



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO
AL PERSONAL EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía de Grado, presentado como requisito
parcial para optar al Título de Licenciado en Administración

Autora

Lcda. Martha Cecilia Marcano Marcano

C.I: 17.972.873

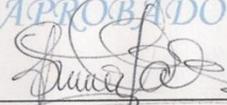
Guatamare, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

De conformidad con el Art. 69 de las Normas Internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación de Trabajo de Grado de la Escuela de Hotelería y Turismo del Núcleo Nueva Esparta de la Universidad de Oriente, deja constancia que el Trabajo de Grado, Modalidad Pasantías, Titulado: **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.** Presentado por la Lcda. Martha Marcano C.I. 17.972.873, como requisito parcial para optar al título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, ha sido evaluado y aprobado con la categoría:

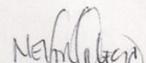
APROBADO


Msc. Asunción Suniaga

Tutor Académico


Lcdo. Daniel Salazar

Jurado Principal


Lcda. Nellania Fermín

Jurado Principal



**Procedimiento para la Evaluación del Desempeño aplicado al personal en
la Gobernación del Estado Nueva Esparta.**

Trabajo de Grado, Modalidad Pasantía de Grado, presentado como requisito
parcial para optar al Título de Licenciado en Administración

Martha Marcano

Lcda. Martha Cecilia Marcano Marcano

C.I: 17.972.873

Autora

Asunción Suniaga

MSc. Asunción Suniaga

Asesor Académico

Yaritza Rojas

Lcda. Yaritza Rojas

Asesor Laboral

DEDICATORIA





DEDICATORIA

Ante todo quiero dedicarle este segundo paso en mi vida profesional a **Dios**, al **Cristo de Jose**, a **Jesús de Nazareth** y a la **Virgen** bajo sus advocaciones **del Carmen, del Valle y Nuestra Señora de los Ángeles**, por acompañarme siempre, cuidarme en todos los momentos de mi vida y ayudarme a lograr esta meta tan importante.

A la memoria de mis abuelos **Dorotea del Carmen, Justa Margarita y Damaso Isidro** y tíos **Félix Alberto, Florencia del Carmen, Elba Josefina y Ángel Custodio**, que sé que desde el cielo me acompañan, me echan su bendición y me han dado fortaleza cuando lo he necesitado.

A mi madre una mujer maravillosa, emprendedora, luchadora y bendita que día a día ha guiado mis pasos por el trajinar de la vida haciendo siempre un llamado a mi conciencia y a mis ganas de seguir adelante, a no rendirme, exhortándome a luchar, y defender mis ideales con valentía y esmero; a la gran heroína y ejemplo a seguir en mi vida, a quien se convirtió en mi papá, mi hermana, prima, amiga, psicóloga, consejera, y hasta compañera de universidad, al amor de mis amores... Eres tú la verdadera dueña de este título.

A usted madre mía con todo mi amor dedico este y todos mis esfuerzos venideros. La amo con el alma...

A mi familia por demostrarme siempre que han estado pendientes de mí durante el desarrollo de mi carrera profesional y manifestarme su cariño. Gracias siempre se los agradeceré.

Martha C. Marciano M.

AGRADECIMIENTO



AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la dicha de nacer de Nedda Josefina Marcano, por iluminarme en los momentos de angustia cuando ya creía todo perdido, por todos los milagros académicos concedidos, por ayudar a mi madre a guiar mis pasos por los senderos de la vida y por poner en mi camino a todas las personas llenas de gracia que colaboraron directa o indirectamente con el logro de esta meta.

Te agradeceré siempre Dios por bendecir a:

Nedda Josefina Marcano, mi linda madre a quien agradezco por demostrarme mucho amor, apoyarme, darme ánimo, estar pendiente de mí y recomendarme continuamente que me encomendara a ti para que siempre me acompañaras.

A mis tíos y tías, **Robert Hernan Marcano, Raumel Rafael Marcano, Carmen Emilia Rodulfo, Livia del Valle Lunar, Judith Margarita y Yozaira Coromoto Marcano** quienes siempre se han sentido orgullosos de tenerme como sobrina y me han brindado su cariño y apoyo sincero, y a mis tíos **Félix Alberto, Florencia del Carmen, Elba Josefina y Ángel Custodio** porque estoy segura que desde el cielo me acompañan siempre y me echan su bendición.

A mis primos, **Reniel Rafael, Angélica del Carmen, Adela del Carmen, Marcos Daniel, Jesús Enrique, Antonella del Carmen y Johangel Daniel** para servir como ejemplo en sus vidas e incentivar a lograr cada una de sus



metas que se proponen en esta vida porque también forman parte del futuro del país y enseñarme el valor de la familia.

A mi primo compadre, **Raniel Ernesto Marcano** porque desde que era una niña y mientras viviste en el apartamento siempre cuidaste de mí por lo que siempre te vi como el padre que nunca tuve para que compartiera conmigo por lo que te has ganado mi respeto y mi aprecio. Te quiero mucho...

A mi primo, **Enrique Rafael Marcano** por su valiosa ayuda durante el desarrollo del trabajo permitiendo alcanzar la culminación exitosa del trabajo

A mi padrino, **Anibal Enrique Marcano** desde niña he sentido tu cariño y trato tan especial, por lo que le pido a Dios que te de mucha salud y muchos años más de vida para seguir compartiendo en la vida igualmente le agradezco que me hayas escogido para ser tu ahijada. Te quiero mucho padrinito lindo y bello como siempre te he llamado.

A mi madrina, **Carmen Josefina Mata** de quien siempre he sentido manifestaciones de cariño y un trato especial, por lo que le pido a Dios que te de mucha salud para seguir compartiendo en la vida igualmente le agradezco que te haya puesto en mi camino para tenerte como madrina. Te quiero mucho.

A **Olga Margarita León**, por siempre demostrarme tu cariño, estar presente en todo momento en mi vida, por tu apoyo y estar pendiente de mí por eso te has ganado mi aprecio y sentirte parte de mi familia. Gracias



A la **Msc. Asunción Suniaga**, por haber aceptado ser mi asesora académica, por su paciencia, gran colaboración, apoyo y tiempo, contribuyendo así a la culminación de este trabajo de grado. ¡Gracias Profel!

A mi asesora laboral la **Lcda. Yaritza Rojas**, por brindarme su ayuda, tiempo y colaboración para la exitosa culminación de este trabajo

A la **Gobernación del Estado Nueva Esparta**, particularmente al **Lic. Wilmer Velásquez** Jefe del departamento de **Relaciones Laborales** por darme la oportunidad de realizar las pasantías y brindarme su colaboración.

A la **Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta**, por permitirme entrar a sus aulas donde me forme como profesional y además ser mi segundo hogar durante el desarrollo de mi carrera. Gracias.

¡GRACIAS A TODOS!

ÍNDICE



ÍNDICE GENERAL

	Págs.	
DEDICATORIA		IV
AGRADECIMIENTO		VI
ÍNDICE GENERAL		X
ÍNDICE DE FIGURAS		XIV
FASE I. INTRODUCCIÓN		
1.1 Denominación del Organismo		2
1.2 Procedimiento objeto de estudio		2
1.3 Introducción (Situación a evaluar)		2
1.4 Objetivos	12	
1.4.1 Objetivo general		12
1.4.2 Objetivos específicos		12
1.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos		13
1.5.1. Observación Directa y Participante		13
1.5.2. Revisión Documental		14



FASE II. ASPECTOS ORGANIZACIONALES DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.

2.1	Reseña Histórica	17
2.2	Misión	20
2.3	Visión	21
2.4	Objetivos	21
2.4.1	Sociales	22
2.4.2	Económicos	23
2.5	Estructura Organizativa de la Gobernación del Estado Nueva Esparta	24
2.6	Estructura Organizativa de la Dirección General de Recursos Humanos	28
2.7	Misión	29
2.8	Visión	29
2.9	Funciones de la Dirección General de Recursos Humanos	29
2.10	Estructura Organizativa del Departamento de Relaciones Laborales	32
2.11	Funciones del departamento de Relaciones Laborales	34
2.11.1	De la Unidad de Reclutamiento y Selección	34
2.11.2	De la Unidad de Capacitación y Desarrollo	35

FASE III. BASES TEORICAS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1	Síntesis Histórica de la Evaluación del Desempeño	38
-----	---	----



3.2 Definición de Evaluación del Desempeño	39
3.3 Propósitos de la Evaluación del Desempeño	40
3.4 Importancia de la evaluación del Desempeño	41
3.5 Proceso de la Evaluación del Desempeño	41
3.6 Ventajas Y Obstáculos de la Evaluación del Desempeño	44
3.7 Criterios de la Evaluación del Desempeño	46
3.8 Estándares de Desempeño	47
3.9 Mediciones de Desempeño	48
3.10 Tipos de Evaluaciones	49
3.11 Métodos de Evaluación del Desempeño	50
3.12 Factores que pueden distorsionar la Evaluación	54
3.13 Visión General de los Sistemas de Evaluación del Desempeño	55
3.14 El Desempeño Individual	56
3.15 Indicadores del Desempeño Individual	57
3.16 Principios para la Definición de los Objetivos del Desempeño Individual (ODI)	57
3.17 Ventajas de los Objetivos de Desempeño Individual	58
3.18 Planificación del Desempeño en base a objetivos	59
3.19 Sistema de Evaluación del Desempeño Individual para los Empleados de la Administración Pública Nacional	60
3.19.1 Objetivos y Principios del Sistema de Evaluación Del Desempeño	60
3.19.2 Alcance del Sistema de Evaluación del Desempeño	61
3.19.3 Metodología Utilizada en la Elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño	61

FASE IV. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL



DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

4.1 Decreto de Evaluación del Desempeño	64
4.2 Proceso de Evaluación del Desempeño	72

FASE V. ANALISIS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

5.1 Identificación del problema	87
5.2 Identificación de las causas y efectos	88
5.3 Diagrama Causa-Efecto	89
5.4 Solución	90

FASE VI. LINEAMIENTOS GENERALES QUE CONFORMAN EL SISTEMA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL APLICADO EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA

6.1 Detección de Necesidades de Capacitación	91
6.2 Método según las nuevas tendencias administrativas	96
6.2.1 360 Feedback o evaluación de 360°	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS	104



ANEXOS106



ÍNDICE DE FIGURAS

Nº	DESCRIPCIÓN	Págs
1.	Organigrama Estructural de la Gobernación del Estado Nueva Esparta	26
2.	Organigrama Funcional de la Gobernación del Estado Nueva Esparta	27
3.	Estructura Organizativa de la Dirección General De Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Nueva Esparta	28
4.	Organigrama del Departamento de Relaciones Laborales	33
5.	Flujograma del procedimiento sobre la Evaluación del Desempeño aplicado por el departamento de relaciones laborales de la Gobernación del Estado Nueva Esparta	83

*FASE I. INTRODUCCIÓN (SITUACIÓN A
EVALUAR)*



En esta fase se refleja aspectos relevantes tales como: la descripción del organismo público donde se llevó a cabo las pasantías, procedimiento objeto de estudio, la situación a evaluar, los objetivos de investigación que se pretenden alcanzar y los recursos necesarios que se utilizaron para la recolección de toda la información necesaria para este trabajo.

1.1 DENOMINACIÓN DEL ORGANISMO

El organismo seleccionado para realizar las Pasantías, fué la Gobernación del Estado Nueva Esparta (G.E.N.E), específicamente en el Departamento de Relaciones Laborales adscrito a la Dirección General de Recursos Humanos, el cual se encuentra ubicado en la Avenida Simón Bolívar, Edificio Sede Administrativa, Piso 4, La Asunción, Municipio Arismendi, estado Nueva Esparta.

1.2 PROCEDIMIENTO OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio estuvo referido al procedimiento de Evaluación del Desempeño aplicado al personal en la Gobernación del estado Nueva Esparta.

1.3 SITUACIÓN A EVALUAR

En Venezuela la Administración Pública tiene bajo su compromiso la preservación, manejo y uso de los patrimonios gubernamentales en procura del provecho y del bien común de todos los habitantes del territorio nacional dentro del marco de la Constitución y las Leyes. Al respecto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial N° 5.453, el 24 de marzo del 2000, expresa en el artículo N° 141, que:



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

En este sentido, las entidades públicas están orientadas a prestar un servicio de modo que su legitimidad se sustenta, en la eficiencia y calidad con que prestan estos servicios con miras a poder lograr la satisfacción de las demandas de la comunidad, dentro de un marco de valores compartidos que den origen a los derechos de los individuos, el bien común y la dignidad de las personas.

Además, el Estado Venezolano como principal garante de la Administración Pública Nacional se aboca a desempeñar su labor de organización, control y gestión oficial, a través de normas y políticas de descentralización. Éstas intentan hacer más efectiva su labor administrativa a través de las potestades dadas a los Estados, Entidades Federales y Municipales, Institutos Autónomos, Fundaciones, Sociedades Civiles o Mercantiles, las cuales por sus características particulares e interrelación estatal intervienen de manera directa e indirecta en el cumplimiento de los planes y programas, tanto en el campo económico, como social.

En los estados las gobernaciones son entes adscritos a la Administración Pública Nacional la cual tiene como funciones: la planificación, coordinación, ejecución, evaluación, control y administración de los recursos financieros asignados por el Estado Venezolano.

La Gobernación del Estado Nueva Esparta, es un ente de la Administración Pública y está constituida por diferentes direcciones y



departamentos, siendo una de estas dependencias la Dirección General de Recursos Humanos, la cual está constituida por varios departamentos, entre ellos se encuentra el Departamento de Relaciones Laborales que está estructurado por dos unidades como son: Reclutamiento-Selección, la cual se encarga de los trámites para el ingreso del personal y Capacitación-Desarrollo esta última se encuentra conformada por tres áreas que son: Pasantías, Cursos y Evaluación del Desempeño, de las cuales, las dos últimas van dirigidos al personal que allí labora.

Específicamente, el área de Evaluación del Desempeño se encarga de coordinar el proceso de Evaluación del Desempeño (EDD) del personal de carrera adscrito al Ejecutivo Regional; elaborar informe de resultados por rango de actuación; impresión de notificaciones de resultados para su posterior envío a cada dependencia con el fin de ser entregada a cada trabajador; elaborar información estadística así como el cálculo del gasto en base a resultados; enviar carpeta contentiva del informe de EDD y notificación a la Oficina de Presupuesto, la cual luego va a la Dirección General de Finanzas Públicas para que sea tomado en cuenta y así poder realizar el pago del incentivo.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño esta es una actividad que se desarrolla dos veces al año para medir el cumplimiento de las metas pautadas para el periodo en curso, la cual es aplicada por el encargado de cada departamento, oficina o unidad y revisada por el encargado de esa área.

Cabe destacar que la Evaluación del Desempeño no es más que realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación de la persona en el desarrollo diario de su trabajo; haciéndose de carácter histórico



(hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), con lo que se pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

El diagrama causa-efecto se usó como una herramienta de análisis de la EDD ya que permite representar visualmente las causas probables de un problema en categorías específicas también permite organizarlas sistemáticamente y así reconocer el impacto real en la organización.

En la G.E.N.E, la evaluación del desempeño se aplica en base al método de Administración por Objetivos el cual contempla un formato dividido en 5 secciones las cuales poseen ítems que son calificados numéricamente y que al final se totalizan y genera un diagnóstico del desempeño del trabajador (Ver Anexo 1).

La Evaluación del Desempeño y el establecimiento de los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) se lleva a cabo a dos veces al año primero de septiembre-febrero y luego el segundo de marzo-agosto. Por consiguiente, antes de finalizar los meses de febrero y agosto la analista del área de Evaluación del Desempeño lleva a cabo la planificación que consiste en realizar memorándum interno dirigido a cada uno de los jefes de los departamentos, unidades u oficinas adscritos a la Dirección General de Recursos Humanos y oficios para los encargados de las demás dependencias que conforman la gobernación, donde se notifica que los primeros 5 días del mes de marzo y septiembre se estarán recibiendo las evaluaciones correspondientes al período anterior y los Objetivos de Desempeño Individual del período siguiente.

En segundo lugar, el encargado de la EDD elabora una circular que contiene el tiempo de recepción de las evaluaciones, la misma es enviada para la



firma de la Directora General de Recursos Humanos, para posteriormente ser entregada a todas las dependencias.

Una vez que llegan las evaluaciones al Departamento de Relaciones Laborales, la persona a cargo de esa función comienza a revisar las diferentes secciones del formato:

- En la sección A: se verifica que las fechas correspondan con el periodo que se está evaluando, título del cargo, grado/nivel y rango en base al Cálculo del Gasto del Personal enviado por la Unidad de Nómina.
- En la sección B: se constata que los pesos de los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) estén ordenados de mayor a menor, que sumen un total de 50 puntos, que los pesos por rango sean correctos y que el total general de esta sección sea el indicado.
- En la sección C: que las competencias sean las correspondientes al nivel en que se está evaluando a cada funcionario los cuales son: Administrativo Y Apoyo, Técnico-Profesional y Supervisorio, que para los dos primeros niveles el peso de las tres primeras competencias sean 7, 6, 7 para un total de 20 puntos así como las 5 restantes deben sumar 30 puntos para un total general de 50 puntos y para el tercer nivel las dos primeras competencias deben ser 8 y 8 para un total de 16 puntos así como las 5 restantes deben sumar 34 puntos para un total general de 50 puntos, que los pesos por rango sean los allí señalados y que el total de los mismos sea el reflejado.



- En la sección D: Verificar que los puntajes de la B y C allí colocados sean los mismos que se revisaron anteriormente y que su sumatoria corresponda al rango de actuación expresado el cual se revisa en base a una escala existente.
- En la Sección E: Se leen los comentarios que refleja el evaluador sobre el desempeño del evaluado, los cuales pueden realizarse independientemente del rango de actuación pero si son de carácter obligatorio cuando este corresponde al desempeño excepcional y en él se indican cuáles fueron las actividades que el evaluado realiza fuera de los ODI previamente establecidos.

Luego de analizar la evaluación, se revisa de acuerdo a la data enviada si los evaluados estuvieron de vacaciones; de ser así, se verifica si les corresponde o no la evaluación. Si es la última opción, se elabora un oficio dirigido al jefe del Departamento, Unidad u Oficina o cualquier otra dependencia notificándole que no le toca porque tomó 2 periodos de vacaciones y excedió los 2 meses como lo establece el decreto de evaluación.

Culminado todo este proceso, se les notifica al jefe de cada Departamento, Unidad u Oficina que deben ir a retirarlas evaluaciones y los Objetivos de Desempeño Individual para que, de ser necesario, hagan las correcciones pertinentes; luego de que éstas se realizan, vuelven nuevamente al Departamento de Relaciones Laborales para que la analista del área constate que realmente todo está bien y así poder colocarle al oficio de entrega de las evaluaciones y o de revisado y fecha para que posteriormente sean entregadas en la recepción general.



Seguidamente un trabajador del área de la recepción del Despacho lleva al Departamento de Relaciones Laborales todo lo recibido conjuntamente con la hoja de ruta, la cual contiene una serie de datos como son: la dependencia a la cual pertenecen, nombres de los funcionarios evaluados y lo que se está entregando (evaluaciones y ODI osóloevaluaciones) para que la funcionaria la firme como constancia de haber sido recibidas.

Posteriormente son registradas en un libro de actas colocando la fecha, la dependencia, lo recibido y los nombres de los funcionarios evaluados e inmediatamente se realiza un desglose para separar oficios, ODI y evaluaciones, los primeros se archivan en carpetaslomo ancho y las últimas, son colocadas en carpetas de manila identificadas con el nombre del departamento, oficina, unidad y demás dependencias de la G.E.N.E. A las evaluaciones se les vuelve a verificar los resultados finales de las secciones, C y D para corroborar el puntaje definitivo y que corresponda al rango de actuación allí reflejado, para luego acceder al programa Microsoft Access, en el cual se ingresa el número de cédula, luego el resultado final arrojado por la Evaluación del Desempeño para posteriormente ser procesado.

Finalizado el proceso de Evaluación del Desempeño en cada periodo, se realiza el cálculo del gasto del incentivo por rango de actuación, el cual es entregado al Departamento de Planificación, Control y Gestión para hacer un estimado a la partida que se maneja para cancelar el incentivo.

Es así como en el mes de marzo se envía a la Oficina de Presupuesto y luego eso va a la Dirección General de Finanzas Públicas una serie de documentos como son: el informe y la solicitud de la disponibilidad presupuestaria, esto con el fin de que se tome en consideración para poder



cumplir con el pago del incentivo. Posteriormente cuando llega la respuesta de que se llevó a cabo la misma se elabora el Punto de Cuenta para que sea firmado por el Gobernador.

Seguidamente, en el mes de mayo la analista del área de Evaluación comienza a agrupar las evaluaciones del año anterior con sus respectivas notificaciones de resultados de cada funcionario y se elaboran los respectivos listados por cada dependencia con los nombres de los funcionarios y especificando lo que se está entregando para posteriormente ser enviados a la Unidad de Archivo, con el fin de que se anexen a los expedientes de los trabajadores.

Finalmente en el mes de diciembre se elabora el informe con los resultados de los dos periodos, un gráfico con todos los rangos de actuación y se imprimen las notificaciones de resultados que arroja el programa Microsoft Access.

El problema es que los resultados que se obtienen de aplicar la Evaluación del Desempeño no están siendo tomados en cuenta y así poder corregir las fallas que pudieran estar presentando los trabajadores en su cargo, lo que pudiera generar desmotivación en ellos. Por otra parte, no hay comparación de la Evaluación del Desempeño con los ODI para ver o medir si fueron alcanzadas las metas y establecer planes de acción.

Específicamente la Evaluación del Desempeño beneficia a la G.E.N.E puesto que esta permite conocer el alcance de las metas fijadas a los trabajadores para un periodo determinado, además se obtiene información necesaria para llevar a cabo el pago de incentivos en base al rango de actuación, también se conoce las personas adecuadas para ocupar otros



cargos o ascensos. Sin embargo, aunado a los aspectos antes mencionados, el Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado por la G.E.N.E presenta ciertas debilidades, entre las cuales se pueden mencionar:

- El formato de Evaluación del Desempeño fijado por el Ministerio de Planificación no permite obtener una evaluación objetiva sobre el desempeño de una persona, lo que trae como consecuencia desconocimiento de las fallas presentadas por el trabajador.
- No existe un manual de normas y procedimientos para la Evaluación del Desempeño, lo que trae como consecuencia dificultad en la ejecución de las tareas relativas a los procedimientos en estudio, mermando así las posibilidades de trabajar con mayor eficiencia y eficacia.
- El formato de Evaluación del Desempeño que se aplica actualmente es corregido en reiteradas oportunidades porque la forma en que se presentan las correcciones que deben realizarse no es la más idónea generando confusiones al momento de realizar los cambios, lo que trae como consecuencia retrasos, demoras y pérdidas de tiempo para ser entregadas las respuestas de las mismas a las dependencias correspondientes.
- No se realizan planes basados en los resultados de las Evaluaciones del Desempeño, a fin de mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo, lo que trae como consecuencia que se pierda tiempo y esfuerzo en una actividad que no aporte algún cambio al trabajador.



- A pesar de que se realiza una planificación para aplicar las evaluaciones del desempeño, éstas finalizan y hay dependencias que no han cumplido, por lo que hay que dar una prórroga, lo que trae como consecuencia el retraso y demoras para cumplir con el cierre del proceso que es ingresar los resultados en Microsoft Access.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Analizar el Procedimiento para la Evaluación del Desempeño aplicado al personal que labora en la Gobernación del Estado Nueva Esparta.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos organizacionales de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.
- Describir las bases teóricas para la Evaluación del Desempeño relacionadas con la Gobernación del Estado Nueva Esparta.
- Describir el procedimiento de la Evaluación del Desempeño aplicado al Personal de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.
- Realizar un diagrama causa-efecto del Procedimiento de Evaluación del Desempeño aplicado al personal de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.



1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas, maneras o recursos de obtener información que sirvieron de base para el estudio de los hechos. Fidias (2006) declara lo siguiente: “*Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información*”. (Pág. 67). Por tanto, las técnicas son tanto exclusivas como específicas de una actividad y su aplicación conlleva a adquirir información.

En relación a los instrumentos Fidias (2006) señala que: “*Cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información*”. (Pág.69). Es decir, la información que se obtiene a través de las técnicas requiere ser almacenada a través de un medio material lo que se denomina instrumento de recolección de datos. En tal sentido, para este trabajo se pusieron en práctica las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

1.5.1 Observación Directa y Participante

En este sentido, la observación directa se caracteriza por la percepción por parte del investigador, de los hechos tal y como se presentan en la realidad, de hecho, Tamayo (2002) señalan la observación directa como: “*Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación*”. (Pág.183).

Con la aplicación de esta técnica se apreció, visualizó y examinó todos los pasos que se llevan a cabo para cumplir el procedimiento de evaluación del



desempeño aplicado al personal de la G.E.N.E, todo esto ocurrió en el Departamento de Relaciones Laborales específicamente en el área de Evaluación del Desempeño y se hizo participando directamente en las actividades correspondientes que lo forman.

Mediante esta técnica se recopila y clasifica información necesaria para la realización del trabajo de grado utilizando un block de notas; permitiéndole al observador participar e integrarse como un miembro del grupo social, además tener una idea referente a las actividades realizadas por cada persona, verificando la importancia y relevancia de cada cargo. Con esta técnica se alcanzó el objetivo 3.

1.5.2 Revisión Documental:

Hernández, Fernández y Baptista (1999) la definen como: *“Consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que puedan ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación”*. (Pág. 23). La revisión documental se entiende como la búsqueda de material que tenga que ver con tema de investigación para luego llevar a cabo la revisión de libros, material electrónico para obtener toda la información indispensable para la elaboración del trabajo de grado. Mediante esta técnica se recopiló toda la información relacionada con el tema de estudio. La cual se logró a través de la revisión de textos especializados, fuentes electrónicas, fundamentos legales y teóricos necesarios, entre otros. Con esta técnica se alcanzó los objetivos 1, 2,4 y 5.



Textos:

- DÍAZ, L. (2005). Análisis y Planeamiento.
- CHIAVENATO, I. (2009). Administración de Recursos Humanos.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. y SHERMAN A. (2001). Administración de Recursos Humanos.
- DE CENZO, D. y ROBBINS, S. (2003). Administración de Recursos Humanos.
- IVANCEVICH, J. (2005). Administración de Recursos Humanos.

Por todo lo anterior, se puede decir que al finalizar esta etapa se ha visto la importancia y necesidad de este estudio referente a la Evaluación del Desempeño en la Gobernación del Estado Nueva Esparta, ya que se ha mostrado el problema, las fallas o debilidades, luego se detallan los objetivos de investigación, las técnicas o instrumentos que fueron utilizados para recopilar la información y por último se detallan todas las actividades realizadas en el departamento donde se ejecutó la pasantía.

*FASE II. ASPECTOS
ORGANIZACIONALES DE LA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA
ESPARTA.*



En esta fase, se describe la reseña histórica, visión misión, objetivos, la estructura organizativa, mediante el organigrama y la descripción de los puestos de trabajo en la Gobernación del Estado Nueva Esparta, los cuales han de servir como base para la aplicación de las políticas de gestión y dirección de los recursos humanos dentro de la organización.

2.1 Reseña Histórica

Para hablar de la historia de la Gobernación del Estado Nueva Esparta, es necesario remontarse a la época colonial, el 18 de marzo de 1525 la Gobernación del estado Nueva Esparta inicia sus actividades cuando el Lcdo. Marcelo Villalobos obtuvo una capitulación, a través de la cual se le otorga la licencia y facultad para habitar la Isla de Margarita, comprometiéndose a llevar consigo (20) colonos, con sus respectivas mujeres y dos clérigos.

Villalobos pidió una prórroga, puesto que no pudo cumplir con esa capitulación en el tiempo establecido; esta le fue otorgada con fecha 14 de Septiembre de 1526, pero no pudo aprovecharla dado a que este fallece el 25 de Julio de ese mismo año como la capitulación se le otorgo por dos vidas, la suya y la de un heredero. El 14 de Junio de 1527, le fue confirmada la misma a su hija Aldonza Manrique, quien no pudo tomar posesión, debido que para 1527 contaba con apenas (6) años, por lo que durante (15) años el gobierno fue ejercido por tenientes de Gobernación, entre los que se encontraba su madre, así nace la Gobernación de la Isla Margarita durante la colonia, y con ese rango se mantuvo durante toda la época colonial.



Posteriormente, en Junio de 1542, Aldonza Manrique toma posesión de la Gobernación, hasta que en el año 1593 se extingue la concesión Villalobos y desde esa fecha hasta 1810 los Gobernadores de la Isla de Margarita fueron españoles, designados por el Rey de España, generalmente por periodos de (5) años.

Durante la independencia 1810 – 1815 en el gobierno de Margarita se alternaron los españoles y patriotas, luego le fue concedida la categoría de Provincia de Margarita por la República, salvo entre 1882 y 1899 cuando pasa a formar parte del estado Miranda, como consecuencia de las modificaciones que se introducen en la división política territorial del país.

Desde 1900 hasta el derrocamiento del presidente Medina (18 de Octubre de 1945) ejercieron el gobierno de Margarita, convertido en el estado Nueva Esparta: Gral. Fernando Pacheco y Ramón Moreno (1900), Dr. Luis Mata (provisional 1901), Gral. José Asunción Rodríguez (1901-1904), Dr. Francisco Jiménez (1904-1905), Gral. Pedro María Cárdenas (1905-1907), Gral. Clodomiro Sánchez (1907-1908), Gral. Pedro Dúchame (provisional 1909-1914), Gral. Juan Alberto Ramírez (provisional 1914-1920), Gral. Antonio José Cárdenas (periodo ejercido por el Gral. José María Bermúdez 1921-1924), Dr. Manuel Díaz Rodríguez (1925-1926), Dr. Isaías Garbioso (1926-1929), Gral. José Garbi (1929-1931), Gral. Guillermo L. Wiltl (1931), Gral. José María Bermúdez (1931-1933), Gral. Rafael Falcón (1933-1935), Cnel. Luis Bruzual Bermúdez (1936), Dr. Luis Felipe Hernández (1936-1937), José Asunción Rodríguez Morales (1937-1939), José Asunción Mata Dermalin (1939-1940), Cap. Luis Rafael Pimentel (1945), José Asunción Rodríguez Morales (1945).



Durante el período (1945-1948), ejercen el gobierno: José Luis Quijada (1945-1946), y bajo la presidencia de Don Rómulo Gallegos, Guillermo Salazar Meneses, quien había sido nombrado por el Presidente; la junta militar que asumió el poder el 24 de Noviembre de 1948 designa al Cap. Dimas Paubilini, primer Gobernador de la dictadura, 1949 fue sustituido por el escritor Heraclio Narváez, el cual permaneció en el cargo hasta la caída de este régimen el 23 de enero de 1958.

Seguidamente en ese año, se convierte en gobernador el historiador margariteño Luis Villalba Villalba (1958-1959), se convirtió en el primer Gobernador de la democracia inicia en Enero de 1958; los siguientes Gobernadores fueron: Agustín Ortiz Rodríguez (1959-1960), Antonio Reina Antoni (1960-1962), Ramón Borra Gómez (1962-1964), Antonio González Carbuccia (1964), Vicente Gamboa Marcano (1964-1965), José Luis Mattei (1966-1967), Julio Villarroel (1967-1968), Enrique Carrasquero (1968- 1969), José Asunción Rodríguez (1969), Alejandro Hernández (1969-1970), Bernardo Acosta (1970-1973), Luis Márquez Sevillano (1973-1974). Otros Gobernadores que mantuvo Margarita para los siguientes años fueron: Jesús García Espinoza (1977-1978), José Fonturvel (1978-1979), Pedro Luis Briceño (1979-1981).

No es sino hasta el año 1974, cuando se empezó a construir la nueva sede de la Gobernación bajo el Gobierno del Dr. Virgilio Ávila Vivas, diseñada por el Arquitecto José Fonturvel, quien para esa época era el Director de Obras Públicas del estado Nueva Esparta. Luego en el año 1983, bajo el Gobierno del Licenciado Augusto Hernández, comienza a funcionar la nueva sede de



la Gobernación, localizada en la avenida Constitución de la ciudad de la Asunción, donde actualmente se encuentra funcionando.

Hasta 1989, los Gobernadores del estado Nueva Esparta eran escogidos y designados por el Presidente de la República, a partir de ese la escogencia de acuerdo a lo previsto en la Ley de sufragio se hace mediante elección directa de los ciudadanos por periodos de (3) años; cabe señalar que actualmente según la reforma hecha en el año 2000 de dicha Ley el periodo de gobierno es de (4) años. Así bien, hasta la fecha han sido electo Gobernadores: el Prof. Morel Rodríguez Ávila, quien fue designado por el Presidente de la República para los años comprendidos desde (1990-1993), siendo reelecto por ciudadanos de Nueva Esparta a través del nuevo sistema de elección para el periodo (1993-1996), luego resultó electo el Dr. Rafael Tovar, para el periodo (1996-1999), posteriormente se elige a Irene Sáez en 1999, no culminando con su mandato, al cual le sigue un gobierno transitorio a cargo de Bonaldi Rodríguez que duro 45 días; luego fue elegido para el (2000-2004), el Dr. Alexis Navarro, se va a nuevas elecciones quedando el profesor Morel Rodríguez Ávila para el periodo (2004-2008), y al terminar su mandato, el pueblo lo relige para el periodo (2008-2012) y luego resultó electo el general Carlos Mata Figueroa para el (2012-2016) quien actualmente tiene a su cargo la Gobernación hasta cumplir los cuatro (4) años de gobierno.

2.2 Misión

Promover el fortalecimiento de la entidad federal a través del trabajo coordinado entre la Gobernación, Alcaldías, Comunidades Organizadas, el



sector privado y otras fuerzas vivas, con el propósito de alcanzar los fines sociales, culturales, económicos, y de toda índole que efectúen a la colectividad.

Mejorar la calidad de vida del colectivo Neoespartano mediante la atención integral, con especial énfasis en las áreas de salud, seguridad social, jurídica, deporte, cultura ambiente, que conduzcan aun desarrollo social y económico, posible, endógeno y sustentable a través del empleo productivo y la participación de todos los sectores que hacen vida en esta Región Insular

2.3 Visión

Ser un Estado, con un desarrollo armónico, sustentable, ambientalmente responsable, culturalmente fortalecido, basado en actividades económicas tales como: turismo, pesca, agricultura, comercio, construcción, pequeña y mediana industria, en un entorno social digno y seguro con eficientes servicios públicos y donde la gente y su desarrollo integral sea las principales prioridades

2.4 Objetivos

Este ente se encuentra encargado de coordinar las acciones de las diversas dependencias de la administración central o descentralizada que actúa en el Estado. Persiguiendo los fines del desarrollo integral de la geografía estatal, prestando los servicios necesarios para los habitantes, garantizando la contratación y dotación de viviendas a los más necesitados. Así como



también persigue otros objetivos afines a las distintas necesidades que se presentan en la región, entre lo que se pueden mencionar:

2.4.1 Objetivos Sociales

- **Educación:** formar a ciudadanos (as) con una visión crítica y proactiva, con altos niveles académicos del Estado. Impulsar y fomentar el proyecto de Escuelas Bolivarianas.
- **Seguridad y Defensa:** alcanzar óptimos niveles de seguridad ciudadana, social y jurídicas, que brinden confianza a la población al momento de decidir donde vivir, hacer turismo e invertir.
- **Salud:** solucionar los problemas de atención asistencial que afronta a las comunidades y lograr el desarrollo de programas de medicinas preventiva y curativa que transformen en atención integral al ciudadano.
- **Ambiente:** recuperar, preservar y proteger el ambiente, a fin de asegurar los recursos del futuro y el uso racional en el presente.
- **Vivienda:** solucionar la problemática generada por el déficit habitacional y mejorar las condiciones del entorno en el que se desarrollan.



2.4.2 Objetivos Económicos

- **Turismo:** desarrollar y promover un turismo sustentable, en el que está garantizada la preservación de todas las potencialidades que hacen atractiva la Región.
- **Pesca:** generar las condiciones, físicas, técnicas y financiera para desarrollar la actividad pesquera de una manera más eficiente y productiva.
- **Agricultura:** estimular el desarrollo agrícola a través de la asistencia social, técnica y financiera, a fin de aprovechar los recursos y potencialidades de la región. Brindar una protección integral a este sector para garantizar su desarrollo armónico.
- **Pequeña y Mediana Industria:** beneficiar la consolidación técnica y financiera del sector a fin de crear una estructura productiva acorde con los requerimientos del Estado Nueva Esparta, capacitando sus distintos sectores para convertirlos en parte del sector productivo de la región.
- **Construcción e infraestructura:** emprender acciones de recuperación y mantenimiento de la infraestructura pública Neoespartana a fin de optimizar los recursos existentes, así como, la construcción de obras de gran importancia para el desarrollo armónico del estado, acorde con las exigencias de los distintos sectores que los conforman.



2.5 Estructura Organizativa de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.

La estructura organizativa de una empresa, institución u órgano cualquiera de la administración pública, constituye un apoyo por la dirección del ente; generalmente la de los gobiernos locales posee (5) niveles organizativos. En tal sentido, Melinkoff (2000) define la estructura organizativa como “El armazón, esqueleto, la integración particular especial y armónica de unidades estructurales de la organización, las cuales mantienen una disposición de interdependencia” (p. 77).

De lo que se deduce, que la estructura de la organización se crea para realizar las funciones, actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. A través de esa estructura, se delega la autorización, se establecen las responsabilidades y, en función de estas, las distintas posiciones en la esterificación jerárquica de la organización. A tal efecto, existen diferentes tipos de organigramas; pero uno de ellos es según su forma y disposición geométrica, estos pueden ser: Verticales u horizontales, escalares o circulares.

Basándose en lo antes mencionado, la estructura organizativa de la Gobernación del Estado Nueva Esparta, está representada por un organigrama de tipo vertical, el cual es definido por Melinkoff (1990) como aquella que “Representa una pirámide jerárquica, donde las unidades se desplazan de arriba a abajo *una gradación jerárquica descendente*” (p.166), es decir, en donde las líneas de mando vienen dadas de forma



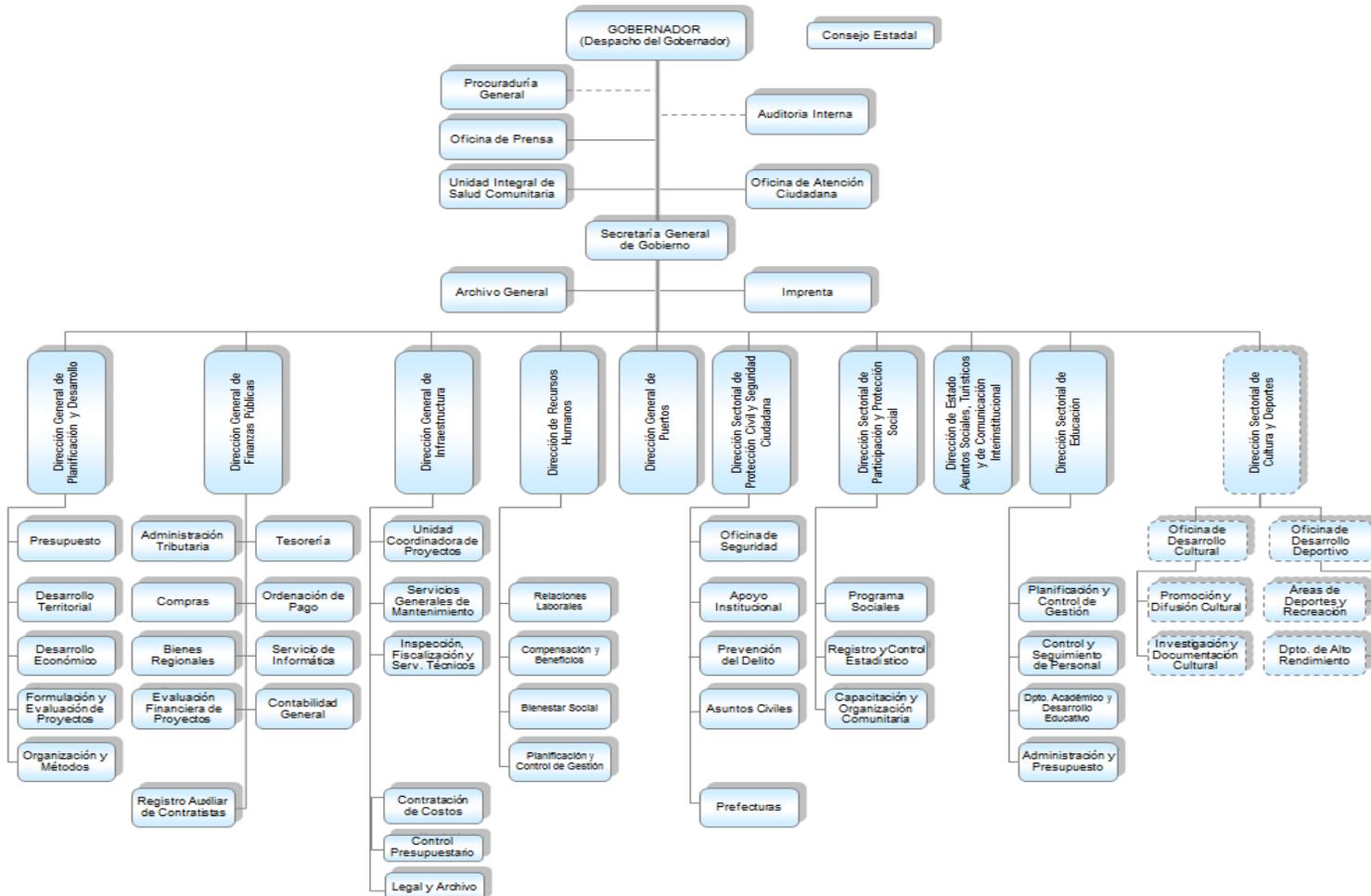
descendientes; es decir, desde el nivel jerárquico superior, hasta los niveles inferiores. (Ver Figura N°1 y 2)

La Gobernación del Estado Nueva Esparta, constituye el Poder Ejecutivo de la región insular, donde la máxima autoridad es el ciudadano Gobernador del Estado el cual tiene la facultad de tomar decisiones tomando en cuenta los problemas que se presentan en el Estado, así como también designar o remover a cualquier persona del cargo que desempeña dentro de la institución, seguido por el Secretario General de Gobierno, los Directores del Tren Ejecutivo, Jefes de Oficina y Unidades de Trabajo, cada jefe tiene autonomía para controlar los procesos prácticos, las políticas u otros asuntos específicos relacionados con actividades que realiza el personal de otros departamentos. Las Direcciones son: Hacienda Pública Estatal, Planificación y Desarrollo, Civil y Política, Educación, Obras Públicas y Desarrollo Social. Dentro de las oficinas más importantes están: Presupuesto, Personal, Prensa, Relaciones Públicas y Protocolo.

Los Jefes o Directores tienen la potestad total para tomar decisiones inmediatas, siempre y cuando la máxima autoridad por razón de decreto delegue a otra persona la responsabilidad a que diera lugar.



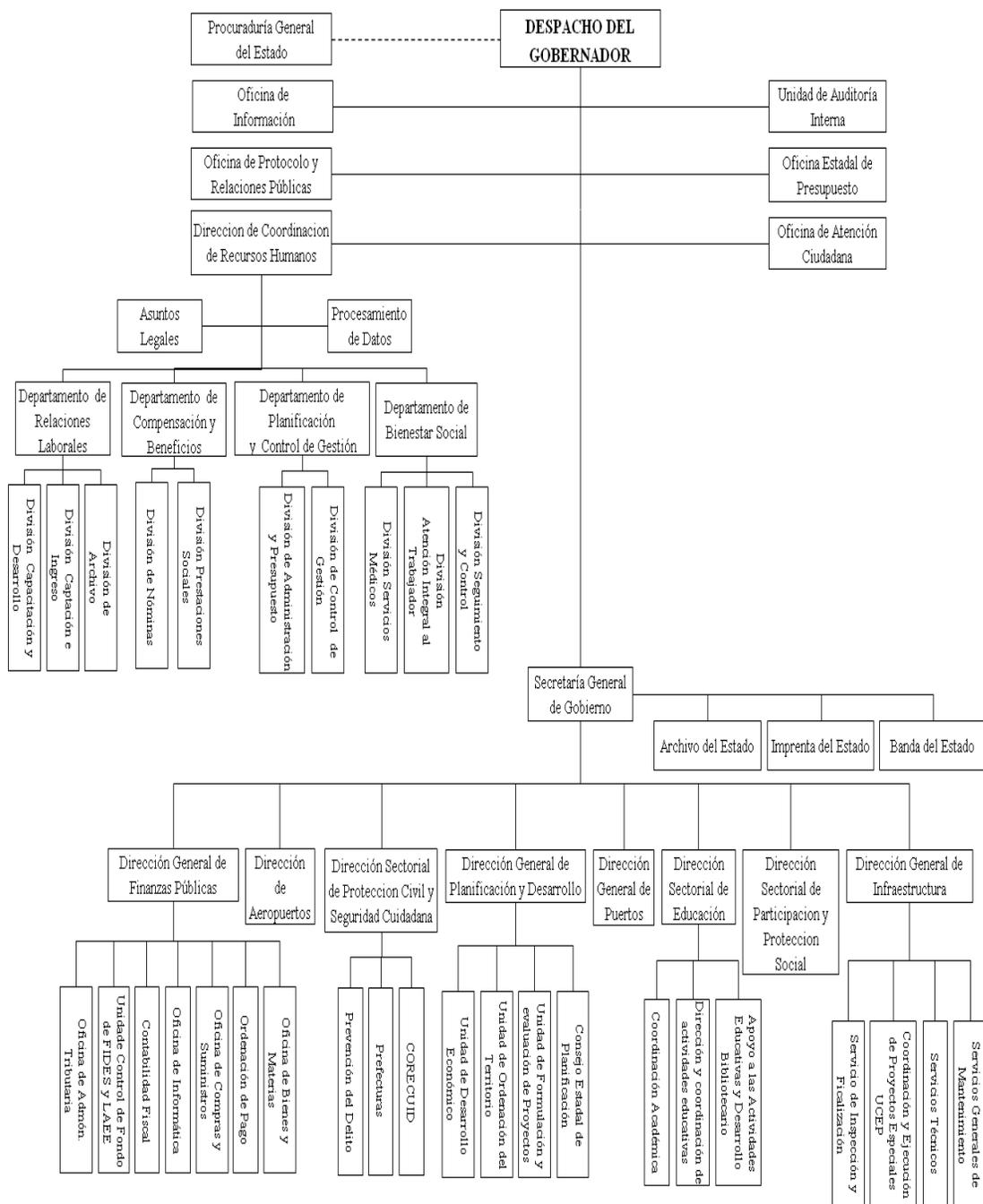
Figura N° 1. Organigrama Estructural de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.



Fuente: Decreto N° 1.393. G.O. E-992. Agosto 2007 - Mayo 2010



Figura N° 2. Organigrama Funcional de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.

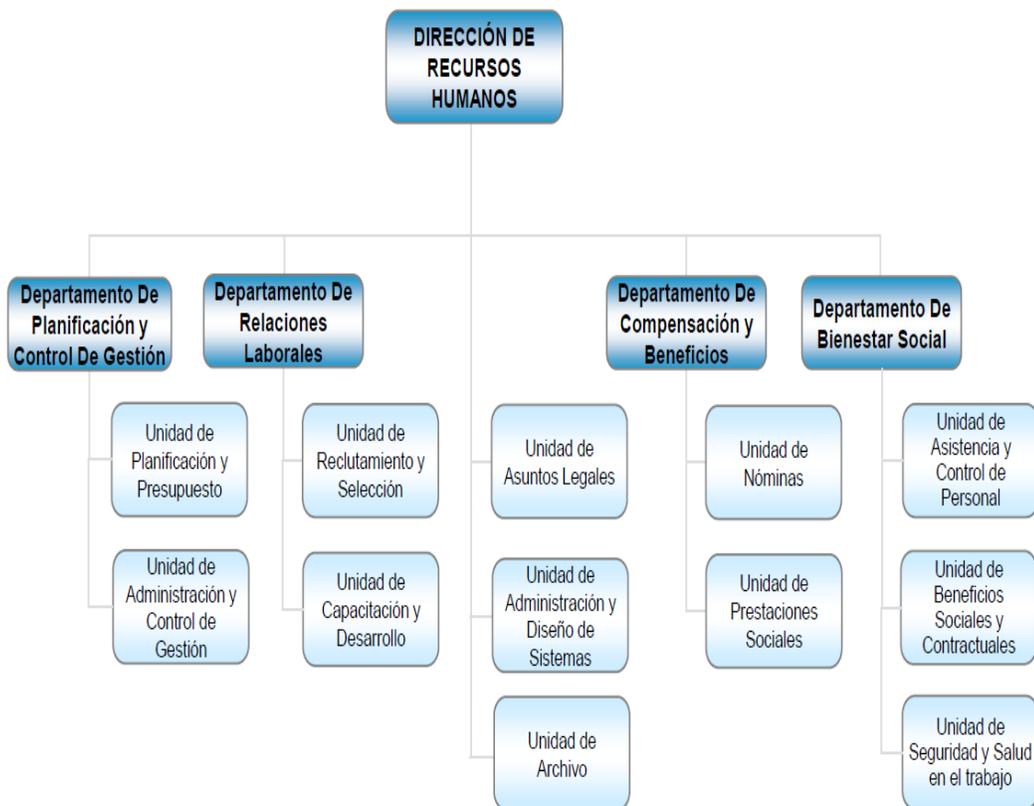


Fuente: Dirección de Planificación y Desarrollo de la Gobernación del Estado Nueva Esparta (2006).

2.6. Estructura Organizativa de la Dirección General de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Nueva Esparta.

La Dirección General de Recursos Humanos es el órgano rector del recurso humano de la Gobernación del Estado Nueva Esparta, el cual está adscrito al despacho del gobernador. Presenta un organigrama de tipo vertical, en donde las líneas de autoridad y responsabilidad van en orden descendente desde la directora hasta sus subordinados.

Figura N° 3. Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos



Fuente: Decreto N° 1.393. G.O. 992. Agosto 2010



2.7 Misión de la Dirección General de Recursos Humanos

Planificar, dirigir, coordinar y controlar la administración, el desarrollo del recurso humano dependiente del Ejecutivo Regional; orientara los entes descentralizados; mediante la cabal observancia de las leyes nacionales, regionales, convenciones colectivas, demás instrumentos jurídicos que regulan las materias de su competencia; propiciando a través de la gestión de sus actividades, programas, la seguridad económica, el bienestar social, la capacitación, el crecimiento tanto humano como laboral de todos los trabajadores a su cargo, quienes constituyen el principal equipo de acción así como de contribución para el logro de los objetivos de los ejes de desarrollo económico social del Gobierno de Nueva Esparta.

2.8 Visión de la Dirección General de Recursos Humanos

Ser una Dirección de Recursos Humanos capaz de alcanzar, con criterios de eficacia, eficiencia y calidad, los más altos objetivos en materia laboral, definidos en los planes y estrategias marco nacionales y regionales; y asumir oportunamente con sostenibilidad, dinamismo, y tecnología, los retos futuros que plantea la fuerza laboral, como co-protagonista del progreso y bienestar de la región Insular y generador del incremento de la calidad de vida de la familia y la comunidad neoespartanas

2.9 Funciones de la Dirección General de Recursos Humanos

- Dirigir, coordinar y controlar la administración y desarrollo de las políticas y programas de recursos humanos de la gobernación así



como desarrollar las actividades que le instruya o delegue el Gobernador del estado.

- Regular, formular y dar seguimiento a las políticas de la función pública que fije el Ejecutivo Regional.
- Mediar entre las autoridades gubernamentales y los sindicatos de la Gobernación, con el objeto de facilitar su comunicación y toma de decisiones, así como con los demás entes gremiales existentes en el ámbito estatal.
- Participar en las discusiones de las convenciones colectivas de los trabajadores al servicio y dependencia del Ejecutivo Estatal.
- Elaborar los planes de personal para la óptima utilización del recurso humano tomando en consideración los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública.
- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal de conformidad con las políticas que establezca la Dirección General de Planificación y Desarrollo.
- Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.
- Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera administrativos y docentes según las bases y baremos aprobados por el Gobernador



del Estado en concordancia con la legislación que rige la materia y los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo y del Ministerio del Poder Popular para la Educación según se trate.

- Proponer ante la Dirección General de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar a los fines de su aprobación.
- Dirigir y velar por la aplicación de normas y procedimientos que en materia de administración de personal señale la Ley del Estatuto de la Función Pública y sus reglamentos, Ley Orgánica de Educación y reglamento del ejercicio de la Profesión Docente, contrataciones y convenciones colectivas.
- Mantener un registro actualizado de los funcionarios y funcionarias dependientes de las Direcciones Generales y Sectoriales del ejecutivo regional.
- Prestar los servicios que garanticen la salud, la seguridad laboral y el bienestar social de los trabajadores de conformidad con las leyes que regulan la materia.
- Participar coordinadamente con la Dirección General de Planificación y Desarrollo y demás dependencias relacionadas en la formulación de los Planes de Desarrollo Económico y Social (PDES), Planes Operativos Anual (POA) y Proyecto de Presupuesto.



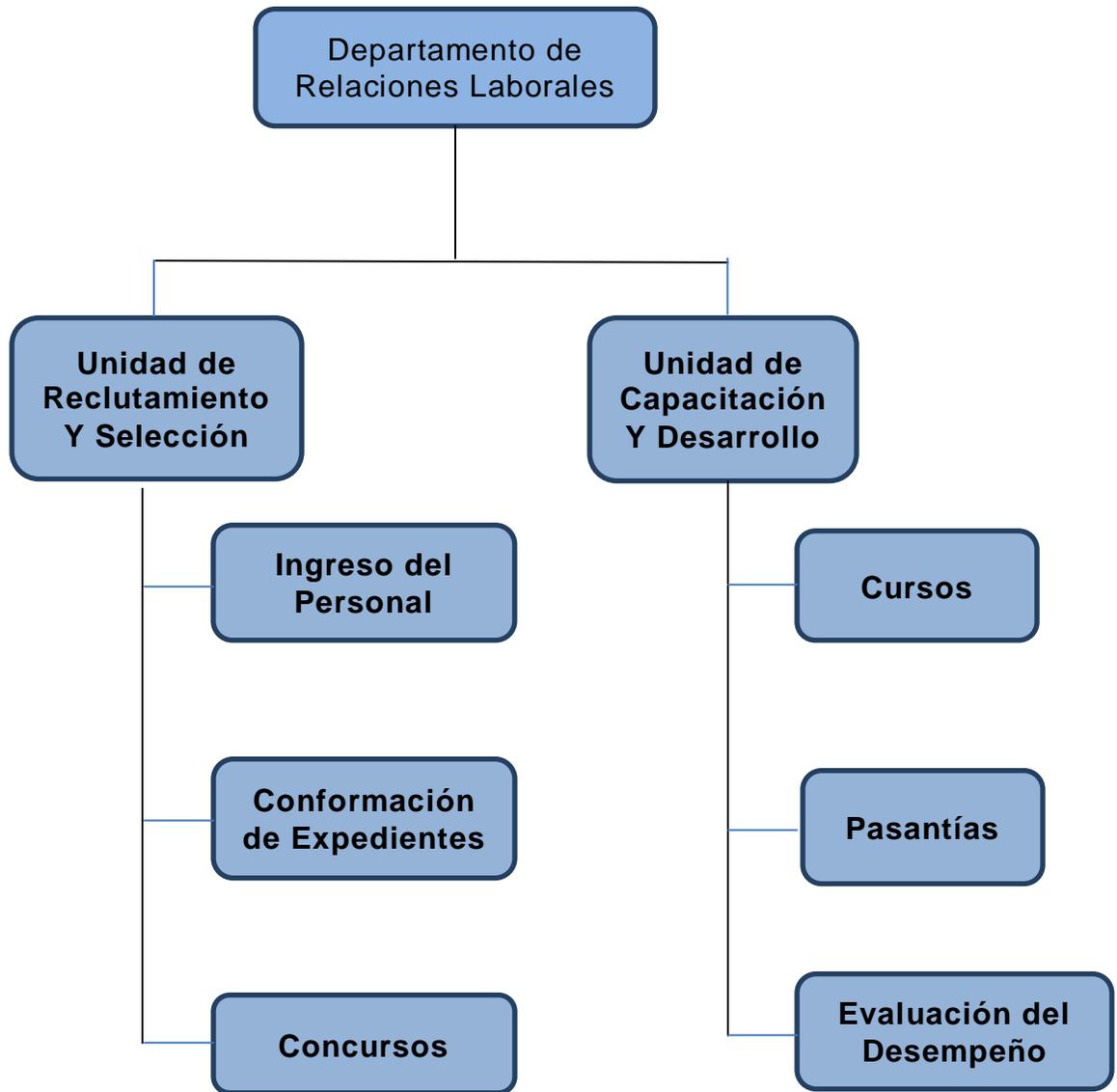
- Participar activamente en el diseño de aquellas actividades dirigidas a sistematizar el desempeño operativo de la dependencia.
- Coordinar con la Junta Calificadora adscrita a la Dirección Sectorial de Educación las materias relacionadas con los concursos y clasificación del personal docente.
- Supervisar y evaluar la gestión de los recursos humanos de los órganos de la administración pública estatal.
- Orientar la gestión de los recursos humanos de los entes descentralizados a fin de unificar criterios.
- Elaborar las nóminas del personal de la Gobernación (administrativos, contratados, obreros, docentes y obreros educacionales) de conformidad con las leyes que rigen la función pública y laboral.
- Las demás atribuciones que le señalen las leyes, reglamentos y resoluciones en el ámbito de su competencia o que le instruya el Gobernador.

2.10 Estructura Organizativa del Departamento de Relaciones Laborales

El Departamento de Relaciones Laborales está adscrito a la Dirección General de Recursos Humanos. Presenta un organigrama de tipo vertical en donde las líneas de autoridad y responsabilidad van en orden descendente desde el jefe del departamento hasta sus subordinados.



Figura N° 4. Organigrama del Departamento de Relaciones Laborales



Fuente: Elaboración Propia con datos proporcionados por la encargada del Área de Evaluación del Desempeño. (2014)



2.11 Funciones del Departamento de Relaciones Laborales

- Planificar y ejecutar las políticas de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, evaluación y formación del personal, cumpliendo con las exigencias de la Ley Orgánica del Trabajo, Ley Orgánica de Educación, Ley del Estatuto de la Función Pública y lineamientos emanados del Ministerio de Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, y demás leyes y normativas que rigen la materia.
- Coordinar el proceso de Evaluación de Desempeño del personal de carrera adscrito al Ejecutivo Regional.
- Elaborar los planes de carrera, promoción, ascenso y reclasificación de cargos. coordina los permisos académicos al personal cursando estudios.
- Coordinar y administrar la sala de capacitación de la sede administrativa del ejecutivo regional.
- Presentar periódicamente ante el departamento de Planificación y Control de Gestión, informes de la gestión realizada por cada unidad administrativa.

2.11.1 Funciones de la Unidad de Reclutamiento y Selección

- Organizar y mantener actualizado los registros de elegibles internos y externos para la provisión de los cargos requeridos por el organismo.



- Realizar el reclutamiento, selección e inducción de personal requerido por el Ejecutivo Regional.
- Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera administrativos y docentes según las bases y baremos aprobados por el ciudadano Gobernador del Estado en concordancia con la legislación que rige la materia y lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo y del Ministerio del Poder Popular para la Educación según se trate.
- Aplicar y procesar el Registro de Información de Cargos (RIC), para el análisis de cargo de carrera de los funcionarios dependientes del Ejecutivo Regional.

2.11.2 Funciones de la Unidad de Capacitación y Desarrollo

- Elaborar el Plan Anual de capacitación y desarrollo.
- Gestionar y propiciar convenios académicos.
- Establecer relaciones con empresas, organismos y especialistas vinculados al área de Adiestramiento a los fines de mantener actualizada la información de actividades de formación que puedan ser desarrolladas por el personal de la Gobernación.



- Coordinar y ejecutar los planes de adiestramiento y actualización con las entidades didácticas y con el Convenio UCV- Programa Nueva Esparta.
- Actualizar y otorgar permisos académicos al personal cursando estudios, coordinar y procesar solicitudes de pasantías en el Ejecutivo Regional.
- Ejecutar el proceso de Evaluación de Desempeño del personal de carrera adscrito al Ejecutivo Regional.

Para finalizar, se puede decir que los aspectos organizacionales de la G.E.N.E describe la misión, visión, estructura organizativa de la institución y de la Dirección General de Recursos Humanos, la cual refleja y permite conocer cuál es la dependencia encargada de la EDD y la complejidad que posee la institución que a veces limita su aplicación.

*Fase III. Bases teóricas para la Evaluación del
Desempeño en la Administración Pública.*



A continuación se presentan los aspectos teóricos relacionados con el proceso de Evaluación del Desempeño, que permiten ubicarlo en un contexto específico que facilita la comprensión de sus componentes y relaciones, estos aspectos se han estructurado de forma que sustenten la investigación realizada y ha servido a su correcta conducción.

3.1 Síntesis Histórica de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007), ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado para empezar el estudio de este tema, a continuación se presentan algunos extractos del mismo.

En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas.

Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. (p. 242, 243).

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que



es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

3.2 Definición de Evaluación del Desempeño

Boscan Y Diaz (1995) actualmente la calificación del desempeño de los empleados está reconocida como un proceso, que más que medir un resultado se orienta a gestionar o administrar el mismo, buscando de esta manera comportamientos o conductas nuevas que estén guiadas a obtener una labor más exitosa unida está a un desarrollo tanto profesional como personal de los empleados; tomando en cuenta que el recurso humano debe ser visto como una inversión que garantiza el éxito de toda unidad organizativa por lo que permite su productividad y competitividad

Chiavenato (2005) señala que la evaluación del desempeño “*es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo*”. (p. 356).

El autor la define como un conjunto de principios que permitan la consideración del desenvolvimiento de una persona en el cargo y de su capacidad de progresar. Por su parte.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1990) “*evaluación sistemática y formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial de desarrollo a futuro*”. (p.353).



Es una valoración metodológica y sensata de un trabajador en relación a su desenvolvimiento en su sitio de trabajo y su capacidad de perfeccionamiento posterior.

Robbins (2000), define la evaluación del desempeño incorporando la finalidad del mismo. Así, el autor señala que *“es un proceso mediante el cual se evalúan a los individuos con la finalidad de tomar decisiones objetivas en materia de recursos humanos”*. (p. 631).

Según lo citado anteriormente ella es un conjunto de fases a través del cual se valoran a las personas a fin de poder concretar resoluciones imparciales a nivel del área de recursos humanos. Por otro lado.

Mondy (1997), amplía un poco la definición al incluir a los grupos, y considera que la evaluación del desempeño *“es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del trabajo de un individuo o de un equipo en el trabajo”*. (p. 326).

Esta es un procedimiento previamente establecido de exploración y apreciación constante de la actuación durante la faena de una o de varias personas.

Arias (1994), es un proceso global basado en la planificación, observación seguimiento y evaluación de las diversas conductas que ejecutan los empleados en sus cargos y de las consecuencias que éstas generan en función de criterios identificados previamente a fin de que la organización tome decisiones eficaces con respecto a su personal. (p.13)



El autor señala que la evaluación del desempeño son un conjunto de pasos que se deben seguir de las diferentes maneras de comportarse que llevan a cabo los trabajadores en sus puestos de trabajo y de las secuelas que estas crean en situación de razones identificadas con anterioridad con la finalidad de que la empresa tome las mejores decisiones referentes al personal.

3.3 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Según Alles (2008), la evaluación del desempeño permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del trabajador.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones. (p. 32)

Según, lo descrito anteriormente la evaluación permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran), además es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización, identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza, también es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores y por último los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.



3.5 Proceso de Evaluación de Desempeño

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño apropiadamente, Ivancevich(2003), proponen una serie de pasos que pueden ser de utilidad en la realización de la evaluación; los cuales se presentan a continuación:

1. *Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación:* basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los ocupantes; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento de los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, como ocurren algunos casos, para alcanzar este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados, para medir el desempeño en su totalidad.
2. *Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo:* la periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de su directiva, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los trabajadores. Lo más usual es que se lleve a cabo anualmente, de igual modo se puede hacer semestral o trimestralmente, resulta de utilidad que si se han fijado metas para un periodo determinado al final del mismo se haga la evaluación. Otro punto que es vital para la evaluación es el evaluador, el cual va a depender también del criterio propio de la organización, en la mayoría de los casos es el supervisor inmediato.
3. *Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados:* los evaluadores destinarán un tiempo a la recolección de datos que les será de gran utilidad en el momento de la aplicación del método de evaluación seleccionado, antes del cual es preciso que se capacite a los evaluadores, para que estén mejor preparados para recaudar la información necesaria.
4. *Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados:* una vez que se ha elegido el método más idóneo y se ha informado tanto a los evaluadores como a los trabajadores acerca de los criterios e instrumentos que servirán para la evaluación del desempeño, se pide que se lleve a cabo la medición y estudio de la actuación de los trabajadores utilizando los instrumentos seleccionados.
5. *Analizar la evaluación con el empleado:* el diálogo es un componente sumamente importante del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual debe haber una



comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinado; a través de una entrevista de revisión para analizar la evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo, es muy importante que se de retroalimentación tanto negativa como positiva para que se pueda obtener una visión objetiva.

6. *Tomar decisiones y archivar la evaluación:* dependiendo de cuál sea la utilidad y el alcance que la organización le dé a la evaluación del desempeño, podrá utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones en cuando a: remuneraciones, capacitación, movimientos de personal (traslados, ascensos, transferencias), desincorporaciones, entre otros. Además, la información obtenida puede resultar útil en el futuro por lo cual debe ser almacenada cuidadosamente, en caso de que quiera ser consultada por la organización o el trabajador. (p. 264).

Es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las directrices que emanan desde la directiva de la misma y que en función de esto se planifique este importante proceso, brindando oportunidades de participación a los empleados, dejando claro cuáles son los alcances del proceso y permitiendo que, de la aplicación del mismo, se den avances en la productividad de cada trabajador.

3.6 Ventajas y Obstáculos de la Evaluación del Desempeño

Dentro de las ventajas que ofrece el realizar una EDD según Werther y Davis (2000) se describe las siguientes:

- **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 quienes debe 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. (p. 96)

Delo anterior, se deduce que un Sistema de Evaluación de Desempeño bien formado lleva consigo diversas ventajas tanto para la organización como para el personal; el uso de esta herramienta permite, además de perfeccionar el desempeño del empleado, establecer y redefinir la retribución que otorgará la empresa a cada miembro de la misma, identificar los inconvenientes de notificación que se puedan estar mostrando en el recurso humano, descubrir fallas en los procesos de selección, orientación, capacitación y en la elaboración de las descripciones de puestos.

Heredia (2002) expresa que al realizar la evaluación del desempeño se presentan los siguientes obstáculos:

- Dificultades en reunir la información y mantenerla actualizada.
- Decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría por imprecisión de la información.



- Los trabajadores tienen temor a la evaluación del desempeño, porque lo toman como un mecanismo coercitivo.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de la información.
- Creencia de que los recursos de evaluación no son adecuados ni convenientes.
- Sentimiento de que las evaluaciones de desempeño son innecesariamente exigentes o rígidas.
- Forma de conducir la entrevista de evaluación como si fuera una tarea de rutina. (p.96)

Así como la evaluación del desempeño presenta ventajas para su aplicación también tiene dificultades que puede llevar a una organización a desecharla por más necesaria que ésta sea. Sin embargo, las ventajas de la evaluación son tan significativas que las organizaciones deben hacer esfuerzos para vencer los obstáculos que obstaculizan su efectiva ejecución.

3.7 Criterios de la Evaluación del Desempeño

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

- **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 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 desempeño deben recibir un 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. (p.265)



En lo descrito, se afirma que los criterios son la base sobre la cual se evalúan a los trabajadores de una organización además estas son importantes porque comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificar las dimensiones críticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos.

3.8 Estándares de Desempeño

En opinión de Mathis los estándares del desempeño, permiten una medición más objetiva.

Los estándares del desempeño definen cuan satisfactorio es el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. Son los sistemas de calificación de cada labor.

Es importante establecer estándares antes de que se realice el trabajo, de modo que todos los involucrados comprendan el nivel del logro esperado. El nivel de cumplimiento con los estándares puede expresarse en calificaciones numéricas o verbales. Quien fija los estándares suele ser alguien externo al trabajo, como un supervisor o un inspector de control de calidad, pero también los empleados pueden contribuir con la elaboración de estándares eficaces. Los trabajadores con experiencia suelen saber lo que constituye un desempeño satisfactorio de las tareas incluidas en sus descripciones de trabajo, igual que sus supervisores (p. 93).

Mathis, Obcitre refiere que dentro de los estándares de desempeño más comunes y utilizados en las empresas para evaluar a su personal se encuentran los siguientes:

- **Sobresaliente:** el empleado tiene tanto éxito en este criterio de trabajo que merece una nota especial.
- **Muy Bueno:** el desempeño en este nivel es mejor que el promedio en la unidad, dados los estándares comunes y los resultados de la unidad.
- **Satisfactorio:** el desempeño se ubica en los estándares mínimos o superior. Este nivel de desempeño es el que debe esperarse de empleados con más experiencia y más competentes.



- **Marginal:** en esta dimensión del trabajo, el desempeño se encuentra un poco por debajo del nivel mínimo del estándar. Sin embargo, hay posibilidades de que mejore la calificación en un período razonable.
- **Insatisfactorio:** en este punto del trabajo, el desempeño se encuentra muy por debajo del estándar y existen serias dudas de que la persona pueda mejorar para cumplir con los estándares mínimos (p. 94)

De acuerdo a lo reflejado anteriormente la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

3.9 Mediciones de Desempeño

Para Mathis, las mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa (cuando quien califica el desempeño lo ve en persona) e indirecta (cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o en situaciones hipotéticas). Dentro de las mediciones del desempeño se encuentran dos (2) aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición, estos son:

- **Las mediciones objetivas:** son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general, tienden a ser de índole cuantitativa, porque se basan en aspectos tales como: el número de vehículos vendidos, el número de unidades defectuosas, el número de facturas procesadas etc., es decir, pueden contarse directamente.



- **Las mediciones subjetivas:** son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador, es decir, dependen más de juicio y son difíciles de medir directamente. Un ejemplo, es la calificación aplicada a un empleado que trabaja en servicio al cliente (p. 92).

De acuerdo con lo anterior, las mediciones del desempeño califican a los parámetros de evaluación, ya sea de manera objetiva y verificable o en forma subjetiva y opinática. Es decir, que existen dos vertientes por la cual se evalúa el desempeño.

3.10 Tipos de Evaluaciones

En opinión de Mathis, la evaluación del desempeño puede ser de dos (2) tipos:

- **Evaluación informal:** Es aquella que se realiza cada vez que un supervisor lo considera necesario. La relación cotidiana entre un gerente y un empleado ofrece la oportunidad de juzgar el desempeño de éste. El juicio se comunica en una conversación en el trabajo. La evaluación informal resulta especialmente apropiada cuando el tiempo lo permite. Además, cuando se realiza con frecuencia se evitan sorpresas al momento de comunicar la evaluación formal; cuanto más se demore la retroalimentación, menos probable es que se logre un cambio de conducta.
- **Evaluación sistemática o formal:** Es aquella que se aplica cuando el contacto entre el gerente y el empleado es formal, y la empresa cuenta con un sistema estructurado para reportar las impresiones gerenciales y las observaciones acerca del desempeño del empleado. Las evaluaciones formales suelen realizarse una o dos veces al año. En el caso de nuevos empleados lo común es realizar una evaluación a los 90 días (3 meses) después de la contratación, otra a los 6 meses y luego una cada año. Las características de estas evaluaciones que las distingue de las informales es la existencia de un intervalo regular entre ellas y de un sistema estructurado para medir el rendimiento. Tanto los empleados como los gerentes están conscientes de que el desempeño se revisará regularmente puede planearse; por lo cual la evaluación puede planearse con cierta anticipación (p. 94).

Según lo indicado, la evaluación informal se caracteriza por ser superficial, improvisada, con validez y confiabilidad no verificada. Estas evaluaciones son emergentes, no se planifican, se basan en datos escasos y



bastantes subjetivos. Normalmente anteceden a decisiones que tienen escasa trascendencia para las personas o instituciones involucradas y que no les afectan de un modo permanente. Aunque la evaluación informal tiene un alto grado de subjetividad, no puede descartarse, por el contrario la evaluación formal, demanda atención, recursos y esfuerzos especiales en su desarrollo, debido a las implicaciones que pueden tener sus resultados sobre las personas o instituciones involucradas.

3.11 Métodos de Evaluación del Desempeño

Según Wetter y Davis (2000) para evaluar el desempeño en el trabajo es necesario implementar diversos métodos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc.; como solución a los problemas que se presentan en cuanto a las fallas o deficiencias en la ejecución de las actividades de la organización y que a su vez contribuyen al mejoramiento del rendimiento del personal y proporciona información significativa tanto a los empleados como a la dirección, cuando un sistema de Evaluación del Desempeño que se adecua al personal.

Los métodos de evaluación son medios para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Estos se clasifican en dos categorías la primera basados en el desempeño durante el pasado y la segunda basados en el desempeño durante el futuro.

- **Escalas de Puntuación:** método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.



- **Listas de Verificación:** este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del evaluador, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.
- **Selección Forzada:** esta técnica obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.
- **Registro de Acontecimientos Notables:** este demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria, en la cual consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.
- **Escalas de Calificación Conductual:** a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.
- **Verificación del Campo:** un representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato, con la cual prepara una evaluación del empleado, que se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y luego con el empleado. Al final el especialista registra las puntuaciones en los formularios correspondientes.
- **Enfoques de Evaluación Comparativa:** son una serie de métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.
- **Establecimiento de Categorías:** este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.
- **Distribución Forzosa:** en esta técnica se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, de acuerdo a un parámetro dado. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.
- **Comparaciones Pareadas:** bajo este enfoque el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. (p 305)
- **Autoevaluaciones:** puede utilizarse tanto en enfoques de evaluación orientados al desempeño pasado como el futuro, su aspecto más importante radica en la



participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

- **Administración por Objetivos:** en esencia, esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. A fin de poder efectuar ajustes, en caso de que sea necesario, el empleado debe recibir retroalimentación periódica. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva. Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica.
- **Evaluaciones Psicológicas:** en este caso la evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.
- **Centros de Evaluación:** representan una forma estandarizada para la evaluación de empleados que se basa en múltiples tipos de evaluaciones y múltiples evaluadores. A menudo se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en que los miembros son calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. (p. 306).

Unos tienen la ventaja de referirse sobre algo que ya sucedió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió y los otros abarcan el desempeño que está por venir mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

3.11.1 Otros Métodos de Evaluación del Desempeño

Según Alles (2008) existen 3 métodos que se describen a continuación:

- **Feedback 360° o Evaluación 360°:** a través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores- se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se



incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados. (2008, p.95)

- **Feedback 180° o Evaluación 180°:** es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores – se aportan distintas miradas sobre el evaluado. (2008, p.95)
- **Evaluación de Desempeño por Competencias:** en este caso, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden, y el grado en que son requeridas por el puesto que ocupan. (p. 98)

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

3.12 Factores que pueden distorsionar las evaluaciones

Según Hodgetts, Richard (1989) entre las tendencias problemáticas que se presentan en la evaluación están:

- **Tendencia Central:** Surge por la renuencia de los supervisores a otorgar calificaciones muy buenas o muy malas. Como resultado, la mayoría de los empleados son agrupados en el centro, casi todo con calificaciones cercanas al promedio. Los errores de la tendencia central penalizan a los mejores empleados y premian a los peores. También complican la determinación de quienes están listos para recibir los mejores aumentos y de quienes deben ser despedidos.
- **Indulgencias:** Se caracteriza por la “generosidad” a la hora de evaluar. El mecanismo del error es sencillo: el supervisor tiende a asignar al evaluado puntuaciones no inferiores a un cierto nivel. Por lo general esto ocurre automáticamente, de tal modo que frente a dos categorías de juicios contiguas, el supervisor, por tener “buen corazón” opta siempre por la más favorable.



- **Severidad:** Opera en un sentido totalmente opuesto a la anterior tendencia. El supervisor por exceso de crítica, tiende a mantener muy bajos los juicios, y entre dos puntuaciones elige siempre la menor. Es el caso de supervisores muy estrictos o egoístas, que de manera inconsciente optan por la más baja calificación de sus subordinados.
- **Efecto de Halo:** Es el error que comete el supervisor al dejarse guiar por ciertas características del subordinado, o por determinados hechos o actuaciones que le han impresionado en forma muy particular. En este caso, existe el riesgo de que el supervisor juzgue en su conjunto, positiva o negativamente, el comportamiento y desempeño de su empleado tan solo porque aprecia o desaprueba una de sus características. En efecto, se denomina “efecto halo” porque el supervisor se comporta como si estuviese deslumbrado por una “aureola luminosa” producida por un rasgo, actitud o característica que no le permite ver con claridad a las demás. Este efecto se pone de manifiesto en el caso de aquellos supervisores que no conocen bien a su personal, así como aquellos que no manejan a cabalidad el proceso de evaluación del personal.
- **Efecto de la Memoria o de Tiempo:** Se deriva por la tendencia del supervisor a evaluar basándose en el recuerdo de las últimas situaciones. Su consecuencia puede ser tanto una sobrevaloración como una asignación de calificaciones muy bajas.
- **Antigüedad:** El tiempo de antigüedad que un empleado tiene desempeñando su cargo puede tener efectos en la calificación. Ciertos estudios han descubierto que mientras más tiempo tiene una persona en el cargo, menores son las calificaciones que recibe. Dos son las razones que pueden explicar esta tendencia:
 - 1) Se considera que si el individuo fuese muy bueno, hubiese obtenido una promoción hace bastante tiempo.
 - 2) El supervisor esta propenso a dar una mejor calificación al empleado a quien la evaluación le puede ser mucho más provechosa, por ejemplo, a aquél que podría obtener una promoción.
- **Relaciones:** Las relaciones, o mejor, el grado de conocimiento entre el supervisor y los empleados también pueden influir en los resultados de las evaluaciones. No obstante, esto no siempre es perjudicial. A medida que el supervisor vaya captando la calidad del trabajo de cada empleado, y con esto vaya detectando sus puntos fuertes y débiles, también va haciéndose una idea mucho más exacta o precisa de la evaluación que cada empleado merece.

Como se observa, son muchos los agentes que pueden perturbar las evaluaciones del desempeño, es necesario que en cada nuevo proceso se tomen en cuenta, con el fin de buscar las herramientas necesarias para



combatirlas y permitir que los resultados que se obtengan del proceso llevado a cabo, sean confiables.

3.13 El Desempeño Individual

El desempeño individual es el logro que cada empleado debe alcanzar durante un periodo específico en el marco de acción de su unidad. Cada actividad asignada debe seguir los lineamientos de la unidad funcional o departamento en que el empleado desempeña su cargo. Es al supervisor a quien le corresponde tanto tener claro y precisar el objetivo funcional de la unidad como la definición y el establecimiento de las actividades y metas que deberán alcanzar sus subordinados. La fórmula para establecer los Objetivos del Desempeño Individual es el Resultado que se desea lograr + Indicadores. (p. 23). (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

Esto quiere decir que el desempeño de una persona es lo que el trabajador debe conseguir en un lapso de tiempo determinado dentro de los parámetros de actuación de su unidad. Cada una de las actividades que se establecen debe cumplir con los parámetros del departamento donde el trabajador desarrolla sus labores propias del puesto que ocupa.

3.14 Indicadores del Desempeño Individual

Los indicadores son los parámetros de acuerdo a los cuales se mide el progreso realizado por cada empleado en la consecución de los objetivos definidos.

Los indicadores pueden ser:

- De oportunidad o de tiempo (ejemplo, para julio de 1996)
- De cantidad (ejemplo, 5.000 h/h entrenamiento)

De calidad (ejemplo %errores). (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

3.15 Principios para la Definición de los Objetivos del Desempeño Individual (ODI)

Los ODI deben:

- Ser claros y precisos, expresar de manera sencilla el resultado que se desea lograr.



- Designar acción
- Evitar el uso de términos ambiguos tales como: conocer, apreciar, estimular, entre otros.
- Ser medibles y cuantificables, incluyendo indicadores de tiempo, calidad y cantidad.
- Ser alcanzables, es decir, deben expresar resultados posibles de lograr. En el momento de su definición deberá tomarse en cuenta el estado actual presente, de lo contrario podrían definirse objetivos imposibles de alcanzar, “ilusorios”.
- Ser retadores, implicar desafíos y esfuerzos para quienes son asignados. No deben ser entendidos o incluir tareas o deberes de rutina.
- Ser coherentes entre sí.
- Apoyar las metas y objetivos de la unidad, y contribuir al logro de la misión de la organización.
- Especificar un solo resultado y plantearse por escrito.
- Establecerse por el supervisor inmediato quien los discute con el supervisor mediato y avala la información. Posteriormente deben ser discutidos con el empleado.
- Evitar que su asignación y seguimiento estén influenciados por las preferencias e intereses particulares del supervisor.
- Contener como mínimo un indicador que permita medir si se alcanzaron los resultados deseados.
- Contemplar el peso o valor de la actividad, considerando: su prioridad con respecto a otros objetivos; la importancia o contribución para el logro del objetivo funcional de la unidad; y, la magnitud de la actividad a realizar. (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

Al momento de la redacción de los objetivos del desempeño individual (ODI) es necesario acatar una serie de normas con la finalidad de que estén bien elaborados y que se puedan cumplir en el periodo en que van a ser aplicados.

3.16 Ventajas de los Objetivos de Desempeño Individual

- Permiten definir lo que debe lograrse, quien debe hacerlo y cuando. Determinan en términos claros y precisos la gestión que debe realizarse.
- Sirven de base para la planificación de la acción.



- Abren canales de comunicación en ambos sentidos: Vertical, como es el caso de los supervisores y supervisados y Horizontal, a través de las líneas departamentales y gerenciales.
- Se convierten en un medio de control de las gestiones.
- Contribuyen a identificar el progreso y potencial del empleado.
- Sirven para que el empleado verifique y controle su progreso. (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

Establecer ODI trae consigo muchas ventajas porque ellos permiten desde el primer momento fijar las actividades a desarrollar por cada trabajador además se establece un indicador de tiempo para llevar a cabo todo hasta el final cuando se obtenga los resultados permitirán conocer la calidad y su capacidad para continuar desarrollando sus labores diarias.

3.17 Planificación del Desempeño en Base a Objetivos. Funciones de Cada Actor Implicado en el Proceso

3.17.1 Para el Supervisor Evaluador

- Establecer el objetivo funcional
- Establecer objetivos del desempeño individual
- Identificar las capacidades de cada empleado.
- Establecer los lapsos de cumplimiento y los términos de cantidad y calidad en que deben cumplirse los objetivos.
- Efectuar o realizar seguimiento

3.17.2 Para el Empleado Evaluado

- Estimular su propio aporte al objetivo funcional y las formas de lograrlo.
- Conocer con anticipación la fecha en que debe cumplirse el objetivo.



- Conocer, en términos numéricos, el valor de cada objetivo dentro del conjunto total de las responsabilidades del cargo.

3.17.3 Para la Organización

- Fijar los criterios de base para el cumplimiento de los objetivos.
- Control de la Gestión. (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

Cada actor implicado durante el proceso de programación del desenvolvimiento en función de objetivos es necesario que cumpla con ciertas tareas fijadas de acuerdo al cargo que ocupe cada uno de ellos para así poder cumplir con lo previsto en la organización.

3.18 Sistema de Evaluación del Desempeño Individual para los Empleados de la Administración Pública Nacional

3.18.1 Objetivos y Principios del Sistema de Evaluación Del Desempeño

Atendiendo la necesidad de modernización que demanda la función pública, así como los requerimientos de sus usuarios en el sentido de mejorar el sistema de evaluación del servicio, se diseñó este novedoso Sistema de Evaluación, basado en los principios de la gerencia moderna.

El Sistema de Evaluación se sustenta en el principio de premiar los resultados alcanzados por los empleados. Con esto se persigue garantizar una mejor productividad, de manera tal que el sistema rechaza el principio de evaluar con base en esfuerzos realizados; hace hincapié en los resultados y logros.

Se entiende que la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño requiere una radical ruptura con los paradigmas tradicionales que dominaron la gestión. Se busca un cambio de valores organizacionales y un proceso de aprendizaje en materia de planificación. (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

El sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la administración pública se basa en otorgar beneficios a los trabajadores de acuerdo a lo alcanzado al cabo de un tiempo en el desempeño de las funciones de su cargo.



3.18.2 Alcance del Sistema de Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación está dirigido a todos los funcionarios de la Administración Pública Nacional, y comprende:

- **Nivel Supervisorio:** Entendido como aquel personal que tiene responsabilidades supervisorias de manera formal y permanente.
- **Nivel Técnico-Profesional:** Personal ubicado en la escala profesional entre los grados 4 y 8 y que no tenga responsabilidades supervisorias.
- **Nivel Administrativo y Apoyo:** Personal que ocupa cargos entre los grados 1 y 3, sin asignación de responsabilidades supervisorias. (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

Según lo anteriormente expuesto debido a la gran variedad de áreas ocupacionales y el nivel de responsabilidad, se diseñaron esas categorías para así poder evaluar al personal de la administración pública

3.18.3 Metodología Utilizada en la Elaboración del Sistema de Evaluación del Desempeño.

El sistema de Evaluación del Desempeño se basa en el concepto de gerencia del desempeño, el cual se orienta a la evaluación de resultados en lugar de evaluar solo el esfuerzo.

Conceptos base

- Logros alcanzados: Son los resultados que cada funcionario debe alcanzar durante un periodo específico, es decir, el logro de los Objetivos del Desempeño Individual (ODI).
 - Competencias individuales entendidas como los niveles de comportamiento requeridos para alcanzar los resultados esperados.
- 1) A partir de estas premisas, se diseñó el instrumento de evaluación, conformado por cinco (5) secciones.
 1. Sección A: Datos de Identificación.
 2. Sección B: Establecimiento y Evaluación de los Objetivos del Desempeño Individual.
 3. Sección C: Competencias
 4. Sección D: Obtención del Rango de Actuación
 5. Sección E: Comentarios del Supervisor



- 2) Se establecen categorías para evaluar: personal supervisorio, personal técnico-profesional y personal administrativo y apoyo.
- 3) En el instrumento se definieron ocho (8) competencias, que tendrán un peso particular dependiendo de su importancia en relación al cargo que ocupa el evaluado. Cada competencia se dividió en cinco (5) grados de actuación, de tal forma que el supervisor pueda ubicar en uno (1) de ellos la presencia o ausencia de ese factor en la conducta del evaluado.
- 4) La tabulación del instrumento la realizará el supervisor a través de sumatoria del rango obtenido en la sección de alcance de los Objetivos del Desempeño Individual y del rango obtenido en la medición de las Competencias. Esta puntuación será cuantitativa y se traducirá en un perfil del desempeño que ubicara al evaluado en un rango de actuación determinado. (Ministerio de Planificación, Sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la Administración Pública, 2003)

Para finalizar, se puede decir que la información mostrada sobre EDD es relevante y necesaria, para aclarar elementos teóricos necesarios en las fases posteriores, la cual es extraída de revisiones bibliográficas u otras fuentes para sustentar el objeto de estudio como es la evaluación del desempeño.

*Fase IV. Descripción del Procedimiento de
Evaluación del Desempeño Aplicado al Personal
de la Gobernación del Estado Nueva Esparta*



En esta fase, se conocerá todo lo concerniente a las normas establecidas en el Decreto de Evaluación del Desempeño las cuales describen todas las condiciones que se deben cumplir con respecto a la aplicación de la Evaluación del Desempeño a los funcionarios de la GENE así como todo el procedimiento que se desarrolla dentro de este organismo público para poder cumplir con la misma.

4.1 Decreto de Evaluación del Desempeño

Fue elaborado por Morel Rodríguez en el año 2008 y donde en el uso de sus atribuciones señala:

Artículo 1.-Se aprueba la aplicación de las Normas Generales y Específicas de Evaluación del Desempeño, para los funcionarios y funcionarias de carrera administrativa, adscritos a la Gobernación del Estado Nueva Esparta, las cuales se detallan a continuación:

4.1.1 Normas Generales

- 1 El Sistema de Evaluación del Desempeño de los empleados de la Administración Pública Nacional, estará orientado a los objetivos que se estiman cumplir en el Plan de Personal durante el ejercicio fiscal correspondiente, sobre la base de los resultados alcanzados por los empleados, garantizando una mejor productividad en los resultados de los procesos incluidos en dicho Plan de Personal
- 2 Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben propiciar planes de mejoramiento individual y grupal, generar a su vez desarrollo de los funcionarios, ayudar a la gestión administrativa, e incrementar la productividad individual y organizacional



- 3 Los resultados de las Evaluaciones del Desempeño, serán uno de los indicadores que permitirá evaluar la gestión bajo la responsabilidad del personal de Alto Nivel y por ende el desempeño institucional.
- 4 Los cargos para el personal contratado y no clasificado que ejercen funciones o tareas de funcionarios de carrera, a fin de poder ser evaluados, la Dirección de Recursos Humanos deberá proceder previamente a regular su situación.
- 5 La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos es de carácter obligatoria y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado de conformidad con lo establecido en los artículos 11 y 60 de la Ley del Estatuto de la Función Pública, sin perjuicio de las sanciones civiles y penales a que hubiere lugar.
- 6 De acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño, la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Nueva Esparta, propondrá: planes de capacitación y desarrollo, incentivos, ascensos, traslados, transferencias, licencias y retiro del servicio.
- 7 Será causal de destitución para los funcionarios y funcionarias públicos, el haber sido objeto de tres (3) evaluaciones negativas consecutivas. Esto es, evaluaciones cuyo resultado sea el rango: muy por debajo de lo esperado.
- 8 La Dirección de Recursos Humanos deberá presentar ante la Dirección de Planificación y Desarrollo, en un lapso no mayor de treinta (30) días hábiles, contados a partir de la fecha de culminación del proceso de evaluación, el informe sobre los resultados, junto con la política de incentivos salariales a ser otorgada en el año siguiente, diseñada por el órgano o ente, con base a los resultados de Evaluación de los



Semestres inmediatamente anterior, para su debida revisión, análisis y aprobación técnica.

- 9 El informe de resultados del proceso de evaluación deberá contener la siguiente información:
 - a) Identificación de la dirección, dependencia u oficina.
 - b) Fecha del período objeto de evaluación: especificar semestre y año a que corresponde el proceso de evaluación.
 - c) Cuadros estadísticos en los cuales se señale:
 - Total de la población laboral del organismo.
 - Total de la población laboral del organismo evaluada.
 - Total de la población laboral del organismo no evaluada.
 - d) Distribución del personal evaluado en los rangos de actuación.
 - e) Promedio actual y propuesto de pasos en la escala general de sueldos.
 - f) Razones y circunstancias por las cuales la población objeto de evaluación quedó excluida del proceso de evaluación.

- 10 Los incentivos a otorgar, producto del resultado del desempeño, podrán ser monetarios: como los pasos en la escala general de sueldos; porcentaje de incremento al salario básico; o bono único sin incidencia salarial.

- 11 Quedan exceptuados de la Evaluación del Desempeño, el personal sindical que se dedique a tiempo completo a las actividades propias de la agrupación.



4.1.2 Normas Específicas

Todo proceso de Evaluación del Desempeño debe constar de las siguientes etapas básicas:

- 1 Revisión con el empleado de los procesos establecidos en los Planes de Personal y resultados que él logra para el cumplimiento de dichos planes, centrándose sólo en los que debe realizar; desechando aquellos procesos que no son útiles para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, es decir, centrándose sólo en lo que hay que hacer.
- 2 Seguidamente, teniendo presente “lo que hay que hacer”, se debe revisar el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades humanas que el empleado requiere para mejorar sus resultados, es decir, lo que debemos tener para hacerlo bien.
- 3 Luego, se deben establecer las metas y Objetivos de Desempeño Individual (ODI) que puedan ser medibles, siendo claro y concreto en el resultado esperado.
- 4 Posteriormente, se debe revisar el progreso alcanzado por el empleado, utilizando los indicadores (calidad, costo y oportunidad) previamente establecidos para el cumplimiento de los Objetivos de Desempeño Individual (ODI).
- 5 La evaluación deberá ser realizada dos veces al año (semestral), sobre la base de registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor:



Para el primer semestre, los objetivos de desempeño individual (ODI) se establecerán en el mes de enero y la evaluación culminará en el mes de mayo.

Para el segundo semestre, los objetivos de desempeño individual (ODI) se establecerán en el mes de junio y la evaluación culminará en el mes de septiembre.

- 6 En el transcurso de cada semestre, el supervisor debe sostener de dos a tres reuniones para verificar el cumplimiento de los ODI y corregir situaciones que se pudiesen presentar y puedan afectar el resultado esperado.
- 7 El resultado de las dos (2) evaluaciones realizadas en el año, serán promediadas para otorgar en el año siguiente el incentivo correspondiente.
- 8 La evaluación deberá ser realizada por el supervisor inmediato y avalada por el supervisor mediato (supervisor del supervisor inmediato).
- 9 Para que el supervisor pueda realizar la evaluación, deberá tener al menos cuatro (4) meses supervisando al personal objeto de la evaluación, para cada semestre. En caso de que no cumpla con los cuatro meses, deberá hacerla conjuntamente con el supervisor que le precedió, y en caso de la ausencia de este último, con el supervisor mediato.
- 10 Para que el supervisado sea evaluado, deberá tener al menos cuatro (4) meses desempeñando sus funciones en forma continua o no,



durante el semestre objeto de evaluación. En este sentido, el periodo de evaluación no se verá interrumpido cuando el funcionario disfrute de un período vacacional, reposos, permisos y encargadurías, siempre y cuando, éstos no excedan de dos (2) meses.

- 11 Los funcionarios y funcionarias públicos que se encuentren en período de vacaciones, de reposo médico, permisos, o desempeñando cargos de alto nivel (encargadurías) no podrán ser evaluados hasta tanto no se reincorporen en sus cargos y desempeñen sus funciones correspondientes, siempre y cuando completen el período de cuatro (4) meses continuos o no, ejerciendo las funciones durante el semestre objeto de evaluación.
- 12 Para que los resultados de la evaluación sean válidos, éstos deben presentar las firmas del: evaluado, supervisor inmediato del evaluado y supervisor mediato (supervisor del supervisor que realizó la evaluación). Si falta una de las tres firmas en el instrumento, la evaluación es nula, a menos que uno de ellos se niegue a firmar dichos resultados, por lo cual deberá levantarse un acta motivada que evidencie la negativa sin fundamento.
- 13 El rango de actuación obtenido como resultado del proceso de evaluación, deberá ser notificado a los funcionarios por el supervisor inmediato.
- 14 Los funcionarios y funcionarias públicos tienen el derecho de solicitar por escrito la reconsideración de los resultados de la evaluación, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su notificación, dirigiéndose a la Dirección de Recursos Humanos.



15 Las evaluaciones de desempeño que sean remitidas posterior al cierre del proceso, se considerarán sin excepción extemporáneas.

16 Toda política de incentivos salariales estará sustentada en los siguientes tipos de incentivos:

a) Pasos en la escala general de sueldos: En este caso, se debe informar cuántos pasos se van a otorgar para cada rango de actuación: Excepcional; Sobre lo Esperado; y Dentro de lo Esperado. En todo caso, la política salarial establecida en pasos, deberá ser otorgada de forma diferenciada para cada rango de actuación de la siguiente manera:

Pasos en la escala general de sueldos

RANGOS	PASOS
Excepcional	4
Sobre lo Esperado	3
Dentro de lo Esperado	2

Fuente: Decreto Evaluación de Desempeño

b) Porcentaje de actuación: En este caso, se debe informar el porcentaje que se va a otorgar para cada rango de actuación: Excepcional; Sobre lo Esperado; y Dentro de lo Esperado. Se calcula el porcentaje de acuerdo al resultado de la evaluación y se realiza el ajuste para ubicarlo en el paso correspondiente en la escala.

Por ejemplo: Sí un trabajador obtuvo un resultado en su evaluación Sobre lo Esperado, la Dirección de Recursos Humanos, deberá incrementar su



salario base en un 14%. En todo caso, la política salarial establecida en porcentaje, deberá ser otorgada de forma diferenciada de la siguiente manera:

Porcentaje de actuación

RANGOS	PORCENTAJE
Excepcional	20%
Sobre lo Esperado	14%
Dentro de lo Esperado	10%

Fuente: Decreto Evaluación de Desempeño

- c) **Bono único:** Se cancela una sola vez, sin incidencia salarial; considerando la disponibilidad presupuestaria, sin que el mismo implique solicitud de recursos adicionales en el ejercicio fiscal correspondiente. Las bonificaciones podrán incrementarse anualmente sin que exceda el 20% del monto total anual de la partida correspondiente. Igual al caso anterior, dicho bono único debe ser otorgado de forma diferenciada para cada rango de actuación, de la siguiente manera:

Bono único

RANGOS	BONO UNICO
Excepcional	800 Bs.F.
Sobre lo Esperado	600 Bs.F.
Dentro de lo Esperado	400 Bs.F.

Fuente: Decreto Evaluación de Desempeño



17 Los Directores y Jefes de Oficina podrán escoger el tipo de incentivo salarial para sus trabajadores de acuerdo a la norma anterior.

4.2 Procedimiento para ODI y Evaluación del Desempeño en la GENE

Sujeto	Procedimiento
Director General de Recursos Humanos	Autoriza la coordinación del proceso de evaluación del desempeño.
Analista de personal encargado del área de Evaluación del Desempeño	-Lleva a cabo la planificación que consiste en realizar los diferentes oficios y memorándum internos, estos son enviados al área de la recepción del despacho para la firma del director general de recursos humanos y por ultimo van a la recepción general para que sean entregados a las diferentes dependencias que conforman la Gobernación del Estado Nueva Esparta -Elabora circular con el fin de comunicar los lapsos de las Evaluaciones y los ODI así como el tiempo de recepción de los mismos la misma se envía para la firma de la directora general de recursos humanos
Encargado del área de Recepción General	-Recibe oficios para ser entregados a las distintas dependencias de la gobernación. -Recibe circular y coloca en los diferentes pisos de la gobernación.
	-Reciben, revisa y aplican la evaluación del desempeño al personal a su cargo.



Directores o Jefes de Departamentos	<ul style="list-style-type: none">-Se reúne con el personal a su cargo y discuten los resultados de las evaluaciones-Conforma el instrumento de evaluación, los ODI y oficio para luego ser llevado al analista de personal en el departamento de relaciones laborales.
Analista de personal encargado del área de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">-Recibe los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) y las Evaluaciones del Desempeño.- Empieza la revisión con los ODI de los cuales primero se verifica en base al Cálculo del Gasto del Personal enviado por el departamento de nómina datos del evaluado como: el Cargo y Ubicación Administrativa,seguidamente que estén el número mínimo (3) o máximo (5), que estos a su vez cumplan con los lineamientos para la elaboración de los mismos (verbo, acción, indicador de tiempo e indicador de calidad), luego que el peso que no es más que la importancia de cada objetivo fijado estén ordenados de mayor a menor y que la sumatoria de ellos sea 50 puntos, que tenga las firmas del evaluado y evaluador y la fecha corresponda al periodo que toca.- Luego de la Planilla de Evaluación del Desempeño examina que esta contenga el logo de la Gobernación,



	<p>que corresponda con el nivel del evaluado según el Cálculo del Gasto del Personal y que las fechas del periodo evaluado sea el que corresponde. A su vez revisa la diferentes secciones que la conforman:</p> <p>A. Datos de Identificación:</p> <ul style="list-style-type: none">-Se constata que todo lo reflejado en la primera sección se corresponda con la información del archivo Calculo del Gasto de Personal-En la segunda y tercera que todo esté completo de forma correcta <p>B. Establecimiento Y Evaluación de los Objetivos del Desempeño Individual:</p> <ul style="list-style-type: none">-Se verifica que los ODI aquí reflejados cumpla con los lineamientos para su elaboración.-Los pesos de cada uno de ellos estén ordenados de mayor a menor y que el total de todos ellos sea igual a 50 puntos.-Luego que el peso el cual es la ponderación de cada Objetivos de Desempeño Individual multiplicado por el rango que es la expresión en forma cuantitativa del cumplimiento de los ODI alcanzados por el funcionario sea el señalado para cada uno en la columna respectiva-La sumatoria de los puntajes de la
--	--



	<p>columna peso por rango sea el indicado en la casilla denominada total.</p> <p>C. Evaluación de las Competencia (Aquí se refleja la valoración de las competencias que no son más que los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los ODI):</p> <ul style="list-style-type: none">-Se examina que las tres últimas sean las que corresponde de acuerdo al nivel en que se está evaluando ya que para el Administrativo Y Apoyo estas son: Adecuación a las Normas de la Organización, Relaciones Interpersonales y Precisión y Rapidez, en el caso del Técnico/Profesional son: Gestión de Procesos, Capacidad de Análisis y Síntesis y Trabajo en Equipo y para el Supervisorio son: Toma de Decisiones y Resolución de Problemas, Planificación y Delegación.- Se corrobora que se cumpla con las normas previamente establecidas sobre el peso que no es más que la ponderación de la competencia expresada en puntos y el cual para los dos primeros niveles las tres primeras deben ser 7,6 y 7 para un total de 20 puntos y entre las 5 restantes se deben distribuir los 30 puntos restantes y que el total de esta columna sea 50 puntos, para el tercer caso el peso de las dos
--	--



	<p>primeras debe ser 8 y 8 siendo su sumatoria de 16 puntos y entre las demás competencias (6) deben repartirse los 34 puntos restantes para un total de 50 puntos.</p> <p>-Se constata que la multiplicación de los pesos asignados para cada una por el rango el cual es una escala del 1 al 5 y refleja la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado sea los indicados en la columna peso por rango</p> <p>-Por último se verifica que el puntaje reflejado en la casilla total de la columna peso x rango sea correcto.</p> <p>D. Calificación Final y Rango de Actuación:</p> <p>-Se verifica que los puntajes colocados en la casilla Total Sección B y Total Sección C sea el mismo que el reflejado en la parte total de cada una de ellas y que la sumatoria de ambos se corresponda con lo allí indicado.</p> <p>-A su vez que el rango de actuación que no es más que la expresión cualitativa del desempeño del funcionario allí colocado sea el correcto en base a la escala cuantitativa que existe para tal fin.</p> <p>E. Comentarios del Supervisor: Aquí se indica cualquier observación que se</p>
--	---



	<p>considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación, esta parte se puede llenar si se desea para cualquier rango de actuación para el único caso que es de carácter obligatorio es para el desempeño excepcional y se refleja las actividades realizadas por el evaluado fuera de los Objetivos de Desempeño Individual previamente establecidos.</p> <p>-Terminada la revisión se envía todo a los directores y jefes encargados de las distintas dependencias.</p>
Directores o Jefes encargados	<p>-Reciben la información de las observaciones y procede a realizar las respectivas correcciones del caso para posteriormente imprimirlas y volver a ordenar todas las planillas.</p> <p>-Remiten nuevamente al departamento de Relaciones Laborales.</p>
Analista de Personal encargado del área de evaluación del desempeño	<p>-Una vez que llegan recibe y verifica que se llevaron a cabo las correcciones.</p> <p>-Posteriormente coloca revisado y la fecha al oficio para que puedan ser entregadas en el área de la recepción general.</p>
Encargado del área de Recepción General	<p>-Lleva a cabo la entrega de ODI, evaluación y su respectivo oficio con una hoja de ruta la cual es firmada por el analista de personal encargado del</p>

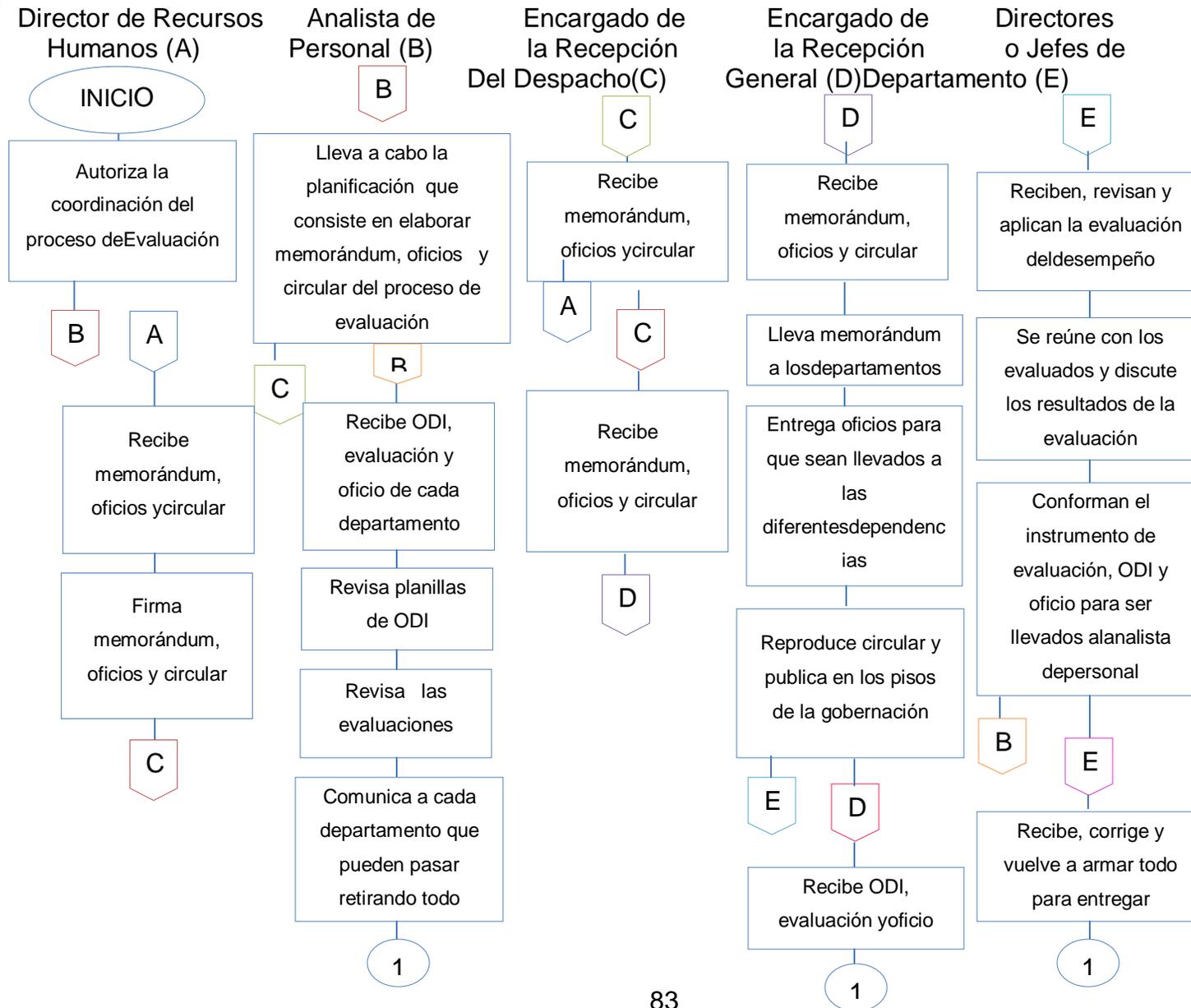


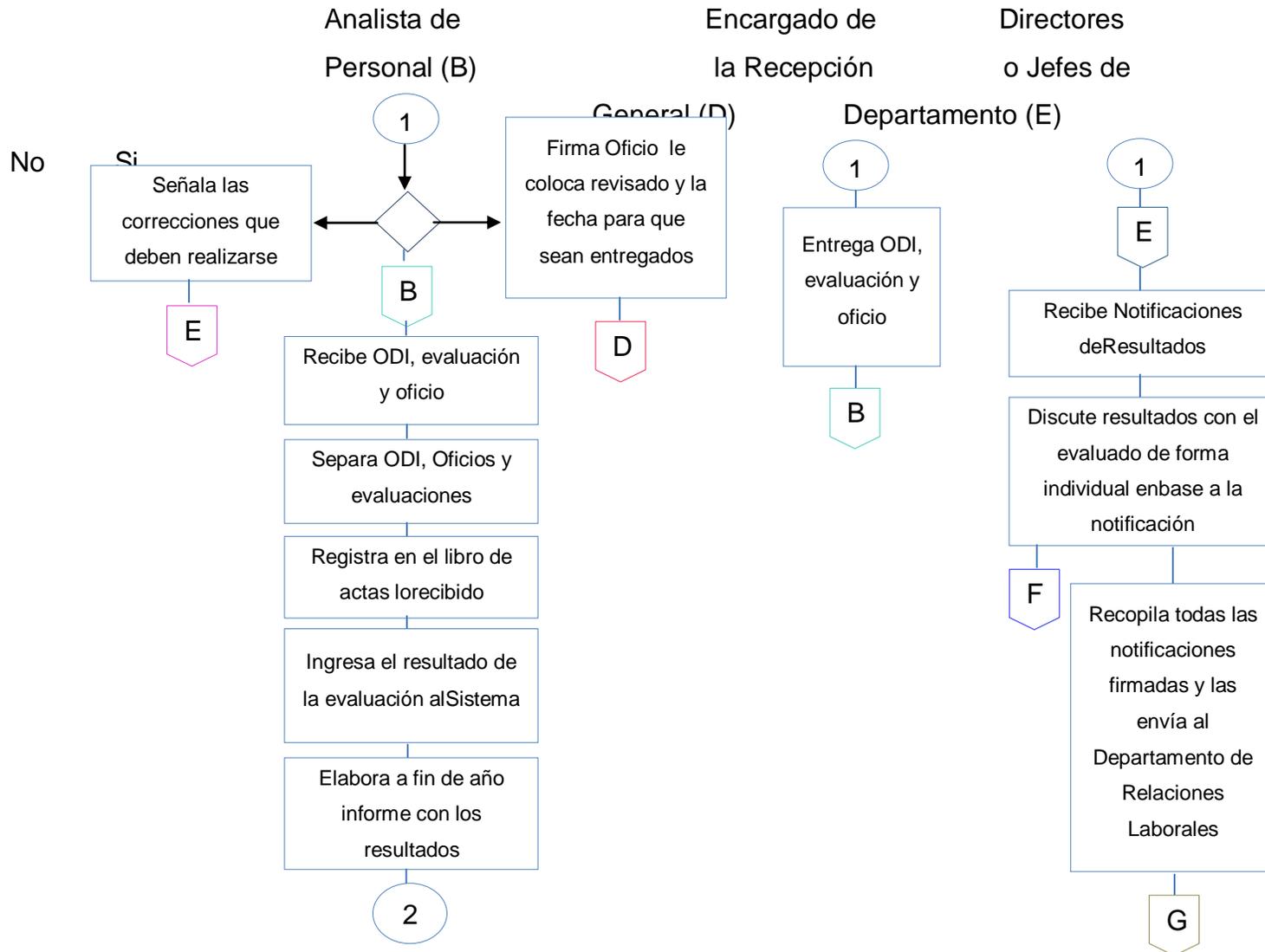
	área de evaluación de desempeño.
Analista de Personal encargado del área de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none">-Recibe, separa lo recibido y registra en el libro de actas.-Luego ingresa el puntaje obtenido por cada trabajador al sistema de evaluaciones.-Archiva por departamento las planillas y ODI recibidos- Elabora al final del año el informe de los resultados de las evaluaciones aplicadas, indicando el promedio del puntaje obtenido de acuerdo al rango de actuación.- Por último envía mediante oficio al final del año las diferentes notificaciones de resultados obtenidos de las distintas dependencias que conformen la Gobernación.
Directores y Jefes encargados	<ul style="list-style-type: none">-Reciben y discuten de forma individual con el evaluado los resultados de acuerdo a lo reflejado en la notificación
Personal Evaluado	<ul style="list-style-type: none">-Si está en desacuerdo con los resultados de la evaluación hace entrega de una comunicación al supervisor de la no conformidad del resultado emitido, en un lapso de 5 días hábiles siguientes de la recepción de la Notificación del resultado.-Si está de acuerdo con los resultados

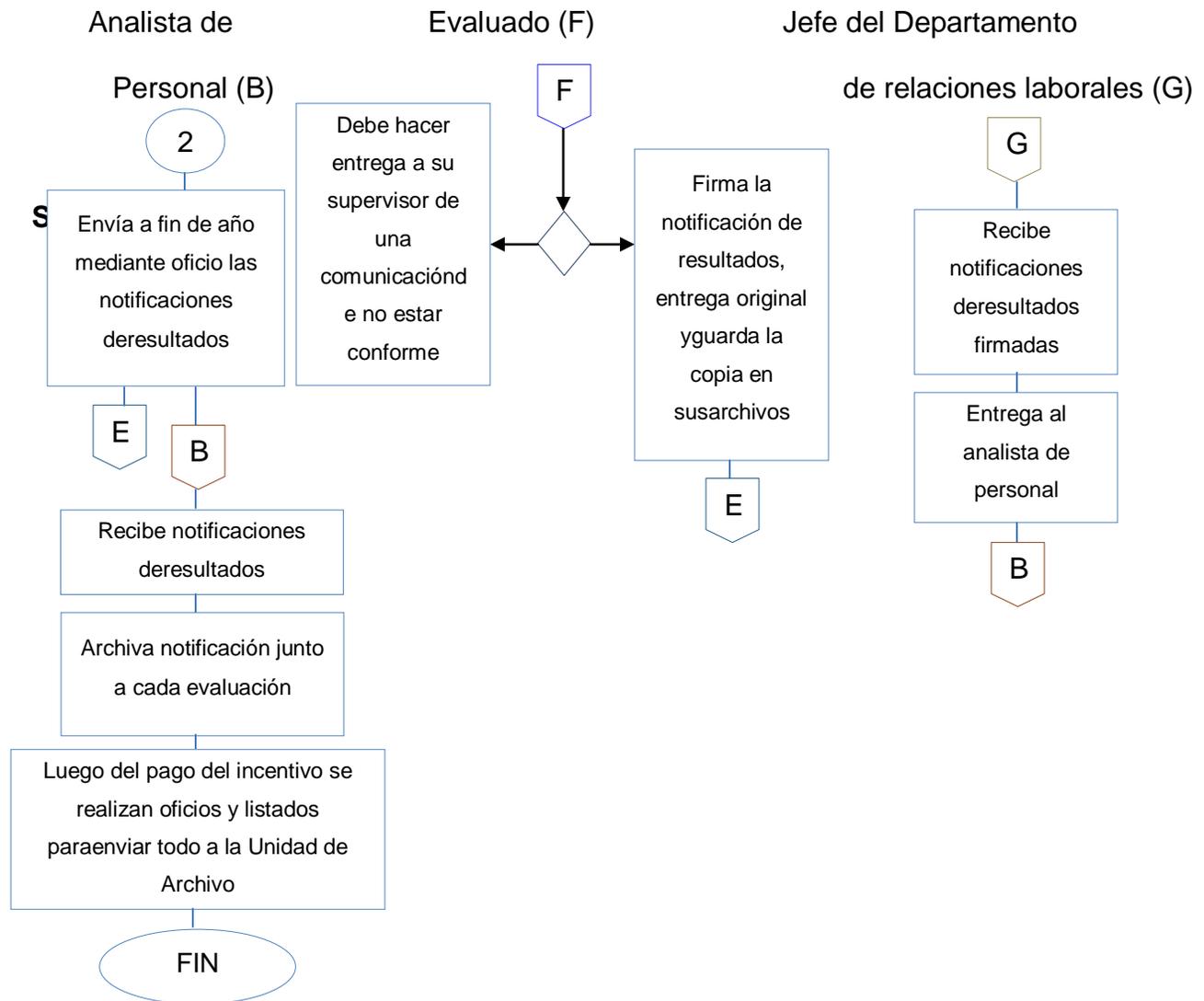


	de evaluación firma la notificación de resultados de la evaluación en señal de conformidad y guarda en sus respectivos archivos.
Jefe Departamento Relaciones Laborales	-Recibe las notificaciones de resultados debidamente firmadas por los funcionarios de los distintos departamentos -Luego la entrega al analista para ser archivada conjuntamente con la respectiva evaluación del desempeño
Analista de Personal encargado del área de evaluación del desempeño	-Posterior al pago del incentivo, elabora oficio y listados de evaluaciones por departamento para enviar a la unidad de archivo los documentos respectivos para que sean anexados al expediente

Hasta ahora se ha señalado los pasos a seguir para la evaluación del desempeño establecidas en el decreto para tal fin, creado por la institución con el fin de describir cada una de las tareas y el sujeto responsable de llevarlas a cabo durante el desarrollo del procedimiento establecido para dar cumplimiento a la EDD y el establecimiento de los objetivos de desempeño







Fase V. Realizar un Diagrama Causa-Efecto de Evaluación del Desempeño Aplicado al Personal de la GENE.



Para este análisis use la herramienta diagrama causa-efecto que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés **Dr. Kaoru Ishikawa** en el año 1943 experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad. Está compuesto por un recuadro (**cabeza**), una línea principal (**columna vertebral**), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (**espinas principales**). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (**espinas**), y así sucesivamente (**espinas menores**), según sea necesario.

5.1 Identificación del Problema

Existen fallas en el Sistema de Evaluación del Desempeño aplicado a los funcionarios de carrera en la G.E.N.E

5.2 Diagnóstico de las Causas y Efectos en la GENE

Causas

- El diseño del formato de Evaluación del Desempeño posee aspectos que no permite tener una evaluación objetiva.
- La forma de comunicar el periodo de evaluación no es la más adecuada.
- El procedimiento de la Evaluación del Desempeño es muy extenso.

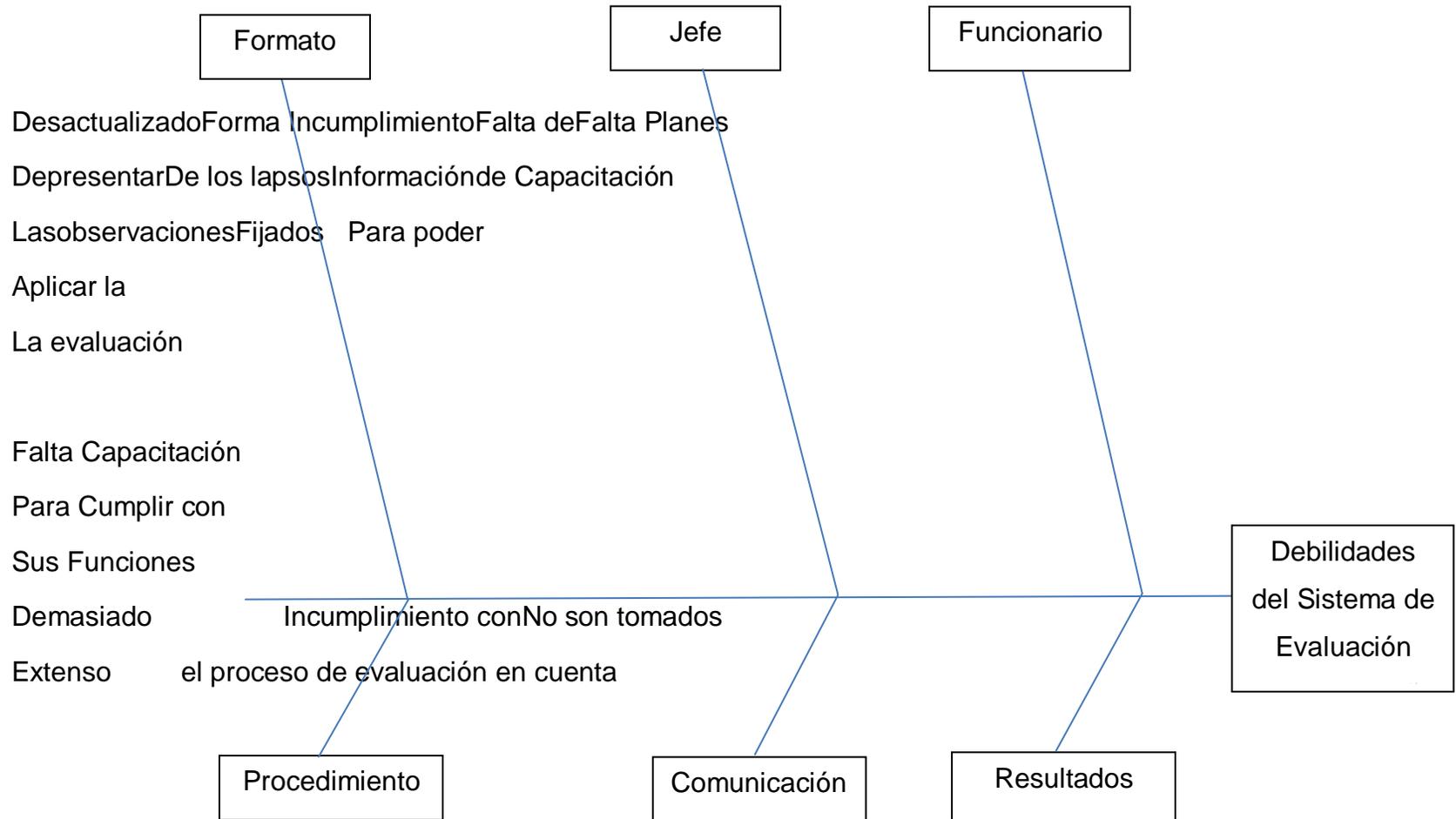


Efectos

- No se conoce realmente las debilidades que presenta el trabajador a la hora de cumplir sus funciones.
- Existen instituciones que no llegan a saber que se debe aplicar la evaluación y cuáles son los lapsos para la entrega de las mismas
- Genera demoras, retrasos en entrega de resultados y en culminar el proceso.



5.3 Representación Gráfica



Fuente: Elaboración Propia



5.4 Solución

*En cuanto a los aspectos del formato este debe actualizarse de acuerdo a los métodos más recientes que existen en esta materia y debe presentarse de una manera más clara y con mayor detalle las correcciones que deben realizarse.

*Se debe ejercer más seguimiento a los jefes o encargados de departamento desde el mismo momento en que se les pasa el oficio sobre el inicio del proceso de evaluación del desempeño además se les debe hacer una inspección en las diferentes oficinas para que cumplan con el resguardo de la información.

* Fijar la elaboración de planes de capacitación de a los funcionarios con carácter obligatorio inmediatamente después de culminado el proceso de evaluación del desempeño.

*Deben eliminarse algunos pasos innecesarios para poder llevar a cabo el procedimiento de evaluación del desempeño.

*Es necesario que se amplíen los medios de comunicación para que a todos los involucrados llegue de manera oportuna la información sobre la evaluación del desempeño.

*Se deben tomar en cuenta para otras acciones en materia de recursos humanos que puedan beneficiar mejor al trabajador como por ejemplo para ascensos.

El diagrama causa efecto antes mostrado refleja que en la aplicación del procedimiento existen varios elementos susceptibles de mejoras, los cuales pueden hacer que la edd sea optimizada en la institución y de esta manera tener a un personal eficiente, eficaz y de calidad en la gene

*Conclusiones
y Recomendaciones.*



CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis del sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal de la gobernación del estado Nueva Esparta, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se ha visto la importancia y necesidad de este estudio referente a la Evaluación del Desempeño en la G.E.N.E ya que se ha mostrado el problema, las debilidades, objetivos de investigación y por último las técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- ✓ Los aspectos organizacionales de la G.E.N.E define visión, misión y estructura organizativa de la institución así como de la Dirección General de Recursos Humanos la cual permite conocer la dependencia encargada de la EDD
- ✓ Se puede decir que la información mostrada sobre EDD extraída de revisiones bibliográficas u otras fuentes es relevante y necesaria para sustentar el objeto de estudio.
- ✓ La descripción de la Evaluación del Desempeño consistió en hacer referencia a las normas tanto específicas como generales establecidas en el decreto existente así como las tareas y el responsable de llevarlas a cabo durante el desarrollo del procedimiento para tal fin.
- ✓ El diagrama causa efecto refleja que en la aplicación del procedimiento existen varios elementos susceptibles de mejoras, los cuales pueden hacer que la EDD sea optimizada en la institución y de



esta manera tener a un personal eficiente, eficaz y de calidad en la G.E.N.E.



RECOMENDACIONES

Después de haber analizado las fallas detectadas en el sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal de la gobernación del estado nueva esparta, se hace necesario para el mejor funcionamiento del mismo, tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Tomar en cuenta el manual elaborado por el Ministerio de Planificación para evaluación del desempeño para que hayan mejores resultados al final del proceso
- ✓ Implementar un plan de capacitación para los trabajadores de los distintos departamentos.
- ✓ Ampliar los canales de comunicación para la divulgación del inicio del proceso de evaluación.
- ✓ Realizar un taller para los jefes de los distintos departamentos con la finalidad de comunicarles los lineamientos que deben cumplir para poder llevar a cabo la EDD

REFERENCIAS



REFERENCIAS

Bibliográficas

DÍAZ, L. (2005). Análisis y Planeamiento.

CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. y SHERMAN A. (2001). Administración de Recursos Humanos.

DE CENZO, D. y ROBBINS, S. (2003). Administración de Recursos Humanos.

IVANCEVICH, J. (2005). Administración de Recursos Humanos.

MELINKOFF, R. (2000). La estructura de la organización. Editorial Panapo. Caracas-Venezuela.

MARTHA, A. (2006). Desempeño por competencias. Ediciones Granica. BuenosAires-Argentina

Anexos



República Bolivariana de Venezuela

La Asunción, 01 de marzo de 2014



GOBERNACIÓN BOLIVARIANA DEL ESTADO NUEVA ESPARTA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

DGRH – DRRL Nro. _____
CIUDADANO (A):

Cdna. LUZ ALEJANDRA FARIAS ROJAS
Jefe Departamento Prevención del Delito
Su Despacho.-

Me dirijo a usted en la oportunidad de informarle que la Dirección General de Recursos Humanos, se encuentra en el cierre del proceso de la primera fase evaluativa del año 2014, correspondiente al periodo del 01-09-2013 al 28-02-2014; donde se comenzará a recibir las Evaluaciones del Desempeños de los Funcionarios; como también los Objetivos de Desempeño Individual (**ODI**), Es de hacer notar que todos estos formatos **se estarán recibiendo en el lapso de los cinco (05) primeros días hábiles del mes de marzo del año en curso.**

El sistema de Evaluación de Desempeño se realiza conforme a lo establecido en el Decreto N° 1569 de fecha 12 de febrero de 2008, en su numeral 7 de las normas específicas, del cual contempla lo siguiente:

“Para que el supervisado sea evaluado, deberá tener al menos cuatro (04) meses desempeñando sus funciones en forma continua o no, durante el semestre objeto de evaluación. En este sentido, el periodo de evaluación no se verá interrumpido cuando el Funcionario disfrute de un periodo vacacional, reposo, permisos o encargadurías; siempre y cuando estos no excedan de dos (02) meses.”

Igualmente se le informa que solo serán Evaluados aquellos Funcionarios de Carrera, pertenecientes a la Gobernación Bolivariana del estado Nueva Esparta y aquello que se encuentren de Comisión de Servicio en la Institución que usted dirige; asimismo dejando claro que no pueden optar por Evaluaciones los Empleados: libre nombramiento y remoción (NC), Contratados y Obreros Fijos.

Es importante resaltar que estos documentos no deben tener enmiendas, ni errores; de igual manera deben estar sellados, presentando las firmas del Evaluado, Evaluador y Supervisor del Evaluador, en los formatos de Evaluación del Desempeño y en la Detección de Necesidades las firmas del Trabajador y su Supervisor inmediato.

Quedo de usted.

Atentamente,

Abog. NATASCHA NUÑEZ

Directora de Recursos Humanos

Según Decreto N° 005, publicado en Gaceta Oficial del Estado Nueva Esparta E-2.461, de fecha 4 de enero de 2013

Anexo:Lineamientos e Instrucciones para realizar el ODI, Evaluaciones.

C.C. Dirección de RRHH
Dpto. Relaciones Laborales
NNWRVF/sb/yr

LA ASUNCIÓN, EDIFICIO SEDE ADMINISTRATIVA, PISO 4º, DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS TELÉFONOS: (0295)

265.98.98 – 265.98.9 www.nuevaesparta.gob.ve -/- Siguenos: @Gob_NE

A triunfar
por Nueva Esparta



Periodo Evaluado Desde: ____/____/____ Hasta: ____/____/____

**SECCIÓN A.
DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

DATOS DEL EVALUADO	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Código de Nomina:
Título del cargo:	Grado:
Ubicación Administrativa:	

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Código de Nomina:
Título del cargo:	
Ubicación Administrativa:	

DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Cargo:

**SECCIÓN B.
ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE
DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**



Objetivo de Desempeño Individual	Peso	Rangos					Peso x Rango
		1	2	3	4	5	
	50	Total:					

**SECCIÓN C.
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS	PESO	RANGO	PESO X RANGO



		1	2	3	4	5	
1. Compromiso con valores organizacionales: mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.	7						
2. Autodesarrollo: mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evaluación personal y profesional.	6						
3. Calidad de Servicio: mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.	7						
4. Comunicación: mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.							
5. Responsabilidad sobre Recursos: mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, con la finalidad de optimizar su utilidad y beneficio							



<p>6. Adecuación a las normas de la organización: mide el grado en que el empleado cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otras normativas.</p>							
<p>7. Relaciones interpersonales: mide la habilidad del evaluado para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios tanto externas como internas, con la finalidad de mejorar y mantener un ambiente de trabajo armonioso</p>							
<p>8. Precisión y rapidez: mide la destreza para realizar la labor utilizada la menor cantidad de recursos y esfuerzos.</p>							
	50	Total:					

Sección D.

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado

Calificación final
Total Sección "B" _____
Total Sección "C" _____
Puntaje final (B+C) _____
Rango de Actuación: _____



Cédula de Identidad:	Código de Nomina:
Título del cargo:	Grado:
Ubicación Administrativa:	

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Código de Nomina:
Título del cargo:	
Ubicación Administrativa:	

DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Cargo:

SECCIÓN B.

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

Objetivo de Desempeño Individual	Peso	Rangos					Peso x Rango
		1	2	3	4	5	



<p>1. Compromiso con valores organizacionales: mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.</p>							
<p>2. Autodesarrollo: mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evaluación personal y profesional.</p>							
<p>3. Calidad de Servicio: mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.</p>							
<p>4. Comunicación: mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.</p>							
<p>5. Responsabilidad sobre Recursos: mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, con la finalidad de optimizar su utilidad y beneficio</p>							



<p>6. Gestión de Procesos: Mide la capacidad que posee el empleado para planificar organizar y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de los resultados con una adecuada administración de los recursos.</p>							
<p>7. Capacidad de Análisis y Síntesis: Mide la habilidad para identificar y jerarquizar los elementos, relacionados y principios que integran un sistema, situación o problema, formulando soluciones concretas y relevantes.</p>							
<p>8. Trabajo en Equipo: Mide la deposición a la unificación de esfuerzos con el resto de los empleados del área, en la consecuencia de las actividades y objetivos comunes.</p>							
	50	Total:					

Sección D.

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado

Calificación final
Total Sección "B" _____
Total Sección "C" _____
Puntaje final (B+C) _____
Rango de Actuación: _____



Cédula de Identidad:	Código de Nomina:
Título del cargo:	Grado:
Ubicación Administrativa:	

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Código de Nomina:
Título del cargo:	
Ubicación Administrativa:	

DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	
Cédula de Identidad:	Cargo:

SECCIÓN B.

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

Objetivo de Desempeño Individual	Peso	Rangos					Peso x Rango
		1	2	3	4	5	



	50				Total:		

**SECCIÓN C.
EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS	PESO	RANGO					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	



<p>1. Compromiso con valores organizacionales: mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución. Atiende más a los intereses organizacionales que a los personales.</p>							
<p>2. Autodesarrollo: mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evaluación personal y profesional.</p>							
<p>3. Calidad de Servicio: mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.</p>							
<p>4. Comunicación: mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo.</p>							
<p>5. Responsabilidad sobre Recursos: mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación, uso y mantenimiento de los bienes materiales y equipos asignados a su área, con la finalidad de optimizar su utilidad y beneficio</p>							



<p>6. Toma de decisiones y Soluciones de Problemas: Mide la capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas e imprevistas, decidiendo en forma rápida, efectiva y oportuna, el mejor plan de acción a seguir, asumiendo las responsabilidades y riesgos.</p>						
<p>7. Planificación: Capacidad para formular y organizar planes proyectos y programas de trabajo, considerando los objetivos a alcanzar, prioridades etapas y recursos disponibles.</p>						
<p>8. Delegación: Capacidad para distinguir y asignar en forma efectiva lo que debe hacer personalmente y lo que deben hacer sus subordinados.</p>						
	50	Total:				

Sección D.

En esta sección se obtendrá el rango de actuación del evaluado

Calificación final

Total Sección "B" _____

Total Sección "C" _____

Puntaje final (B+C) _____

Rango de Actuación: _____

Sección E



En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

FIRMAS:

Supervisor inmediato: Firma del Evaluador

Jefe inmediato del Supervisor: Firma del Jefe Inmediato del Evaluador

Fecha: Indique día, mes y año en que realizó la evaluación.

FIRMA:

Supervisor Inmediato	Jefe Inmediato del Supervisor
----------------------	-------------------------------

FECHA DE EVALUACION: / /

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO NUEVA ESPARTA.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Marcano Marcano, Martha Cecilia	CVLAC: 17.972.873 E MAIL: martha.c.m.22@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

EVALUACIÓN

PROCEDIMIENTO

DESEMPEÑO

PERSONAL

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU
ASUNCION SUNIAGA	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
DANIEL SALAZAR	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
NELLANLIA FERMIN	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016 AÑO	04 MES	25 DÍA
-------------	-----------	-----------

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TRABAJO_FINAL_LCDA_MARTHA_CECILIA_MARCANO_MARCANO	PDF

CARACTERES 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:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

PREGRADO

ÁREA DE ESTUDIO:

ADMINISTRACIÓN

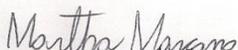
INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA

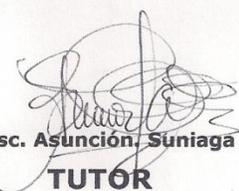
METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

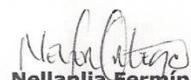
De acuerdo al Artículo 44 de Reglamento de Trabajo de Grado:
“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo del Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”


Lic. Martha Marciano

AUTOR


Msc. Asunción Suniaga
TUTOR


Lic. Daniel Salazar
JURADO


Lic. Nellanlia Fermín
JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS

