>19. Identificación con la Empresa: Interés por conocer a la institución, proyectarla conciliando sus propios beneficios con los de la Organización.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 53/66
<p>20. Desarrollo Profesional: Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.</p> <p>Actuación General del Evaluado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Puntos fuertes demostrados (Fortalezas):</i> Indicar aquellos aspectos positivos del empleado que se refieran a su actuación en el cumplimiento de sus actividades. 2. <i>Áreas claves para mejorar (Debilidades):</i> Indicar aquellas características que el evaluado “Necesita mejorar”. <p>Entrevista con el evaluado: Resultados obtenidos.</p> <p>Comentarios del evaluado: Tomar en cuenta la opinión del evaluado y explicar su respuesta.</p> <p>Comentarios generales: Se indicaran los comentarios en resumen realizados por ambas partes (supervisor y evaluado).</p> <p>Plan de desarrollo (Confidencial).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar las posibilidades de ascenso del empleado evaluado. 2. Justificar la alternativa seleccionada, indicando las razones de su selección. 3. Indicar cursos realizados por el empleado en el período evaluado. 		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 54/66
<p>Necesidades de adiestramiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar si el evaluado necesita adiestramiento. 2. Indicar las áreas que considere debe ser adiestrado.. <p>Firmas para dar conformidad a la evaluación Firmas del supervisor o jefe inmediato. Formas del delegado de personal.</p> <p>Comentarios generales: Se indicaran los comentarios en resumen realizados por ambas partes (supervisor y evaluado).</p> <p>Plan de desarrollo (Confidencial).</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Indicar las posibilidades de ascenso del empleado evaluado. 4. Justificar la alternativa seleccionada, indicando las razones de su selección. 5. Indicar cursos realizados por el empleado en el período evaluado. <p>Necesidades de adiestramiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Indicar si el evaluado necesita adiestramiento. 7. Indicar las áreas que considere debe ser adiestrado. <p>Firmas para dar conformidad a la evaluación. Firmas del supervisor o jefe inmediato. Formas del delegado de personal</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 55/66
INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMULARIO INFORME DE ACTIVIDADES		
Sección para ser llenada por el funcionario supervisado		
<p>Casilla N° 1: Anote las fechas de inicio y terminación del presente informe.</p> <p>Casilla N° 2: Rellene el círculo correspondiente al período de evaluación continua.</p> <p>Casilla N° 3: Escriba sus apellidos y nombres.</p> <p>Casilla N° 4: Escriba el número de su cédula de identidad.</p> <p>Casilla N° 5: Escriba la denominación oficial del cargo que ocupa.</p> <p>Casilla N° 6: Escriba el nombre de la Unidad donde se encuentra realmente trabajando.</p> <p>Casilla N° 7: Registre los resultados parciales y/o totales alcanzados durante el período señalado en la casilla N° 1 y 2.</p> <p>Casilla N° 8: Escriba el porcentaje (%) de cumplimiento de cada uno de los resultados registrados en la casilla N° 7.</p>		
Sección para ser llenada por el supervisor-evaluador		
<p>Casilla N° 9: Registre sus comentarios acerca del Informe de presentado por el supervisado en la casilla N° 7 y 8.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 56/66
<ul style="list-style-type: none"> • Compare el resultado del trabajo ejecutado por el supervisado con el resultado esperado y asignado. • Comente las fallas y/o progresos que han obstaculizado o facilitado el logro de los resultados por parte del supervisado. • Especifique las causas de resultados insatisfactorios y las medidas a poner en práctica para superar los obstáculos encontrados. <p>Casilla N° 10: Escriba sus apellidos y nombres completos.</p> <p>Casilla N° 11: Escriba el número de su cédula de identidad.</p> <p>Casilla N° 12: Escriba la denominación oficial del cargo que ocupa.</p> <p>Casilla N° 13: Escriba el nombre de la Unidad donde se encuentra actualmente trabajando.</p> <p>Casilla N° 14: Registre su firma en señal de haber realizado la Evaluación continua.</p> <p>Casilla N° 15: Registre el Día, mes y año cuando realizó la Evaluación continua.</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	



**Diseño de un Sistema de
Evaluación del Desempeño
aplicable al personal de
apoyo administrativo de la
Universidad de Oriente
Núcleo Monagas**

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
57/66**



**FORMULARIOS PARA EL SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 58/66

	Evaluación del Desempeño			
Datos del Evaluado				
Nombres y Apellidos:	C.I.	Fecha de Ingreso / /		
Cargo	Departamento	Última Evaluación / /		
Periodo de Evaluación:				
Desde: / /		Hasta: / /		
Objetivo de la Evaluación				
<p>El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información relacionada con el desempeño del personal de apoyo administrativo que labora en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, el mismo permitirá, una vez implementado el sistema, adquirir una retroalimentación sobre la actuación de este personal en el presente, y su potencial en el futuro. Además se podrá detectar los factores que afectan el rendimiento y comportamiento del empleado dentro de la institución.</p>				
Instrucciones al Evaluador				
<ul style="list-style-type: none"> * Lea y analice con cuidado cada uno de los factores que conforman el instrumento de evaluación. * Se presentan una serie de preguntas directrices que servirán de guía para una mejor comprensión de los factores a evaluar. * Sea lo más sincero y objetivo posible al responder. * Llenar el formato, sin ningún tipo de tachaduras y enmiendas. * Su respuesta no lo compromete de ninguna forma. * El formato de evaluación debe ser firmado por el evaluador y el evaluado. * Garantizamos discreción absoluta. 				
Categorías				
(5) Excelente: El empleado obtiene un rendimiento consistente y extraordinario, contribuyendo a logros adicionales en cada una de las funciones del puesto.	(4) Bueno: El empleado obtiene un rendimiento por encima de lo esperado y contribuye al logro de las metas y objetivos propuestos del puesto y de la organización.	(3) Suficiente: El empleado obtiene un desempeño adecuado y cumple con todas las funciones y actividades asignadas.	(2) Insatisfactorio: Representa calificaciones muy por debajo del promedio y de igual forma se necesita un mejoramiento urgente en uno o más aspectos, es necesario listar los factores que precisan capacitación por orden de importancia y establecer planes conjuntos para solucionar dichas fallas.	(1) Deficiente: El empleado obtiene un desempeño inferior al deseado por la institución y cumple medianamente con cada una de las actividades correspondiente a su puesto.
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett		



**Diseño de un Sistema de
Evaluación del Desempeño
aplicable al personal de
apoyo administrativo de la
Universidad de Oriente
Núcleo Monagas**

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
59/66**

COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Factores	Preguntas Directrices	Grados				
		1	2	3	4	5
Actitud laboral: determina en gran medida el comportamiento de los empleados respecto a su entorno, la disposición que estos tienen de llevar a cabo sus actividades.	¿Conoce perfectamente sus deberes y responsabilidades y los asume para proyectarlos al logro de los objetivos?					
Ambiente Laboral: Medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelve la dinámica laboral habitual de una organización. Tiene impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad.	¿Considera que el ambiente laboral donde se desenvuelve es propicio para el desempeño de sus labores?					
Asistencia y puntualidad: Obligación que tiene el trabajador de respetar y cumplir con su horario de trabajo	¿Concurre con puntualidad al sitio de trabajo, notifica a tiempo y justifica debidamente su inasistencia, cuando se diere el caso?					
Calidad de Trabajo: Eficacia, eficiencia y aceptabilidad con la que el trabajador realiza sus actividades laborales.	¿Realiza usted su trabajo con sumo cuidado y precisión?					1
Cantidad de Trabajo: Capacidad de aceptar y realizar gran cantidad y variedad de asignaciones	¿Estad usted de acuerdo con la cantidad de trabajo que realiza y con las asignaciones que posee?					
Comunicación: Habilidad que se tiene para darse a entender brindar y recibir información de cualquier índole.	¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores, informando y recibiendo información?					
Conocimiento del Trabajo: Noción y comprensión que posee el trabajador con respecto a las tareas que realiza	¿Posee usted un conocimiento absoluto de todas las actividades concernientes a su puesto de trabajo?					
Cultura Organizacional: Conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento.	¿Cree que la cultura organizacional que caracteriza a la Institución influye de manera directa en su rendimiento y comportamiento?					

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011		Página: 60/66		
Iniciativa: Automotivación que siente un trabajador, a través de la cual manifiesta su energía y voluntad ante su trabajo	¿Siempre actúa espontáneamente en relación a los requerimientos de trabajo, independientemente de las circunstancias?					
Motivación: Conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta.	¿Posee usted suficiente motivación en su puesto de trabajo?					
Planificación y Organización: Habilidad para planificar y organizar adecuadamente su propio trabajo.	¿Considera usted que posee la habilidad para planificar y organizar su propio trabajo?					
Productividad: Mide la cantidad o volumen de trabajo efectivo en relación a un patrón de rendimiento y tiempo previamente establecido.	¿Considera usted que mantiene un nivel óptimo de productividad?					
Rapidez: Permite medir la habilidad con la cual el trabajador logra realizar todas las actividades.	¿Tiene usted la suficiente habilidad para desarrollar sus actividades pertinentes a su puesto de trabajo en el menos tiempo posible?					
Relaciones Interpersonales: Capacidad del individuo de relacionarse con las demás personas de una manera amable.	¿Trabaja usted de manera armónica con sus compañeros de trabajo, evita los desacuerdos y demuestra excelente disposición para atender al público?					
Remuneración: retribución monetaria que se da en pago, por un servicio prestado	¿Considera que el salario que percibe, se adecua a la cantidad de trabajo que realiza?					
Responsabilidad: Compromiso u obligación que tiene el trabajador de responder por las actividades que lleva a cabo	¿Acata con estricto cumplimiento las normas y políticas generales establecidas por la Institución?					
Trabajo en Equipo: Mide el grado de colaboración y ayuda espontánea que brinda a sus compañeros en las actividades de trabajo.	¿Cree que su aporte en trabajos grupales es ayuda activa o se considera un integrante pasivo?					
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela		Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett				



Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
61/66**

<p>Identificación con la Empresa: Interés por conocer a la institución, proyectaría conciliando sus propios beneficios con los de la Organización.</p>	<p>¿Conoce perfectamente la empresa, la proyecta y la integra a sus necesidades de acuerdo a las metas y a los valores de la misma y se identifica con los objetivos?</p>					
<p>Desarrollo Profesional: Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.</p>	<p>¿La empresa le brinda oportunidades de desarrollo profesional y posibilidades de ampliar sus conocimientos en el área donde se desempeña?</p>					

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett



Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
62/66**

ACTUACION GENERAL

<p>Puntos fuertes demostrados (Fortalezas):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Areas Claves para mejorar (Debilidades):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Comentarios del evaluado.</p> <p>¿Está usted de acuerdo con esta evaluación? Si ___ No ___</p> <p>Justifique su respuesta: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Comentarios generales:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Firma del Evaluado

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011
		Página: 63/66
<p>Plan de Desarrollo Individual</p> <p>1. En base al resultado de la evaluación de este empleado ¿Cuáles son las posibilidades de ascensos?</p> <p>___ Tiene limitadas posibilidades de ascenso</p> <p>___ Puede ser ascendido a un nivel superior</p> <p>___ Tiene posibilidades de progresar más allá del nivel superior</p> <p>___ Actualmente no está capacitado para ser promovido</p> <p>___ Requiere de capacitación y entrenamiento</p> <p>2. Señale las razones por las cuales está basada su estimación</p>		
<p>3. Indique cursos realizados por el empleado evaluado</p>		
<p>Necesidades de Adiestramiento</p> <p>1. ¿Considera que el evaluado deberá realizar cursos de adiestramiento para mejorar la labor que realiza?</p> <p>Si___ No___</p> <p>2. Si su respuesta es afirmativa, indique en qué área debe ser adiestrado:</p>		
Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela	Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett	

	<p align="center">Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas</p>	<p align="center">Fecha: Febrero de 2011</p>
		<p align="center">Página: 64/66</p>
<p>Firma del Supervisor Inmediato _____</p> <p>Firma del Delegado (a) de Personal _____</p>		<p>Fecha de Evaluación _/_/___</p> <p>Fecha de Revisión _/_/___</p>
<p>OBSERVACIONES:</p> <hr/> <hr/>		
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>	<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>	



Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas

**Fecha:
Febrero de 2011**

**Página:
65/66**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

DIRECCIÓN DE PERSONAL

NOTIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Por medio de la presente se notifica al funcionario _____ Titular de la cédula de identidad N° _____ y ocupante del cargo _____ que sus servicios han sido calificados con el rango de actuación _____ sobre la base de resultados _____, durante el lapso _____

En caso de inconformidad el funcionario evaluado podrá acudir por escrito ante el Delegado de Personal en su carácter de Coordinador del Comité de Calificación de Servicios en el plazo de quince (15) días hábiles siguientes a partir del recibo de esta notificación.

Documento que se expide en _____ a los _____ días del mes de _____ de 20_____.

Firma del Delegado de personal

Firma del Supervisor evaluador

Elaborado por: Arroyo, Karla
Lugo, Eliangela

Revisado por: Msc. Ollarves,
Maryubett

	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas	Fecha: Febrero de 2011																														
		Página: 66/66																														
INFORME DE ACTUACIÓN GENERAL																																
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL FUNCIONARIO EVALUADO																																
	<p>1. Indique las fechas de inicio y término del periodo a evaluar: Desde: / / Hasta: / /</p> <p>2. Indique el periodo que corresponde el presente informe de actividades:</p> <p>Mensual <input type="radio"/> Bimestral <input type="radio"/> Trimestral <input type="radio"/> Semestral <input type="radio"/> Otro: _____</p>																															
<p>3. Apellidos y nombres del funcionario:</p>																																
<p>5. Cargo que desempeña:</p>	<p>6. Unidad donde realmente se desempeña el funcionario:</p>																															
RESUMEN DE RESULTADOS																																
<p>9. Escriba los resultados alcanzados:</p>		<p>10. Indique (%) porcentaje de cumplimiento</p>																														
<table border="1"> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>																						<table border="1"> <tr><td> </td></tr> </table>										
<p>SECCIÓN PARA SER LLENADA POR EL SUPERVISOR:</p>																																
<p>11. Registre sus comentarios acerca del informe presentado por el funcionario</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>																																
<p>13. Cédula de identidad:</p>																																
<p>14. Unidad donde se desempeña:</p>	<p>15. Firma del supervisor:</p>	<p>16. Fecha de elaboración:</p>																														
<p>Elaborado por: Arroyo, Karla Lugo, Eliangela</p>		<p>Revisado por: Msc. Ollarves, Maryubett</p>																														

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ARIAS L, Fidas G. (2006). **El proceso de Investigación a la metodología científica**. Editorial Episteme, 5º Edición, Venezuela.
- ✓ ARIAS L. y V. Heredia. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas, 5º Edición, México.
- ✓ ARIAS Z y C. Xiomary (1996). **Diseño de un programa de evaluación del desempeño aplicable al personal administrativo en el ministerio del desarrollo urbano (M.I.N.D.U.R) dirección Monagas**. Trabajo de grado de pre-grado. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.
- ✓ BALESTRINI A, Mirian. (2006). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados, servicio editorial, 7º Edición, Venezuela.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (1990). **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial Mc Graw-Hill. 2º Edición, Colombia.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill. 1º Edición, Colombia.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2000). **Administración de recursos humanos**. Editorial Mc Graw-Hill, 5º Edición, Colombia.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2002). **Gestión del talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones**. Editorial Mc Graw-Hill. 1º Edición, Colombia.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (2006). **Gestión del talento Humano**. Editorial Mc Graw-Hill. 1º Edición, Colombia.
- ✓ DESSLER, Gary. (2001). **Administración de Personal**. Editorial PEARSON prentice Hall, 8º Edición, México.
- ✓ FERNÁNDEZ M y RIOS. (1999). **Diccionario de Recursos Humanos: Organización y dirección**. Ediciones Díaz de Santos, 1º Edición, España.

- ✓ FILIPPO, Edwin B. (1988). **Principios de administración de personal**. 1° Edición, México.
- ✓ HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C. y P. Baptista. (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw-Hill, 5° Edición, Colombia.
- ✓ Gaceta de la Universidad de Oriente: Aprobación sistema de calificación de servicios (Decreto No. 61). (1988, Octubre). Consejo Universitario, (Sesión Septiembre 19, 1988).
- ✓ KOONTZ y Weihrich. (1998). **Administración: Una perspectiva global**. Editorial Mc Graw-Hill, 11° Edición, Los Ángeles California.
- ✓ SALAZAR, Ayumary. (2000). **Diseño de un sistema de evaluación del desempeño aplicable al personal que labora en la empresa granmarca, el Tigre estado Anzoátegui, Maturin diciembre 2000**. Trabajo de pre-grado. Universidad de Oriente, núcleo Monagas.
- ✓ STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward y Gilbert, Daniel R. (1996). **Administración**. Editorial Person. 6° Edición, México,
- ✓ IVANCEVICH, Jhon. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 9° Edición, México.
- ✓ VILLEGAS, José M. (1997). **Administración de Personal**. Ediciones Los Heraldos Nuevos, 2° Edición, México.
- ✓ WHERTHER, Williams. (1987). **Administración de personal**. 1° Edición, México
- ✓ WHERTHER, W y Davis K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw-Hill. 5° Edición, México.
- ✓ WHERTHER, W y Davis K. (2008). **Administración de Recursos Humanos: El capital de las Empresas**. Editorial Mc Graw-Hill. 6° Edición, México.



ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
APOYO ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE,
NÚCLEO MONAGAS.**

Objetivo: El presente cuestionario tiene como motivo principal, adquirir información que sirva de soporte para la correcta elaboración de nuestro trabajo de grado, titulado: **Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al Personal de Apoyo Administrativo de la Universidad de Oriente, Departamento de Personal, Núcleo Monagas.**

Instrucciones de llenado:

- ✓ Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- ✓ Sea lo más sincero y objetivo posible al responder.
- ✓ No deje ninguna pregunta sin responder.
- ✓ En caso de tener alguna duda pregunte.
- ✓ Su respuesta no lo compromete de ninguna forma.

I. GENERALIDADES

Lugar y fecha: _____

Nombre del departamento a que pertenece:

II. CUERPO DE CUESTIONARIO

Indicación: Marque con una X la respuesta a cada interrogante planteada

1. ¿Qué cargo desempeña dentro de la organización?

2. ¿Qué nivel de educación posee?

- Básica ___
- Bachiller ___
- T.S.U ___
- Universitaria ___

3. ¿Le proporcionan por escrito sus actividades laborales?

- Si ___
- No ___

4. ¿Conoce el significado del término Evaluación del Desempeño?

- Si ___
- No ___

5. ¿La institución cuenta con algún medio para que usted pueda expresar sus opiniones y así lograr un mejor desempeño de sus funciones?

- Si ___
- No ___

▪ Si su respuesta es afirmativa explique:

6. ¿Cree usted que es importante la implantación de un sistema formal de Evaluación del Desempeño?

- Si ___
- No ___

7. ¿Con que frecuencia debería realizarse esta Evaluación para detectar posibles fallas?

- Trimestral ___
- Semestral ___
- Anual ___

8. ¿Quién sería la persona indicada para evaluar el desempeño en su unidad de trabajo?

- Jefe Inmediato ___
- Delegado de Personal ___
- Especialista ___
- Otras ___

9. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador, tales como: prejuicios, preferencias, entre otros?

- Si ___
- No ___

10. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la Institución?

- _____

11. ¿Qué tiempo tiene ocupando el cargo que desempeña actualmente?

- _____

12. ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador?

- Si ___
- No ___
- Explique: _____

13. ¿Ha recibido algún incentivo por el desempeño de sus labores?

- Si ___
- No ___

De ser positiva su respuesta, indique el tipo de incentivo recibido:

*Capacitación ___
*Aumento de Sueldo ___

*Becas ___
*Ascenso (promoción) ___

* Ninguna de las anteriores__

*Otros__

14. ¿Existe oportunidades de promoción para el personal de apoyo administrativo en la Institución?

▪ Si __

▪ No __

15. ¿Se siente motivado ocupando el puesto que posee actualmente?

▪ Si __

▪ No __

16. ¿Qué beneficios considera usted que proporcionaría el Sistema de Evaluación del Desempeño?

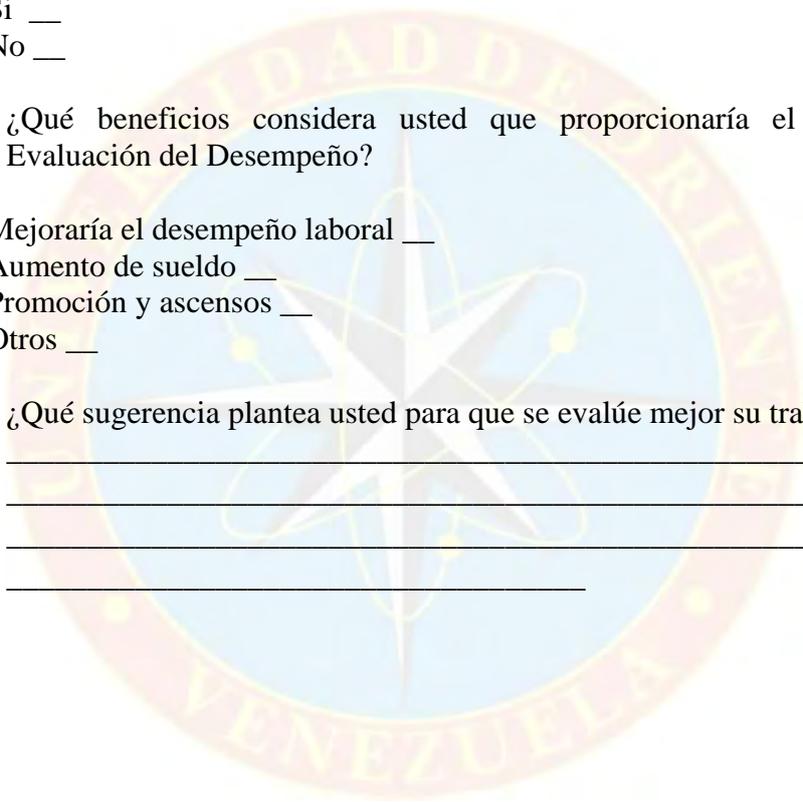
▪ Mejoraría el desempeño laboral __

▪ Aumento de sueldo __

▪ Promoción y ascensos __

▪ Otros __

17. ¿Qué sugerencia plantea usted para que se evalúe mejor su trabajo?



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL SUPERVISORIO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS.**

Objetivo: El presente cuestionario tiene como motivo principal, adquirir información que sirva de soporte para la correcta elaboración de nuestro trabajo de grado, titulado: **Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño aplicable al Personal de Apoyo Administrativo de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.**

Instrucciones de llenado:

- ✓ Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- ✓ Sea lo más sincero y objetivo posible al responder.
- ✓ No deje ninguna pregunta sin responder.
- ✓ En caso de tener alguna duda pregunte.
- ✓ Su respuesta no lo compromete de ninguna forma.

III. GENERALIDADES

Lugar y fecha: _____

Nombre del departamento a que pertenece:

1. ¿Qué cargo ocupa?

2. ¿Cuenta con estudios de especialización?

Si ___

No ___

De ser positiva su respuesta especifique:

3. ¿Cuánto tiempo tiene en el cargo y cuales son las funciones que desempeña?

4. ¿Conoce usted el significado de la Evaluación del Desempeño?

Si ___

No ___

5. ¿Considera usted que la Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual se puede mejorar los resultados de su personal en forma continua?

Si ___

No ___

Explique:

6. ¿Qué estrategia utiliza usted para evaluar el desempeño de sus subordinados?

7. ¿Qué factores considera usted deben ser tomados en cuenta para la Evaluación del Desempeño?

8. ¿Conoce usted como realizar una entrevista del desempeño?

Si ___

No ___

9. ¿Cree usted que el método actualmente utilizado en la organización para medir el desempeño es el más adecuado?

Si ___

No ___

10. ¿Cuál de estas ventajas, considera usted son ofrecidas para evaluar el desempeño de su personal?

Mejoramiento de personal ___

Aumento de sueldo ___

Promoción o Ascenso ___

Retiro de personal ___

Capacitación y Desarrollo ___

Motivación ___

11. Considera que las relaciones interpersonales con sus empleados son:

Excelente ___

Buenas ___

Regulares ___

Malas ___

12. ¿Está usted de acuerdo con la implementación de un Sistema formal del desempeño?

Si ___

No ___

Explique:

HOJA DE METADATO

Título	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICABLE AL PERSONAL DE APOYO ADMINISTRACIÓN, EN LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO MONAGAS, DEPARTAMENTO DE PERSONAL. Maturín-Estado Monagas.
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Arroyo R., Karla P.	CVLAC
e-mail		Karla18463@hotmail.com
e-mail		
Lugo R., Eliangela B.	CVLAC	18.174.264
	e-mail	elyflakitabella@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Diseño
Evaluación del desempeño
Evaluación 360° y Método de escala gráfica
Personal de Apoyo Administrativo

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

En la presente investigación se pretende hacer un estudio de la evaluación de desempeño aplicada al personal de apoyo administrativo del departamento de personal de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas, con el fin de conocer la influencia de la misma sobre el desarrollo profesional y personal de los funcionarios objeto de estudio. Se trabajará con una muestra de 11 empleados, por ser una muestra pequeña, no se utilizará criterio muestral. Es esta una investigación de campo, porque las primeras observaciones se realizaron directamente de la realidad objeto de estudio. Es descriptiva ya que permitirá una caracterización detallada del fenómeno estudiado y precisar de esta forma, los elementos vinculados al diseño del sistema de evaluación de desempeño para el personal de apoyo administrativo de la organización, y de proyecto factible, debido a que se realizará una propuesta, un modelo de un Sistema de Evaluación de Desempeño, aplicable a la organización especialmente dirigido al personal de apoyo administrativo, según sean las necesidades arrojadas en el diagnóstico que se realizará en primera instancia. Según las observaciones realizadas, y el diálogo establecido con la Delegada de Personal, existe inquietud, por ella, y demás empleados, de la forma en cómo se evalúa el desempeño en estos cargos en la institución, es por esto la importancia que recae sobre este proyecto de investigación. Dada las circunstancias antes mencionadas se procedió a realizar un Sistema de Evaluación del Desempeño, tomando en consideración los criterios y parámetros por los cuales se rigen el personal de apoyo administrativo, para ello se hizo necesario revisar el manual de cargos de la OPSU para conocer las actividades y responsabilidades que realizan los empleados dentro de su puesto de trabajo. El sistema utiliza dos métodos de evaluación: el método de 360° y el método de escala gráfica, esto, con el fin de hacer que los resultados arrojados por la evaluación sean un más completos, de acuerdo con el primer método utilizado este consiste en evaluar al personal desde todos los ámbitos que estén directamente relacionados con el trabajador y el segundo en darle puntuación a los aspectos que van a ser tratados, ambos arrojarán resultados tanto cuantitativos como cualitativos.

Si el funcionario de SIBIUDO encargado de transcribir los metadatos encuentra este campo en blanco, debe copiarlo de la versión digital del texto del trabajo mediante “copiar y pegar”.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/5
Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail				
Lcda. Ollarves, Maryubett	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input checked="" type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	9.281.362			
	e-mail	mollarves@gmail.com			
	e-mail				
Lcda. García, Omaira	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				
Lcdo. Pereira, Melithza	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail	manuellara@hotmail.com			
	e-mail				
	ROL	CA <input type="checkbox"/>	AS <input type="checkbox"/>	TU <input type="checkbox"/>	JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC				
	e-mail				
	e-mail				

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	02	17

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis Karla y Eliangela doc.	Aplication Word 2007

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Lcd. Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejs: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Postdoctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 5/5

Derechos:

Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir, por cualquier medio, el contenido de esta tesis. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos, pudiendo cobrar la Universidad de Oriente una suma a recuperar parcialmente los costos involucrados. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales.

Condiciones bajo las cuales los autores aceptan que el trabajo sea distribuido. La idea es dar la máxima distribución posible a las ideas contenidas en el trabajo, salvaguardarlo al mismo tiempo los derechos de propiedad intelectual de los realizadores del trabajo, y los beneficios para los autores y/o la Universidad de Oriente que pudieran derivarse de patentes comerciales o industriales.

Arroyo, Karla

Lugo, Eliangela

Licda. Ollaryes, Maybett

Licda. García, Omaira

Licda. Pereida, Melithza

ASESOR

Lcda.. Alcalá, Ceres

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS: