AAN9578
TES
GSP9
P3

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POST-GRADO
POST-GRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PÚBLICO
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

ANÁLISIS DEL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN VENEZUELA PARA EL AÑO 1999.

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

Autor:
Lic. María Lourdes Pacheco Hernández

Asesor
Profesora: Lic. Aurora Brito

Caracas, 26 de Julio de 1999

INDICE DE CONTENIDO

	Pág. N°
Definición de Siglas	1
Resumen	2
Introducción	3
Capítulo I: Planteamiento del Problema	
1. Planteamiento del Problema	5
2. Objetivo General y Objetivos Específicos	9
3. Justificación e Importancia	10
4. Alcance y Limitaciones	12
Capítulo II: Revisión Bibliográfica y Documental	
1. Marco Referencial	14
2. Compatibilidad de Metas: Efectividad Organizacional y Crecimiento Personal.	18
3. La Evaluación del Desempeño. Aspectos Generales.	21
4. Descripción del Sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Pública (S.E.E.)	27
Capítulo III: Marco Metodológico	
1. Tipo de Investigación	47
2. Estrategia de Investigación	47
3. Sistematización de la Variable en Estudio	50
4. Unidad de Análisis	51
5. Sujetos Participantes en el Estudio	52
6. Instrumento de Recolección de Información	53
7. Procedimiento de la Investigación	55
8. Forma en qué fueron procesados los Datos	58
Capítulo IV: Análisis y Discusión de los Resultados	60
Conclusiones y Recomendaciones	73
Referencias Bibliográficas	78
Anexos	80

DEFINICIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS

A.P.N.: ADMINISTRACION PÚBLICA NACIONAL.

C.N.U.: CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES.

F.O.N.C.R.E.I.: FONDO DE CRÉDITO INDUSTRIAL.

F.O.N.D.U.R.: FONDO DE DESARROLLO URBANO.

G.D.F.: GOBERNACIÓN DEL DISTRITO FEDERAL.

I.P.S.F.A.: INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS.

I.V.I.C.: INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS.

M.R.I.: MINISTERIO DE RELACIONES INTERIORES.

O.C.P.: OFICINA CENTRAL DE PERSONAL.

P.A.N.: PROCURADURÍA AGRARIA NACIONAL.

P.G.R.: PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

S.E.E.: SISTEMA DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA (PERSONAL OBRERO).

C.O.N.A.C.: COMISIÓN NACIONAL DE LA CULTURA.

M.T.: MINISTERIO DEL TRABAJO.

RESUMEN

Dentro de nuestras organizaciones públicas, vivimos procesos altamente fuertes e impactantes al nivel de la administración de nuestros recursos humanos. Dentro de este contexto, juega un papel fundamental la presencia de un sistema de evaluación de eficiencia dentro de cualquier organización, percibido como un sub-sistema funcional y flexible de recursos humanos integrado de manera equilibrada a los otros sub-sistemas de compensación, capacitación y desarrollo de personal. Un ejemplo de ello, fue la implantación en el año 1996 por parte de la O.C.P. (Oficina Central de Personal), de un Sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Pública (S.E.E.), el cual se convirtió en toda una innovación en materia de personal, en virtud de darse por primera vez a nivel de obreros, un proceso de tal magnitud e importancia para todo un universo de organismos públicos.

Desde esta perspectiva, las evaluaciones vienen a constituirse en la herramienta fundamental para determinar quiénes y en qué medida recibirán incrementos salariales, adiestramiento, etc., de acuerdo al rendimiento registrado por su supervisor en un lapso específico de tiempo, y por ende, mantener al personal idóneo y en continuo desarrollo dentro de la organización.

En este sentido, para comprender la importancia que tiene para nuestras organizaciones públicas, el contar con un sistema de evaluación de eficiencia para el personal obrero, se requiere concientizar por ende, que con el mismo se busca fundamentalmente mejorar el desempeño laboral del trabajador, lo cual repercutirá en un aumento significativo de la productividad y efectividad organizacional, partiendo de un seguimiento continuo y evaluación periódica de dicho rendimiento por parte del supervisor inmediato.

Dentro de este contexto, el S.E.E. sólo es aplicable a todo personal obrero (no calificado, calificado y de nivel supervisorio) que labore en organismos de la Administración Pública Nacional.

Ahora bien, dentro del proceso de Evaluación de Eficiencia, hay una fase de suma importancia, cuyos efectos en el comportamiento del trabajador, no pueden ser despreciados a los fines de optimizar los beneficios de la evaluación como tal, es deir, la entrevista de evaluación, que debe culminar con la firma del instrumento de evaluación, donde el trabajador puede emitir su opinión si está o no de acuerdo con los resultados de la misma.

En este sentido, el presente estudio de campo estuvo fundamentado en la entrevista personal y directa a una muestra de informantes claves conformada por 7 analistas de recursos humanos de 7 organismos públicos, algunos de los cuales debieron ser sacados de la muestra por motivos de cambios de gobierno y de rotación de personal (quedando la muestra finalmente conformada por: **OCP**, **MT**, **IPSFA**, **FONDUR**, **PGR**, **CONAC** y el **IVIC;** extraída ésta de un universo de 39 organismos que han aplicado el sistema de evaluación. Se buscó con ello conocer los procesos inherentes a la evaluación de eficiencia en la Administración Pública. La aplicación del instrumento permitió en este sentido, tener una visión integrada de las fortalezas y debilidades del sistema objeto de estudio. En este sentido, el proceso de evaluación de eficiencia juega un papel fundamental en dicho logro, entendido como un proceso de apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo, y cuyo estudio permitió confirmar el buen diseño del mismo, y la posibilidad de mejorarlo continuamente, gracias al su revisión cintinua y sistemática, comprendiendo que frente a este proceso, el supervisor tiene la última palabra... De ahí la importancia de contar con un sistema de evaluación de eficiencia objetivo, mejorado y en continua revisión.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está dirigida al análisis del Diseño y Aplicación del Sistema de Evaluacion de Eficiencia del Personal Obrero de la Administracion Pública (S.E.E.), partiendo de la necesidad de analizar dicho sistema una vez que han pasado tres años desde su implantación (1996) y cuyo declive impulsa a su debida revisión a los fines de mejorarlo continuamente.

Esto, partiendo de la concepción moderna mediante la cual un proceso de evaluación de eficiencia dentro de los procesos de gestión de la administración pública en materia de personal, se orienta al logro de un recurso humano más eficiente y cuyo valor agregado permite el éxito organizacional al tiempo que enfatiza en nuevos y dinámicos estilos de supervisión, capaces de manejarse en ambientes de gran competitividad y globalización, respondiendo a las tendencias de modernización de la función pública.

Dentro de este contexto, el presente informe se desarrolló en capitulos y sub-capítulos, cuyo contenido orienta al análisis progresivo y detallado de cada fase del mismo, siguiendo unos lineamientos de índoles metodológico, de fondo y forma, que permiten orientar al lector en la comprensión del tema en cuestión.

Para ello, seguidamente se especifican brevemente los tópicos abordados en cada Capítulo del estudio.

- En el CAPITULO I se plantea el problema de investigación, el objetivo general y específicos del estudio, así como su justificación e importancia, alcance y limitaciones encontradas en su realización.

- En el CAPITULO II se presenta la revisión bibliográfica y documental llevada a cabo por el investigador como fundamento teórico del estudio, partiendo del desarrollo de tópicos que van desde un orden genérico a un enfoque mucho más específico, tocando aspectos tales como el marco referencial de la investigación, la compatibilidad de metas personales y organizacionales, la evaluación del desempeño vista desde una perspectiva genérica, llegando finalmente a una profunda descripción del S.E.E. para el personal obrero de la Administración Pública.

- En el CAPITULO III se aborda el marco metodológico del estudio, donde se desarrollan aspectos tales como: Tipo de investigación asumida, estrategia de investigación, sistematización de la variable en estudio, cuál fue la unidad de análisis, los sujetos participantes en el estudio, el

instrumento de recolección de información, el procedimiento empleado para realizar la investigación y la forma como fueron procesados los datos.

- En el CAPITULO IV se hace un análisis y discusión de los resultados arrojados del estudio.

- Posteriormente, se abordan las conclusiones y recomendaciones extraidas del estudio.

- Finalmente, se presentan los Anexos correspondientes.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los sistemas productivos contemporáneos han asumido el reto de formar a su recurso humano con amplios criterios de eficiencia y optimización del mismo, dentro de un enfoque globalizador de liderazgo empresarial. Esto requiere de un compromiso laboral conjunto y solidario altamente orientado a la efectividad organizacional con criterio humanista, de quienes desempeñan diversos roles en el ámbito de lo productivo, dando valor agregado a un recurso fundamental como lo es el personal con que cuenta una organización cualquiera que sea su misión o razón de ser.

Se ha pretendido de esta manera, incorporar al recurso humano en la actividad productiva dentro de un entorno funcional más competitivo, conjuntamente a la incorporación de nuevas tecnologías y estructuras de organización e información dentro de enfoques más humanísticos de gerencia.

En tal sentido, se quiere contar con un recurso humano más integrado a los procesos de planeación del trabajo, gracias al predominio de estilos de gestión menos rígidos y jerárquicos en sus niveles estratégicos según las nuevas tendencias de la gerencia moderna y de la organización con visión futurista.

Por otro lado, este es un concepto ampliamente difundido no sólo en organizaciones privadas, sino que también se habla de humanización del trabajo, crecimiento personal y de efectividad organizacional en organismos de la Administración Pública Nacional (A.P.N.), que no se pueden quedar atrás ante los nuevos retos del entorno altamente insatisfecho en lo que a prestación de servicios públicos se trata.

Con esto se da el primer paso de todo un cambio cultural y paradigmático en torno al motivo fundamental por el cual se le dan incentivos monetarios y no monetarios al trabajador, es decir, se debe recompensar el trabajo efectivamente realizado y no como se venía haciendo, la antigüedad del trabajador en su puesto de trabajo u organización.

Desde esta perspectiva, a partir del año 1995 la Administración Pública cuenta con el SISTEMA DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO[1], momento a partir del cual las evaluaciones vinieron a constituirse en la herramienta fundamental para determinar quiénes y en qué medida debían recibir incrementos salariales, adiestramiento, etc., de acuerdo al RENDIMIENTO registrado en un lapso específico de tiempo, y por ende, mantener al personal idóneo dentro de la organización. Esta herramienta eficaz de administración de personal no sólo existe en gran parte del mundo empresarial privado, sino que ha venido a constituirse en aspecto fundamental de la gestión pública desde 1996[2], cuando se implanta por primera vez un sistema de evaluación de eficiencia para personal obrero de la Administración Pública.

Sin embargo, del seguimiento realizado por la Oficina Central de Personal (O.C.P.) desde 1996 hasta el presente año, se ha observado un declive en la aplicación del sistema, por cuanto de un total de 6 Oficinas Centrales de la Presidencia de la República[3], un 67% aplicó el sistema de evaluación de eficiencia para el I semestre de 1996 (año de su implantación)[4], disminuyendo a un 50% para el II semestre del mismo año; e incrementándose a un 67% para el I y II semestre de 1997. Luego se registró un 50% para el I semestre de 1998 y sólo un 17% del total de las Oficinas Centrales aplicaron para el II semestre de 1998 (O.C.P., 1999).

En cuanto al total de 16 **Ministerios Públicos**, se registró que sólo un 6% aplicó el sistema para el I semestre de 1996, elevándose a un 19% para el II semestre; luego se registró que un 25% aplicó para el I semestre de 1997, manteniéndose dicho porcentaje para el II semestre de ese año, llegando a su máxima aplicación con un 50% registrado para el I semestre de 1998. Sin embargo, tal crecimiento comienza su declive para el II semestre del mismo año, pues sólo un 31% de los Ministerios aplicaron el sistema en dicho período. (O.C.P., 1999). Claramente se observa que el sistema de evaluación de eficiencia tuvo su etapa de crecimiento, auge y declive en torno a su aplicación dentro de los Ministerios Públicos.

---

[1] Diseñado por la Oficina Central de Personal de la República de Venezuela.

[2] Es de resaltar, que el S.E.E. fue diseñado en el año 1995, e implantado en la Administración Pública a principios de 1996.

[3] La OCP lleva un seguimiento,dentro del cual subdivide a los organismos publicos en varios renglones: oficinas centrales, ministerios públicos, institutos autónomos, fondos públicos, fuerza militar, corporaciones y otros entes públicos.

[4] Es de resaltar, que la evaluación se realiza semestralmente en los meses de Junio (I semestre) y noviembre (II semestre). por ello se habla de I y II semestre evaluado por cada año.

Así mismo, se registró que de un total de 23 **Institutos Autónomos** cuyo seguimiento ha llevado a cabo la O.C.P. en torno al sistema, se encontró que 17% aplicó el mismo para el I semestre de 1996, elevándose a un 48% de aplicación para el II semestre del mismo año. Sin embargo, su declive se produjo mas pronto, al bajar a un 39% de aplicación para el I semestre de 1997, llegando a un 22% para el II semestre, un 17% para el I semestre de 1998 y apenas un 4% del total de institutos autónomos aplicó el sistema para el II semestre del mismo año. (O.C.P., 1999).

Si se procede a estudiar el alcance del sistema de un total de los 6 **Fondos Públicos**, se puede evidenciar que sólo un 33% comenzó a aplicarlo para el I semestre de 1996, incrementándose su aplicación a un 83% para el II semestre del mismo año; disminuyendo a un 50% para el I semestre de 1997, a un 33% para el II semestre, hasta llegar a un 17% para el I semestre de 1998, presentándose una ausencia de registro de información de aplicación alguna (0%) para el II semestre. (O.C.P., 1999).

En cuanto a un total de 7 organismos que componen la **Fuerza Militar**, se encontró que sólo un 14% aplicó el sistema para el I semestre de 1996, elevándose dicho porcentaje a un 29% para el II semestre, hasta llegar a un 57% para el I semestre de 1997 , pasando a un 71% para el II semestre del mismo año; disminuyendo ya para el I semestre de 1998 a un 29%, sin aplicación alguna para el II semestre (0%) del mismo año. (O.C.P.,1999).

Por otro lado, de un total de 10 **Corporaciones** se registró que sólo un 10% aplicó para el I semestre de 1996, incrementándose dicha aplicación para el II semestre con un 40% del total de corporaciones, hasta llegar a un 60% para el I semestre de 1997. Sin embargo, ya se observó una baja para el II semestre del mismo año con un 20% registrado, hasta llegar a un 10% para el I y II semestre de 1998. (O.C.P., 1999).

Finalmente, de un total de 4 **Entes Públicos** aparte[5], cuyo seguimiento en torno al sistema se ha llevado a cabo en la O.C.P., se obtuvo que sólo un 25% aplicó para el I semestre de 1996, incrementándose a un 50% para el II semestre, presentándose para el I semestre de 1997 (0%) una ausencia de registro de información sobre aplicación alguna (O.C.P., 1999).

A partir de la data registrada, se pone en evidencia una problemática en torno al declive observado en la aplicación del S.E.E., que trae consigo que el sistema como tal aún siendo muy bueno (para el momento de su implantación) "perdiese vigencia" en el tiempo por carecer de un instrumento

[5] C.N.U., G.D.F., P.G.R. y P.A.N.

objetivo de medición que permita indagar qué tan aplicable y efectivo se ha vuelto el sistema en la actualidad para quienes lo han venido implantando y aplicando en sus organismos; y que conocen de igual manera el punto de vista u opinión de quienes son evaluados bajo su esquema de diseño y desarrollo, a fin de adaptar constantemente el sistema a las nuevas necesidades en el tiempo.

Esta inquietud ha surgido sin que por ello se deba menospreciar el valor y auge que tuvo el S.E.E. en sus inicios (en el año 1996, cuando fue implantado), y que sin embargo, ha pasado por un ciclo normal de *crecimiento, desarrollo, mantenimiento y decadencia* [6]que ha originado la necesidad de **reactivarlo a partir de su sistemática evaluación**, partiendo de un estudio orientado al análisis de cuál ha sido el nivel de aplicabilidad del sistema para los organismos públicos que lo han asumido oficialmente dentro de sus procesos de gestión de recursos humanos, a los fines de reactivarlo como sistema dentro de un **proceso de renovación y mejoramiento continuo**, en función del análisis de su diseño y aplicación para el año 1999.

[6] Observado a partir de una data debidamente registrada.

2. OBJETIVOS

1. **GENERAL:** Analizar el diseño y aplicación del Sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999.

2. **ESPECÍFICOS:**
   - Indagar el nivel de aceptación y aplicabilidad del S.E.E. en cada uno de los organismos públicos de la unidad de estudio.
   - Comparar en cada organismo la aplicación del S.E.E. en razón de las variables del mismo.
   - Proponer a partir del estudio realizado, posibles recomendaciones de mejora del diseño y aplicación del S.E.E. en torno a las variables consideradas.

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Dentro de nuestras organizaciones, específicamente públicas, vivimos procesos altamente fuertes e impactantes al nivel de la administración de nuestros recursos humanos, como por ejemplo la implantación en el año 1996 por parte de la O.C.P. (Oficina Central de Personal), de un sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de La Administración Pública, el cual se convirtió en toda una innovación en materia de personal, en virtud de darse por primera vez a nivel de obreros, un proceso de tal magnitud e importancia para todo un universo de organismos públicos.

Sin embargo, cuando se crea por primera vez un sub-sistema de personal, como así lo constituye la Evaluación de Eficiencia del personal obrero de la Administración Pública; al cabo de un tiempo se hace necesario analizar su aplicabilidad a los fines de evaluarlo en el camino y llevar un adecuado monitoreo del sistema como tal, para mejorarlo en un futuro y reactivarlo cuando ha pasado por una fase de decadencia dentro de su ciclo vital que obliga a una renovación oportuna y continua.

En este sentido, se debe ver mas allá de las necesidades y demandas de los usuarios o clientes del sistema como tal, para cambiar en el proceso tomando como base la calidad de información que se tenga a la mano a partir del monitoreo continuo dentro de los procesos de control de gestión que debe llevar adelante toda organización si desea ser competitiva, mejorar en el tiempo y ser exitosa gracias a una imagen de eficiencia, calidad y productividad, donde el recurso humano juega un papel protagónico.

Es por tal motivo, que se pretende adaptarlo a las exigencias y cambios del entorno para que no pierda su vigencia, por lo que se aspira que dicho estudio garantice su continuidad y mejor aplicabilidad como sistema, gracias a la optimización del mismo; enfatizando en su importancia tanto para la organización, como para el recurso humano que en ella labora, y sin el cual no sería posible alcanzar su misión y objetivos estratégicos, dentro de unos procesos de desarrollo del personal en torno a los factores claves de éxito: competitividad, eficiencia, flexibilidad y calidad de servicio en organismos públicos.

Finalmente, a partir del estudio se podrán tomar interesantes reflexiones que permitirán a la Oficina Central de Personal (O.C.P.)

fundamentar el diseño de futuras políticas de personal como por ejemplo, posibles programas de Incentivos por concepto de evaluación que optimicen el S.E.E. como tal, profundizándose en el arraigo de una nueva cultura de evaluación que refuerce a su vez, valores de eficiencia, calidad en la prestación de servicios públicos, productividad y optimización de los procesos internos a los organismos públicos a cada nivel de la estructura organizativa.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente estudio tiene como alcance la Administración Pública, donde se implantó el sistema por primera vez, a principios del año 1996. En este sentido, una vez que el estudio sea asumido por la Oficina Central de Personal, ésta podrá a su vez hacer las reformas respectivas del S.E.E., las cuales tendrán repercusión en los organismos públicos que es su ámbito de aplicación.

Sin embargo, al momento de realizarse el estudio, se presentaron fuertes limitaciones que a continuación se especifican, y su efecto en la investigación.

LIMITACION	CONSECUENCIA	CÓMO SE MANEJÓ
1. Rotación de personal en los Organismos Públicos, debido al cambio de Gobierno.	Difilcultad para contactar a los informantes claves de los 7 organismos públicos considerados en la muestra inicial tomada para el estudio.	Se tuvo que cambiar la muestra inicial de organismos públicos, por otra conformada por organizaciones cuyos analistas de personal estuvieron en disposición de ser entrevistados al momento de recabarse la información.
2. La falta de tiempo y de recursos humanos para realizar las entrevistas.	Trajo un retraso del proceso de recabar la información, que se alargó hasta finales del mes de Mayo.	El investigador se vió en la necesidad de pedir permisos en horas laborables, un día por semana, durante varias semanas hasta culminar el proceso de entrevistas a la muestra de organismos públicos.
3. Dificultad del	Retrasos en la revisión	El investigador se vio en la

investigador, de hacer llegar los borradores del trabajo al asesor técnico (tutor) y al metodológico, para su debida revisión y discusión conjunta.	previa del Trabajo Especial de Grado.	necesidad de contactar telefónicamente a los asesores y hacerles llegar por otras vías el trabajo impreso, para luego mandarlo a retirar a través de un tercero. Las reuniones con el asesor técnico en la Universidad sólo fueron posibles después de las 6:00 p.m., fuera del horario de trabajo del investigador.

CAPITULO II. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y DOCUMENTAL

1. MARCO REFERENCIAL

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL. ASPECTOS GENERALES

La Administración Pública Nacional (A.P.N.) está conformada por el conjunto de órganos (dependientes de la Presidencia de la República) que integran el Poder Ejecutivo Nacional. Esta a su vez se divide en primer lugar, en **Administración Publica Centralizada**[7] cuya estructura la conforman una serie de órganos definidos jerárquicamente y cuyos recursos provienen del Fisco Nacional. En tal sentido, cabe mencionar dentro de este conglomerado de organismos públicos, a la Oficina Central de Personal (O.C.P.) donde se diseñó por primera vez el S.E.E.

En segundo lugar, se encuentra la **Administración Pública Descentralizada**[8], cuyas instituciones tienen personalidad jurídica propia, con un patrimonio independiente del Fisco Nacional.

Asi mismo, cabe resaltar, que la A.P.N. cumple una función planificadora, de fomento, promotora, de prestación de servicios, reguladora y de control; que vienen a conformar de modo integral la acción del Estado en los diferentes ámbitos del país, es decir, en la definición de su realidad económica, social y política.

Ahora bien, tomando en consideración que fue en la O.C.P. donde surgió el S.E.E., se hace necesario mencionar brevemente algunos aspectos referidos a su orígen, visión, misión, estructura organizativa (propuesta para el presente año) y funciones de carácter genérico; a los fines de comprender el marco funcional dentro del cual surgió el sistema de evaluación como tal, dirigido a medir el rendimiento laboral de los obreros que laboran en organismos de la Administración Pública.

---

[7] Conformada por las Oficinas Centrales y los Ministerios Públicos.
[8] Conformada por las Empresas del Estado, Institutos Autónomos, Corporaciones y Fondos.

LA OFICINA CENTRAL DE PERSONAL (O.C.P.)

La Oficina Central de Personal (O.C.P.) es el organismo asesor de la Presidencia de la República y el Consejo de Ministros en materia de administración de personal.

A. ORÍGEN

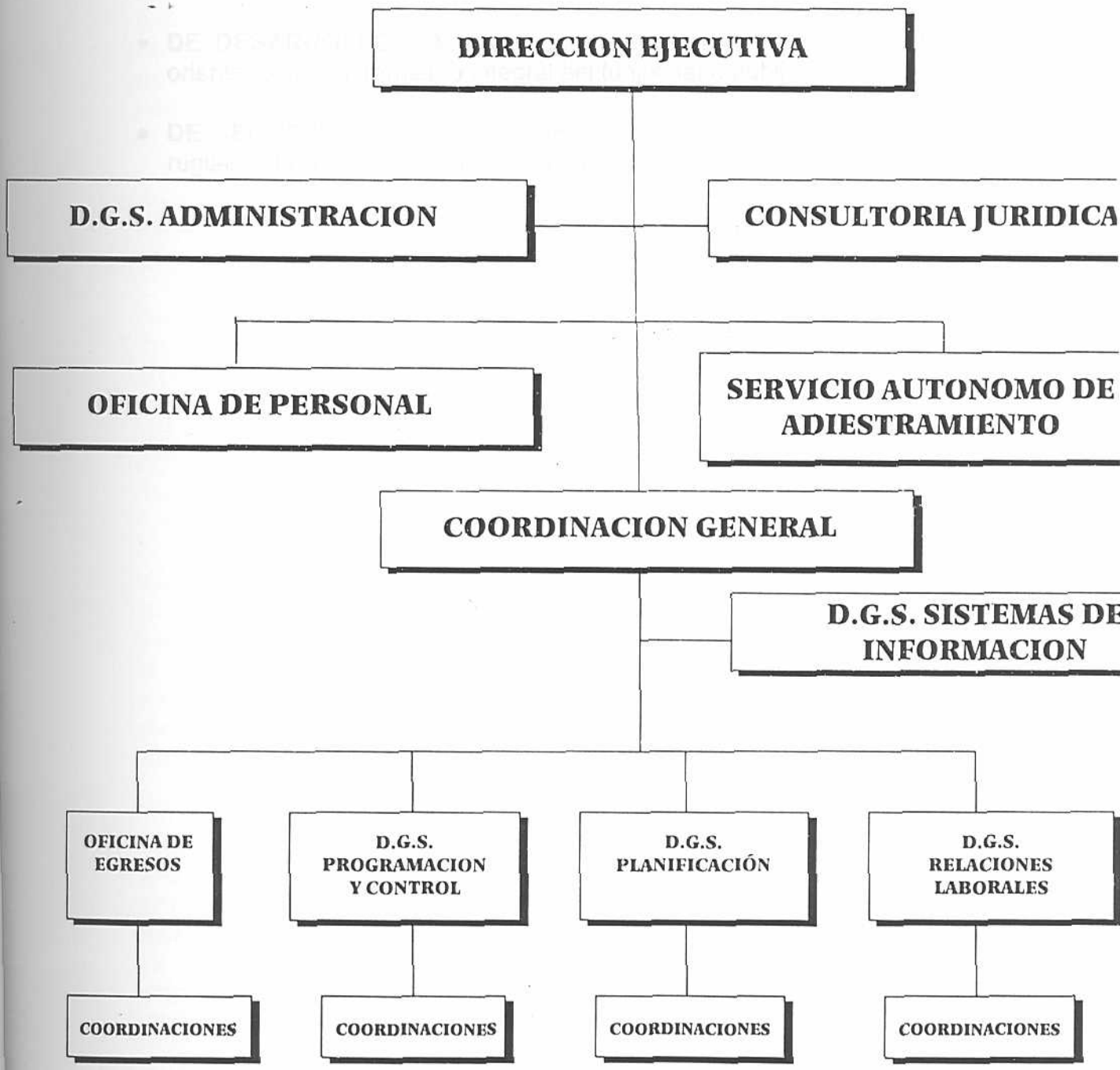
La O.C.P. se formó a partir de la Comisión de Administración Pública, mediante Decreto Ejecutivo n° 287 de Junio de 1958. El 4 de Septiembre de 1970, pasa a ser un organismo dependiente de la Presidencia de la República a partir de la promulgación de la Ley de Carrera Administratva (L.C.A.) que rige a los funcionarios que laboran en la A.P.N., comenzando oficialmente como organismo público sus actividades el 1ro. de Enero de 1971.

B. VISIÓN. MISIÓN

- VISIÓN: *"convertir la Oficina Central de Personal en la institución rectora de la formulación de políticas de recursos humanos en la Administración Pública Nacional, reforzando permanentemente la capacidad técnico-política de sus funcionarios e introduciendo innovaciones que la transformen en un organismo de alta productividad y excelencia"* (Manual de Inducción de la O.C.P.).

- MISIÓN: *"formular políticas de personal, prestar asesoría y apoyo técnico al Ejecutivo Nacional en la gestión y administración de los recursos humanos al servicio del Estado con criterios de excelencia, productividad y ética administrativa"* (Manual de Inducción de la O.C.P.).

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
(ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA 1999)
DE LA OFICINA CENTRAL DE PERSONAL



D. FUNCIONES

- **ASESORA:** En el sentido de prestar asesoría y asistencia técnica a todos los organismos de la A.P.N. y cuyos funcionarios se rigen por la L.C.A., evacuando oportunamente las consultas que éstos le formulen a la O.C.P.

- **DE DESARROLLO:** A través del sistema nacional de adiestramiento, orientado al mejoramiento integral del funcionario público.

- **DE SEGURIDAD:** velando por el cabal cumplimiento de la L.C.A. y su reglamento, y de toda normativa y/o procedimiento emanado de la Oficina.

2. COMPATIBILIDAD DE METAS: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL Y CRECIMIENTO PERSONAL

Partiendo de concebir al recurso humano como factor clave de desarrollo de cualquier organización, se debe comprender el principio fundamental de la búsqueda de la satisfación de unas necesidades básicas de la existencia humana; de modo que, el hombre trabaja motivado fundamentalmente por la búsqueda de un bienestar y de la satisfacción de una serie de necesidades.

De manera que, se puede entender el TRABAJO como *"la serie de actividades que el hombre realiza en función de obtener bienes y servicios dirigidos a satisfacer sus necesidades"* (BRITO, 1995:1).

Sin dejar de lado, por supuesto, que cada persona tiene sus propios intereses y motivaciones que la organización debe tomar en cuenta para lograr la efectividad organizacional deseada, gracias a la felicidad y crecimiento personal, partiendo de algunos factores motivantes de interés: *"... atracción de la tarea que desempeña la persona..., las condiciones de la organización que rodean la tarea..., la influencia que la tarea y la organización tiene sobre la calidad de vida de la persona"* (PEÑARANDA, 1996: 52).

En este sentido, las personas siguen a quienes contribuyen al logro de sus metas personales por lo que las organizaciones deben preocuparse mas por cómo se siente su recurso humano, si lo que quiere es elevar su productividad y competitividad, partiendo del principio de que lo que impulsa al hombre a trabajar activa y eficazmente es la satisfacción de una serie de necesidades propias, individuales y particulares que busca alcanzar dentro de un entorno laboral enriquecedor y comprometido con el logro de sus objetivos de modo integrado a las metas personales de cada trabajador.

De manera que, se habla de "integración de objetivos" organizacionales y personales cuando se habla de personas felices laborando en un medio que le ofrece un estilo participativo y humano de liderazgo, así como un clima organizacional favorable y una mejor calidad de vida que garantice a su vez la optimización de esfuerzos por parte del recurso humano que allí labora; garantizando a su vez el éxito organizacional, el cual *"...sólo se alcanza a través de la visión compartida, el compromiso, la comunicación y la paritcipación"* (ALI, 1996: 67).

En este sentido, cabe resaltar el papel del **adiestramiento** y desarrollo del personal, para que la organización cualquiera que sea su naturaleza, disponga de individuos capaces de lograr la efectividad laboral requerida gracias a que cuentan con los conocimientos y capacidades necesarias para optimizar el cumplimiento de sus funciones.

De allí la trascendencia y el papel fundamental que juega el recurso humano para llevar a una organización al éxito requerido, dentro de un contexto más flexible y abierto de gestión, sobre todo en la administración de dicho recurso, cuyo valor agregado hace más competitivo el posicionamiento de dicha organización en el mercado o entorno en el cual se desenvuelva.

Por ello es fundamental comprender cómo, un nuevo modelo o enfoque de gestión *"...fundamentado en la determinación de requerimientos de conocimientos generales, participación en los procesos de mejora, entrenamiento y desarrollo contínuo, y multifuncionalidad, constituye la orientación fundamental que permitirá redefinir las prácticas tradicionales en el ámbito del desarrollo del personal dentro de la organización"* (ALVARADO, 1996: 3).

Y esto sólo es posible contando con líderes capaces de crear un ambiente laboral que estimule a todos los miembros de la organización, donde existan equipos de trabajo capaces de incentivar y promover la confianza necesaria para que sus miembros desarrollen sus capacidades en la medida que se sientan identificados y comprometidos con una visión compartida.

Esto grantizará a su vez, el contar con un recurso humano altamente motivado, proactivo, innovador, y con un mayor dominio de sí mismo, partiendo de la confianza legítima a nivel supervisorio.

Es por todo ello que el tema de la motivación laboral entendida ésta como *"...un amplio constructo perteneciente a las condiciones y procesos que estimulan, dirigen y aumentan y mantienen el esfuerzo de una persona en el trabajo..."* (ARRAIGA L., 1997: 9).

De esta manera, para alcanzar un comportamiento deseado en el personal, la organización debe considerar las recompensas mas valoradas por sus trabajadores en función del DESEMPEÑO efectivamente logrado dentro de sus funciones, propiciando una mayor motivación al logro que éstos puedan tener en su vida laboral.

Paralelamente a la formación del recurso humano, no se puede despreciar el valor indiscutible que tiene la valoración del potencial dentro de los procesos de administración de personal, entendiéndose por la misma como *"la apreciación sistemática del valor que un individuo ha demostrado por sus características personales con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y la organización"* (CABRERA, 1984: 21).

La comunicación a su vez, es factor fundamental para el logro de estos nuevos modelos de gestión de recursos humanos, sobre todo en el establecimiento de las pautas de comportamiento y de rendimiento laboral esperado por los supervisores en torno a su personal, sobre qué hacer, cómo, cuándo, dónde y para qué, así como reconocerle sus fortalezas y aclararle sus debilidades dentro de un proceso de feed-back directo y constructivo que le permita al trabajador conocer la opinión que su supervisor tiene acerca de su trabajo (cómo lo está haciendo) y cómo mejorar, dentro de un proceso de aprendizaje continuo. En este sentido, *"la comunicación es fuente de expresión al permitir la interacción entre los miembros del grupo de trabajo..."* (BETANCOURT, 1998: 42).

Con ello se comprende el valor inequívoco del recurso humano en los procesos de adaptación a los cambios del entorno, sobre todo si está capacitado, en virtud de que *"... aquellos individuos debidamente capacitados y competentes producirán diseños más precisos, desarrollarán mejores estrategias y cumplirán con superior acierto sus acciones operativas y / o administrativas"* (GONZALEZ G., 1997: 4).

3. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ASPECTOS GENERALES

Tomando en cuenta la creciente incertidumbre que rodea el entorno de las organizaciones, y partiendo de una etapa de cambio de gobierno y de reiteradas manifestaciones de responder a las necesidades de empleo productivo y calidad de vida de la población; el éxito organizacional en todas las áreas de la economía será garantizado por el logro de una economía competitiva, dentro de un proceso de transición, que compromete el futuro empresarial público y privado sobre las bases firmes de la innovación y mejoramiento continuo.

Ello permitirá mejorar el ambiente macroeconómico para insertar nuestra economía en el marco global cuya tendencia viene dada por la apertura de los mercados y una mayor competitividad, a través del diseño de una política integral pública y privada, a los fines de recuperar los niveles de productividad y remuneración requeridos.

Esto sólo es posible gracias a la creación paralela de una cultura productiva, mediante un adecuado y continuo adiestramiento, entendido éste como *"toda acción intencionada orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas"* (OTAÑO, S/F: 4.).

Para ello es fundamental que la alta gerencia se comprometa no sólo con la misión, valores y objetivos estratégicos trazados a largo plazo, sino que además se involucre en los procesos de reorganización del trabajo, donde se requiere de su mayor participación, de manera de poder alcanzar como muy bien lo plantea Francisco Mata Molina, la innovación y mejoramiento continuo deseados. (Revista "Calidad y Productividad", 1996).

En este sentido, es de vital importancia vincular Educación con Competitividad, que vendría a significar el ataque a las limitantes cualitativas de formación de la fuerza laboral, dentro de un contexto de eficiencia y optimización de procesos a todo nivel de la estructura organizativa, en cuanto a sus procesos se refiere.

Esto sólo es posible mediante la implantación de un adecuado plan de formación y capacitación, como herramienta fundamental para el mejoramiento continuo de nuestros recursos humanos, partiendo de concientizar que *"el desarrollo de personal es tan necesario y conveniente para el individuo como para la propia empresa..."*(URQUIJO, 1989: 18) al punto de verlo no como un costo sino como una "inversión" necesaria para garantizar el éxito de cualquier estructura organizativa, si partimos de entender que el recurso humano es el factor fundamental que le permite garantizar su productividad y competitividad.

Ello tomando en cuenta la diversidad de cualidades, destrezas y capacidades del recurso humano con que cuenta una organización; que deben ser reforzadas y percibidas como grandes fortalezas funcionales de la misma, siempre y cuando se cuente con un nivel supervisorio capaz de percibir con visión estratégica el potencial de su personal y el valor agregado que de él se puede extraer.

A partir de tal concepción, a macronivel se requiere de la integración de esfuerzos en el ámbito público y empresarial, con la clara intención de no trabajar aisladamente en la consecución de objetivos comunes; contando para ello, con un potencial humano "altamente formado, motivado y comprometido" con los valores, la cultura y misión de la organización, en función de un marco estratégico nacional de competitividad a todo nivel dentro de los procesos de continua reorganización del trabajo.

En este sentido, se debe crear paralelamente una "alta calidad estratégica", promoviendo en la organización un nivel gerencial capaz de enfrentar los continuos retos de globalización del mercado y crecientes demandas de calidad tanto en los productos finales como en la prestación de servicios públicos, a los fines de garantizar siempre la sobreviviencia y éxito organizacional requeridos, donde el papel del adiestramiento como ya se ha mencionado, no puede ser despreciado en cualquier proceso de gestión de una organización.

Y esto se pone en evidencia gracias a estudios como el realizado en E.E.U.U.(por la Oficina de Censo para el Departamento Federal de Educación y el Centro Nacional para la Calidad Educativa de la fuerza de trabajo) que partiendo de 3.000 gerentes y dueños de empresas entrevistados, de 20 o más trabajadores reveló que un incremento en los niveles educativos de la fuerza laboral contribuye de manera directa a un doble incremento de la productividad, mucho mas que el efecto que pueda producir la inversión en máquinas y herramientas sobre la misma. (REVISTA

"Calidad y Productividad", 1996: 43.); evidenciando por ende, el impacto que tiene la educación sobre la productividad como tal.

Esto supone un "cambio de cultura organizacional", que sólo puede lograrse a través de dicho proceso educativo, para pasar de estilos autocráticos de gerencia a estilos mas participativos donde el trabajo en equipo sea la herramienta fundamental de desarrollo basado en la mutua confianza y la apertura a una comunicación directa, fluida, continua y constructiva entre sus miembros, donde todos sean protagonistas y partícipes del éxito organizacional, dentro de un contexto de calidad en sus más altos niveles. Quedando clara la necesidad de convertir a nuestras organizaciones públicas en sistemas productivos y abiertos, orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente/usuario, buscando ofrecer soluciones inmediatas con interés, y experticia en pro de alcanzar con eficiencia el resultado esperado.

Esto se hace más evidente cuando se habla de organismos públicos que deben prestar un servicio interno y externo de calidad, por ser la razón de existencia de estas organizaciones, las cuales tendrán una mejor imagen hacia afuera en virtud de una gestión dirigida a ofrecer óptimo servicio y atención personalizada en la prestación de servicios públicos.

Ahora bien, para Jan Moller (Director de Quality Group), se requiere de un reaprendizaje para cambiar los modelos mentales existentes por largo tiempo. Según sus palabras *"...la alta gerencia debe tomar en cuenta que es necesario destinar tiempo y recursos para la concientización y maduración humana, para ir en paralelo con el programa de mejoramiento continuo de los procesos, así como crear un proceso de mejoramiento continuo humano"* (REVISTA "Calidad y Productividad", 1996: 56).

Dentro de este contexto, juega un papel fundamental la presencia de un sistema de evaluación de eficiencia dentro de cualquier organización, percibido como un sub-sistema funcional y flexible de recursos humanos integrado de manera equilibrada a los otros sub-sistemas de compensación, capacitación y desarrollo de personal.

Cabe resaltar que el término como proceso tiene su origen en el 1800, cuando en Escocia por primera vez Robert Owens diseña lo que se consideraría el 1er sistema industrial de evaluación, pasando en 1842 a los Estados Unidos, donde se estableció una ley obligando a la evaluación por parte de los jefes de Departamento del Servicio Público Federal a su subordinados. (BOSCAN y DIAZ, 1995), a los fines de incrementar el

desempeño de éstos en sus puestos de trabajo, lo cual evidencia una necesidad para la época de buscar nuevos mecanismos de optimización del recurso humano a través de su valoración funcional dentro de la organización.

Sin embargo, el término como tal tiene diferentes acepciones como: evaluación de eficiencia, evaluación individual, calificación de méritos, evaluación de los trabajadores, informe de progreso y evaluación de la eficiencia personal entre otros. (ARIAS, 1993), teniendo todas en común el hecho de que la evaluación de eficiencia se convierta en *"un instrumento que proporciona información periódica, sistemática, lo mas objetiva y completa posible acerca de los aspectos positivos y a mejorar del personal que labora en la organización"*. (ARIAS, 1993: 15).

En Venezuela el proceso no se da con menor importancia, puesto que para 1992 (aunque tardíamente) se introducen procesos de gestión integrada de los recursos humanos, con iniciativas valiosas como las de Hay Group y el desarrollo de sistemas de evaluación en grandes corporaciones venezolanas de diversos sectores industriales.

En este sentido, la Administración Pública Nacional no se queda atrás en la necesidad de adaptarse a estos nuevos y constantes cambios del entorno, con importantes muestras de interés por elevar la productividad y calidad de atención en la prestación de los servicios públicos, sin menospreciar en tal sentido, el valor inequívoco que tiene la EVALUACION DE EFICIENCIA.

La creciente necesidad de modernización de la función pública, aparte de las mayores demandas de calidad, eficiencia y oportunidad en la prestación de los servicios públicos a usuarios internos y externos; determinaron la creación de un sistema de evaluación como tal, dentro de un enfoque más integral y objetivo de la administración de nuestros recursos humanos, siempre vinculada a los resultados estratégicos de las organizaciones, en este caso públicas.

A partir del año 1995 se presta gran atención a una innovación en materia de personal, que surge producto no sólo de fuertes presiones sindicales, sino a partir de los crecientes procesos de competitividad que han tenido que enfrentar nuestras organizaciones en la actualidad, acompañados de los cambios del entorno o macroambiente (como los cambios de gobierno...), que vienen a constituirse en una mayor incertidumbre frente a

los nuevos retos y requerimientos tanto internos como externos que se dan en el día a día organizacional: de allí la idea de crearse un S.E.E. en materia de personal obrero y para la Administración Pública.

Dentro de esta línea de discusión, *"hoy en día analizar el desempeño de los empleados está reconocido como un proceso que más que medir resultados o evaluar un desempeño ocupacional; se orienta a gestionar o a administrar el mismo, siempre buscando nuevos comportamientos o conductas que estén guiadas a obtener cada vez mas una labor exitosa que no solo se relacione con lo ocupacional y con el resultado, sino que guíe un desarrollo profesional y personal de los empleados"* (BOSCAN y DIAZ, 1995: 23).

Es fundamental dentro de estos procesos de evaluación, llevar a cabo una planeación integrada del trabajo por parte del nivel supervisorio inmediato del personal obrero, a los fines de obtener una percepción más amplia de las actividades que involucra la función de cada trabajador a su cargo, así como tener una visión mas completa de lo que se debe hacer, cómo, cuándo, dónde y para qué.

Por otro lado, desde hacía cierto tiempo se venían dando incentivos al personal obrero de la Administración Pública en función de sus años de servicio (antigüedad) y no así a partir del rendimiento efectivamente logrado en el cumplimiento de las tareas correspondientes a su puesto de trabajo, por lo que se hizo necesario implantar un sistema que trajera consigo cambios de cultura y conductas en pro de alcanzar la eficiencia y calidad de ejecución deseados.

A partir del año 1995 con el diseño del S.E.E., se da un proceso de cambios profundos a nivel de la administración del personal obrero de la A.P.N. , momento a partir del cual se plantea una necesidad de negociar[9] y vender a la alta gerencia de la función pública, mas y mejor las ideas que acaban progresivamente con viejos paradigmas para convertirlos en oportunidades de desarrollo del factor productivo más importante para la organización: SU GENTE, visto como un elemento susceptible de "agregársele valor", gracias a la educación y formación continua, a la capacitación, al trabajo en equipo, a la experiencia motivante dentro de la organización y al feed-back directo, continuo y constructivo entre supervisor y supervisado.

---

[9] Dentro de un contexto de "ganar-ganar".

De esta manera los SUPERVISORES actúan como líderes, dentro de esta nueva visión de trabajo integrado y de responsabilidades compartidas; motivando por ende, a su personal una vez que van descubriendo los talentos intrínsecos de cada trabajador por separado, con un adecuado compromiso laboral conjunto y solidario altamente orientado a la efectividad organizacional (con criterio humanista), de quienes desempeñan diversos roles en el ámbito de lo productivo, dando valor agregado a un recurso tan fundamental y estratégico como lo es el personal con que cuenta una organización cualquiera que sea su misión o razón de ser.

4. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (S.E.E.)

Desde esta perspectiva, las evaluaciones vienen a constituirse en la herramienta fundamental para determinar quiénes y en qué medida recibirán incrementos salariales, adiestramiento, etc., de acuerdo al RENDIMIENTO registrado por su supervisor en un lapso específico de tiempo, y por ende, mantener al personal idóneo dentro de la organización.

LA EVALUACION COMO SISTEMA

ES UN PROCESO DE APRECIACION:

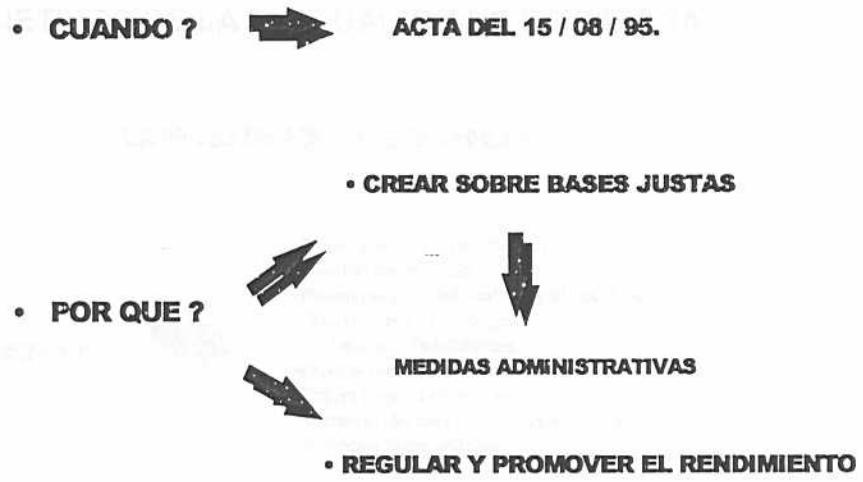
•SISTEMATICA
•PERIODICA
•Y OBJETIVA

DEL RENDIMIENTO DE UN INDIVIDUO EN UN TRABAJO DETERMINADO

A. DEFINICIÓN. ORÍGEN

A los fines del estudio se tomó el concepto establecido por la O.C.P., es decir que la Evaluación de *Eficiencia "es un proceso que permite la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, es decir, la comparación entre el rendimiento del trabajador y el requerido por el puesto de trabajo".* (O.C.P., 1995: 7-8).

En este sentido, la evaluación de eficiencia involucra una apreciación por parte del SUPERVISOR INMEDIATO en torno al desempeño laboral de cada uno de los trabajadores a su cargo. Esta apreciación a su vez, es **sistemática** porque involucra una serie de fases que cumplir; en segundo lugar es **periódica** porque se realiza semestralmente, en los meses de Junio y Noviembre. Por último, es **objetiva** en la medida de lo posible, tomando en cuenta que se trata de un ser humano evaluando a otro ser humano; por lo que siempre hay cierto grado de subjetividad, que, sin embargo se pretende reducir a partir de un instrumento de evaluación diseñado para tal fin, y mediante un "seguimiento continuo" que debe llevar a cabo mínimo trimestralmente el supervisor (quien desempeña el rol de evaluador).



Por otro lado, el S.E.E. tiene su orígen en la firma **del Acta Convenio del 15 de Agosto de 1995,** mediante el cual se establece por primera vez un sistema de evaluación de la eficiencia del personal obrero que labora en organizaciones de la Administración Pública, con la finalidad de crear sobre bases justas y equitativas las políticas administrativas en materia de personal (traslado, reubicaciones, aumentos salariales, etc.); y regularlas al igual que promover la eficiencia del trabajador en su puesto de trabajo.

Con ello se buscaba responder a la necesidad de "modernización de la función pública" y de responder a los crecientes requerimientos de los usuarios en torno a una mayor "calidad en la prestación de los servicios públicos", a través de la creación de una sana cultura de evaluación orientada a la productividad y la excelencia.

B. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DE EFICIENCIA

LA EVALUACION DE EFICIENCIA

•OBJETIVOS →
- •Desempeño - Productividad
- •Calidad de servicio
- •Desempeño Individual - Objetivos de la Organizacion
- •Oportunidad de dialogo
- •Fortalezas - Debilidades
- •Programas de Adiestramiento
- •Mejoramiento continuo
- •Toma de decisiones administrativas
- •Políticas competitivas

•BENEFICIOS →
- •Para el Supervisor
- •Para el Trabajador
- •Para la Organización

Para comprender la importancia que tiene para nuestras organizaciones públicas, el contar con un sistema de evaluación de eficiencia para el personal obrero, se requiere conocer a profundidad los objetivos que persigue como proceso[10]. En este sentido, la evaluación de eficiencia permite:

⇒ Mejorar el **desempeño laboral** del trabajador lo cual repercutirá en un aumento significativo de la productividad y efectividad organizacional, partiendo de un seguimiento y evaluación periódica de dicho rendimiento.

⇒ Proveer al trabajador de una **oportunidad de diálogo** con su supervisor a los fines de conocer la opinión que éste tenga de su trabajo y cómo mejorarlo, a partir del reconocimiento oportuno de sus fortalezas y debilidades, las cuales se busca identificar para atacarlas a tiempo y de manera conjunta.

⇒ Contar la organización con insumos valiosos a los fines de diseñar e implementar **políticas de personal** (traslados, egresos, reubicaciones, aumentos salariales, adiestramiento, etc.) orientadas al desarrollo y

[10] Para mayor información puede acudirse a la fuente de donde se extrajo la misma. (O.C.P.Manual de Evaluación de Eficiencia, 1995).

mejoramiento continuos.

Por otro lado, como todo sistema de administración de personal, el S.E.E. tiene un alcance de aplicación y unos beneficios que no pueden ser obviados dentro del presente estudio.

C. ALCANCE. BENEFICIOS

En este sentido, el S.E.E. sólo es aplicable a todo personal obrero (no calificado, calificado y de nivel supervisorio) que labore en organismos de la Administración Pública Nacional.

De esta manera, la EVALUACIÓN DE EFICIENCIA:

⇒ Brinda una oportunidad de diálogo entre supervisor y supervisado.

⇒ Permite al trabajador conocer la opinión que su superior tiene de él con respecto a su rendimiento laboral, estimulándolo para que mejore en pro de una mayor productividad y crecimiento personal.

⇒ Se eliminan los vicios de favoritismo, en virtud de que bajo el sistema, todos son evaluados sobre las mismas bases.

⇒ Le permite al trabajador conocer qué espera su supervisor inmediato con respecto a su trabajo, integrando esfuerzos para una mayor productividad.

⇒ Le permite al trabajador autoevaluarse en función del reconocimiento oportuno de sus fortalezas y debilidades, a los fines de alcanzar una mayor superación y autodesarrollo.

⇒ Le permite al organismo medir la eficiencia de cada una de sus unidades a partir del reconocimiento de las áreas fuertes y débiles de la organización.

⇒ Le permite al supervisor conocer a su personal, a través de sus fortalezas y debilidades, para ser atacadas a tiempo.

⇒ Le permite al supervisor tener nuevas ideas sobre cómo mejorar el rendimiento de sus trabajadores, una vez que tiene una visión más

clara de cómo está funcionando su unidad a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de cada uno de sus trabajadores.

⇒ Le permite a su vez, pensar en "su gente" como factor fundamental de desarrollo, éxito y productividad organizacional.

⇒ Le permite a la organización establecer programas de adiestramiento en función de las debilidades que en cuanto a conocimientos se hayan detectado en el personal mediante la evaluación.

⇒ Le permite a la organización contar con una base objetiva y confiable de información a los fines de establecer sus propias políticas de personal como traslados, aumentos, reubicaciones, adiestramiento, etc.

D. ASPECTOS CRÍTICOS

A pesar de que todo sistema de evaluación de eficiencia trae consigo la serie de beneficios anteriormente citados, existen ciertas prácticas erróneas por parte del supervisor (en este caso evaluador), que impiden el logro de una evaluación lo suficientemente objetiva y justa acorde con el desempeño real del trabajador (evaluado); y que se pretendieron minimizar a través del diseño de un instrumento objetivo de evaluación (S.E.E.).

Estas prácticas viciosas son en resúmen[11]:

- TENDENCIA CENTRAL (evaluar a la mayoría con puntajes cercanos al promedio, ni muy altos ni muy bajos...).
- INDULGENCIA (otorgar ya sea de modo intencional o no, puntajes más bien altos para favorecer al evaluado...).
- SEVERIDAD (lo contrario, propio de supervisores egoístas que no desean el desarrollo del trabajador, o de supervisores muy severos...).
- EFECTO HALO (dejarse deslumbrar positiva o negativamente, por una característica particular del evaluado, afectando el resto de los factores a evaluar...).

[11] Para mayor información puede acudirse a la fuente de donde se extrajo la misma. (O.C.P.Manual de Evaluación de Eficiencia, 1995: 12).

- EFECTO MEMORIA (evaluar en función de los últimos episodios ocurridos en torno al desempeño del trabajador, por falta de un seguimiento continuo).
- ANTIGÜEDAD (evaluar en función de los años de servicio del trabajador en su puesto de trabajo, en su unidad o en la organización).
- RELACIONES (caer en el amiguismo o el compadrazgo al momento de evaluar).

Por ello, es necesario el **SEGUIMIENTO CONTÍNUO** que en este sentido, lleve el supervisor (mínimo cada 3 meses), y que el S.E.E. prevee se realice uno en Marzo, y otro en Septiembre (por escrito), acompañado a su vez de una **ENTREVISTA** con el evaluado, a los fines de comunicarle oportunamente sus fortalezas y debilidades así como reorientarlo y tomar las medidas correctivas previo a la evaluación semestral.

Para ello, es fundamental que el supervisor "aprenda a evaluar con responsabilidad y objetividad a su personal obrero", a los fines de ejercer eficientemente su función supervisoria y contribuir de igual manera a mejorar el desempeño de sus trabajadores en la misma medida que contribuyan conjuntamente a mejorar la productividad y efectividad organizacional.

Ahora bien, dentro del proceso de Evaluación de Eficiencia, hay una fase de suma importancia, cuyos efectos en el comportamiento del trabajador, no pueden ser despreciados a los fines de optimizar los beneficios de la evaluación como tal. Es en este sentido fundamental tratar el tópico referido a la Entrevista de Evaluación, dada su importancia y foco de interés para quienes diseñaron el S.E.E., y cuya experiencia y experticia les indujo a colocarla como una fase primordial dentro del proceso de evaluación, y sin la cual, sería casi por no decir imposible el lograr una mayor eficiencia y productividad en el evaluado.

E. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

E.1. DEFINICIÓN

Se traduce en la fase más importante de todo proceso de evaluación, en virtud de que una buena evaluación no garantiza el éxito de la unidad de trabajo ni el logro de un mayor rendimiento por parte del trabajador evaluado; puesto que una mal llevada entrevista entre supervisor y supervisado puede traer consecuencias negativas sobre su rendimiento laboral por falta de un adecuado entendimiento y el logro de un necesario feed-back.

En este sentido, la entrevista de evaluación consiste en una conversación sostenida entre supervisor y subordinado para discutir los resultados de la evaluación de éste último en torno a su rendimiento en el puesto de trabajo. (O.C.P.).

E.2. BENEFICIOS

Su importancia radica en incrementar el desarrollo y rendimiento del trabajador así como permitir resolver posibles problemas comunicacionales, de rendimiento y motivacionales, gracias a que:

⇒ Facilita los canales de comunicación entre supervisor y supervisado, alcanzando un mejor entendimiento y acuerdo para mejorar el desempeño.

⇒ Permite que el trabajador conozca los progresos de su trabajo y cómo mejorar en el proceso, contando con una idea más clara de la opinión que el supervisor tiene de él y de su trabajo.

⇒ Sirve como vía para esclarecer dudas que el trabajador pueda tener en torno a sus funciones en el puesto de trabajo.

⇒ De allí se establecen correctivos acordados conjuntamente a los fines de solventar las debilidades detectadas y mejorar el rendimiento del trabajador.

⇒ Permite que el trabajador tenga una idea clara sobre la mecánica de la evaluación semestral, es decir, sobre qué aspectos va será evaluado, cada cuánto, cómo, quién lo evaluará y para qué.

⇒ Facilita la creación y discusión conjunta de los planes de trabajo que se tengan o se elaboren en la unidad donde labora el trabajador, teniéndose clara la responsabilidad de cada quien en la consecución de los objetivos de la misma y en la realización de las funciones, entre otras.

E.3. CÓMO CONDUCIR LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN EN SUS DIFERENTES FASES

El supervisor deberá al momento de la entrevista, tomar en consideración algunas recomendaciones a los fines de optimizar sus resultados y lograr mayores beneficios con la evaluación de eficiencia. A continuación se presentan algunas recomendaciones a seguir en cada una de las fases de la entrevista de evaluación.

1. FASE DE PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA

⇒ Tener claros los OBJETIVOS de la entrevista. El supervisor debe en este sentido, tener a la mano algunas notas sobre los puntos a tratar con el evaluado, en torno a su rendimiento y a los resultados de su evaluación.

⇒ El supervisor deberá tener una actitud de "amigo" frente al evaluado al momento de la entrevista; hacerle sentir que le importa y que lo que se quiere es mejorar su rendimiento y desarrollo laboral, mediante una actitud de cordialidad, orientación y respeto, y no así de "juez".

⇒ El supervisor deberá escoger un momento, día y hora "tranquila" dentro de un ambiente agradable, que permita el desarrollo armonioso de la misma, sin interrupciones de ninguna índole (evitar las llamadas telefónicas, por mencionar un ejemplo). Así mismo, la entrevista debe hacerse a "puerta cerrada" propiciando la privacidad requerida para discutir amistosamente los resultados de la evaluación del trabajador.

⇒ El supervisor deberá propiciar el "diálogo amistoso y constructivo" a los fines de reconocerle al trabajador sus fortalezas y darle a conocer sus debilidades para su oportuno mejoramiento.

⇒ El supervisor deberá considerar que cada trabajador bajo su supervisión (es decir, cada evaluado) es una "persona individual", con sus propios intereses, motivaciones, experiencias, desempeño y expectativas; por lo

que cada uno debe ser tratado como una persona diferente del resto de los trabajadores.

2. FASE DE DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

⇒ El supervisor deberá comunicarle al trabajador los objetivos de la entrevista, es decir, para qué fue citado a hablar con él. En este sentido, debe manifestarle seguridad y que lo que se pretende es ayudarlo a mejorar su rendimiento y eficiencia.

⇒ Se deberá mantener una "conversación bilateral", de manera que no se convierta en un monólogo en el cual sólo el supervisor hable, sino que ambos emitan su opinión, a los fines de afianzar la relación de confianza y respeto entre ambos.

⇒ Se recomienda que el supervisor comunique primero al trabajador las "fortalezas" y lo felicite por éstas, para posteriormente, darle a conocer sus debilidades, indagando siempre las causas de las mismas (permitiendo que el supervisado emita su opinión al respecto). Este proceso debe darse, propiciando el autoanálisis por parte del trabajador en torno a su rendimiento y comportamiento laboral; y culminando con el acuerdo mutuo de qué acciones conjuntas tomar en adelante para solventar las debilidades detectadas y mejorar el rendimiento del trabajador.

3. FASE DE CIERRE DE LA ENTREVISTA

⇒ El supervisor deberá tomarse el tiempo necesario para finalizar la entrevista, haciendo un resumen de lo discutido, de modo que la entrevista culmine con un plan de mejora y desarrollo.

⇒ El supervisor deberá igualmente, reconocerle al trabajador sus fortalezas de modo que se lleve una idea más clara de lo que su supervisor opina de él en torno a su trabajo; haciéndolo sentir como parte importante de su unidad y por ende, de la organización.

⇒ Culminar la entrevista con la firma del instrumento de evaluación, donde el trabajador puede emitir su opinión de si está o no de acuerdo con los resultados de su evaluación.

⇒ Dejar siempre una puerta abierta al trabajador para futuras entrevistas o para que recurra a su supervisor cuando así lo requiera.[12]

---

[12] Para mayor información se puede recurrir al Manual de Evaluación de Eficiencia del

F. METODOLOGÍA DEL S.E.E.

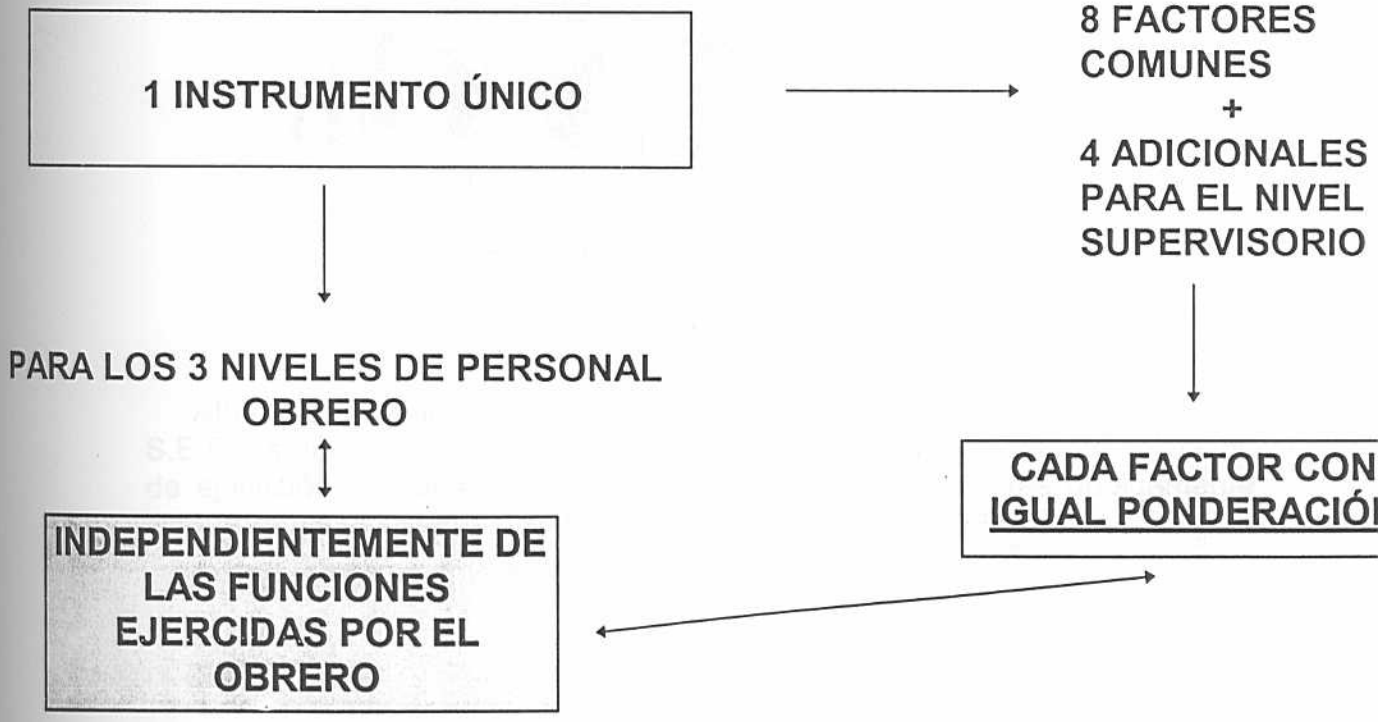
Dentro del proceso de diseño del S.E.E. , primeramente hubo una fase de investigación documental y de campo dentro de organismos públicos a los fines de conocer las tendencias actuales en materia de evaluación de eficiencia; posteriormente se pasó a la fase del diseño del sistema como tal, para lo cual los especialistas desarrollaron el marco conceptual propio del sistema de evaluación de eficiencia, así como un instrumento único para evaluar al personal obrero tanto no calificado, como calificado y del nivel supervisorio, todos ellos mediante un mismo instrumento, para luego pasarse a una fase de prueba piloto, que consistió en 2 pruebas, una para determinar los factores a evaluar y la 2da. Para medir la validez del instrumento como tal.

De allí surgieron pequeños ajustes al S.E.E. para finalmente implantar el definitivo mediante un proceso de difusión, adiestramiento y seguimiento en cada organismo de la Administración Pública.

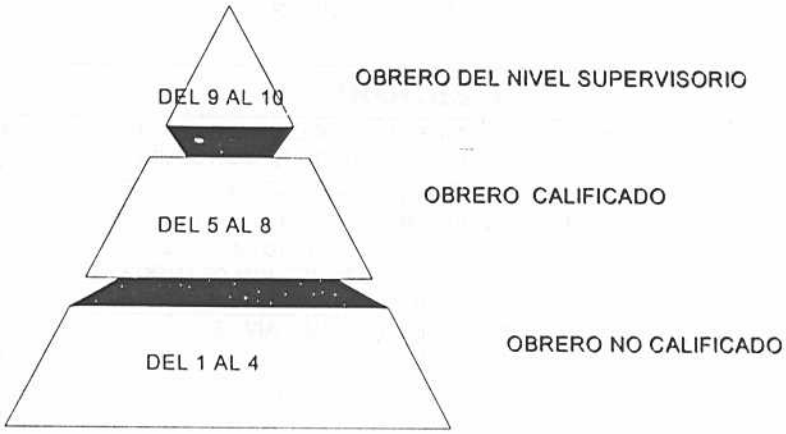
Personal Obrero de la Administración Pública (O.C.P., 1998:19-21).

FASES DEL DISEÑO

En este sentido, se diseñó un INSTRUMENTO ÚNICO compuesto de 8 factores para los niveles calificados (que van del °5 al °8) y no calificados de obreros (que van del °1 al °4); así como el evaluar esos 8 factores comunes más 4 adicionales que miden las capacidades supervisorias del personal obrero con un nivel supervisorio (que va del °9 al °10), es decir un total de 12 factores a evaluar (ver instrumento anexo).

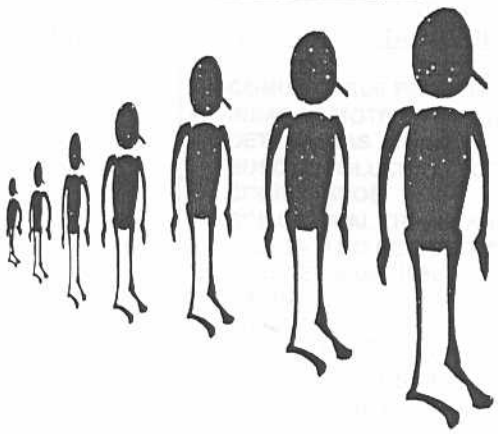


CLASIFICACION DEL PERSONAL OBRERO SEGÚN EL MANUAL DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (O.C.P. 95).



En este sentido, se diseñó un instrumento único aplicable al personal obrero que labora en organismos públicos, de todas las áreas ocupacionales establecidas para definir los cargos de obreros de la Administración Pública, siendo en total 8 las áreas ocupacionales establecidas por la O.C.P. cuando diseñó el Manual Descriptivo de Puestos de Trabajo (personal obrero), siendo éstas las siguientes:

8 ÁREAS OCUPACIONALES



* AGROPECUARIA
* ARTES GRÁFICAS
* ATENCIÓN AL PÚBLICO
* ALIMENTACIÓN
* MECÁNICA GENERAL Y MANTENIMIENTO
* SALUD
* SEGURIDAD Y PROTECCIÓN
* SERVICIOS GENERALES Y ESPECIALIZADOS

Ahora bien, para comprender más detenidamente cómo funciona el S.E.E. es necesario abordar el proceso en sus diversas fases, cuyos plazos de ejecución involucran la responsabilidad de ciertos actores debidamente incorporados al sistema diseñado por especialistas de la O.C.P.

G. PROCESO DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

PROCESO RESUMIDO DE LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA.
PERSONAL OBRERO.

ACTOR	PROCESO	PLAZO
OFICINA DE PERSONAL	ENVÍA AL SUPERVISOR FORMATO DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL (1 COPIA POR C/SEMESTRE) = 2 COPIAS.	INICIOS DE AÑO
SUPERVISOR	COMUNICA RENDIMIENTO ESPERADO AL TRABAJADOR QUÈ DEBE HACER, CÒMO, DÒNDE Y CUÀNDO...	INICIOS DE AÑO
-	HACE EL SEGUIMIENTO TRIMESTRAL LLENANDO EL FORMATO MÍN. C/3 MESES. CON ENTREVISTAS. FIRMA EVALUADO Y EVALUADOR CON FECHA.	MARZO / SEPTIEMBRE
OFICINA DE PERSONAL	ENVÍA 1 MES ANTES AL SUPERVISOR EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	MAYO / JUNIO
SUPERVISOR (EVALUADOR)	EVALÚA AL TRABAJADOR LLENANDO EL INSTRUMENTO (a lápiz), marcando "x": SEGÚN SEA EL CASO 1. OBRERO calificado y no calificado. 2. SUPERVISOR NOTA: EL SUPERVISOR TOMARA COMO BASE EVALUACION O SEGUIMIENTO TRIMESTRAL.	30 DÍAS
-	SE REÚNE CON SU SUPERVISOR MEDIATO. PARA QUE AVALE EVALUACION CON SU FIRMA	
-	REGRESA EL INSTRUMENTO ORIGINAL A LA OFIC. DE PERSONAL	
OFICINA DE PERSONAL	• TABULA, aplicando plantillas. • ESTABLECE RANGO DE ACTUACION SEGUN PUNTAJE ALCANZADO. • (AJUSTA). RANQUEO. En caso de sobreevaluación o sub evaluación.	15 DÍAS
-	REGRESA INSTRUMENTO ORIGINAL YA TABULADO Y CON RANGO AL SUPERVISOR .	
SUPERVISOR	SE ENTREVISTA CON SUS TRABAJADORES PARA • COMUNICARLE RESULTADOS DE SU EVALUACION. • INDAGAR MOTIVOS DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS. • BUSCAR SOLUCIONES CONJUNTAS. PLANES CORRECTIVOS • SOLICITAR AL TRABAJADOR QUE LLENE CASILLA DE SI ESTA O NO DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SU EVALUACION. • Y FIRME EN CONSTANCIA DE HABER SIDO NOTIFICADO.	10 DÍAS
-	PUEDE SACAR UNA COPIA DE ESA ULTIMA PAGINA PARA LLEVARLO A SU EXPEDIENTE PERSONAL DEL TRABAJADOR, (DONDE TIENE LOS 2 FORMATOS DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL.)	
-	REGRESA EL INSTRUMENTO ORIGINAL A LA OFICINA DE PERSONAL	
OFICINA DE PERSONAL	LO ANEXA AL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR	
-	ENVIA NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS (MEMO) AL TRABAJADOR O EVALUADO.	
-	ENVÍA INFORME FINAL DE RESULTADOS A LAS MÁXIMAS	

	AUTORIDADES DEL ORGANISMO.	
-	ENVÍA INFORME DE RESULTADOS ANUAL A LA OCP (POSTERIOR AL II SEMESTRE EVALUADO DE C/AÑO). QUE SE RECOMIENDA CONTENGA: 1. SEMESTRES EVALUADOS. 2. NUMERO DE TRABAJADORES EVALUADOS POR SEMESTRE. 3. NUMERO DE TRABAJADORES SIN EVALUAR POR SEMESTRE (SI LOS HUBO) Y MOTIVOS POR SU NO EVALUACION. 4. RESULTADOS GLOBALES (RANGOS DE ACTUACIÓN) POR SEMESTRE EVALUADO. ES DECIR, CUÁNTOS SALIERON BUENOS EN EL I SEMNESTRE, CUÁNTOS EN EL II SEMESTRE, ETC. 5. ACCIONES SALARIALES Y/O ADMINISTRATIVAS TOMADAS POR CONCEPTO DE EVALUACIÓN. FECHA EN QUE SE DIERON. 6. POSIBLES DUDAS SURGIDAS AL APLICAR EL SISTEMA. OBSERVACIONES. RECOMENDACIONES DE MEJORA. 7. SI NO SE EVALUO ALGUN SEMESTRE EN EL ORGANISMO, EXPLICAR MOTIVOS.	30 DÍAS DE CULMINADO EL PROCESO ANUAL
QUÉ PASA SI EL TRABAJADOR NO ESTÁ DE ACUERDO CON SU EVALUACIÓN	DURANTE LA ENTREVISTA: • MARCA CASILLA RESPECTIVA • EXPONE MOTIVOS EN ESA ÚLTIMA PÁGINA DEL INSTRUMENTO. • FIRMA EL MISMO. EN SEÑAL DE NOTIFICACION. • Y LLEVA RECAUDOS Y MOTIVOS POR ESCRITO AL COMITÉ SOBRE SU DESACUERDO EN EL PLAZO PREVISTO. NOTA: PARA APELAR DEBE CONTENER EL INSTRUMENTO ORIGINAL LA FIRMA DEL TRABAJADOR. IGUALMENTE PARA TENER DERECHO A LAS POSIBLES ACCIONES ADMINISTRASTIVAS Y / O SALARIALES QUE EL ORGANISMO DE POR CONCEPTO DE EVALUACION, Y DE ACUERDO AL RANGO DE ACTUACION DEL EVALUADO.	5 DÍAS DE HABER SIDO NOTIFICADO EN LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN
COMITÉ DE ATENCIÓN AL EVALUADO INTEGRANTES • 1 REPRESENTANTE DE LA OFIC. DE PERSONAL. • 1 REPRESENTANTE DEL SINDICATO (SI NO LO HAY, 1 DEL PERSONAL OBRERO). • 1 REPRESENTANTE DEL NIVEL INMEDIATO SUPERIOR DEL ÁREA DE DESEMPEÑO. ES DECIR, EL SUPERVISOR MEDIATO.	• REVISA C/RECLAMO. Y RECAUDOS. PRUEBAS. • PIDE REVISION AL SUPERVISOR O RATIFICA SU EVALUACIÓN. • CON COPIA DE LA DECISION (INAPELABLE) A LA OFIC. DE PERSONAL, AL TRABAJADOR Y AL SUPERVISOR INMEDIATO (EVALUADOR).	15 DÍAS

En este sentido, existe una NORMATIVA diseñada conjuntamente con el S.E.E. a los fines de **dar cabal cumplimiento al proceso**, brindándoles ciertos lineamientos a las Oficinas de Personal o de Recursos Humanos para que su personal a cargo, llevara adelante el proceso dentro de sus respectivos organismos públicos, dentro de una tendencia iniciada hace algunos años de "modernización de la Función Pública".

H. NORMATIVA

LITERAL	CONTENIDO
a	**El presente Sistema de Evaluación de Eficiencia sustituye a cualquier otro que hasta el presente momento estuviere en ejecución.**
B	**La evaluación de eficiencia se realizará en forma semestral, dos veces al año (Junio-Noviembre).**
C	**La evaluación será realizada por el supervisor inmediato y avalada por el supervisor inmediato superior dentro del área de desempeño.**
D	**El supervisor tiene la obligación de realizar la evaluación a sus supervisados dentro del plazo previsto.**
E	**Para poder realizar la evaluación el supervisor deberá tener un mínimo de cuatro meses supervisando al personal objeto de la evaluación. En caso contrario, la evaluación deberá ser realizada conjuntamente con el supervisor anterior, y en caso de que éste último no esté presente, con el supervisor inmediato superior.**
F	**Para que un obrero sea evaluado debe tener un mínimo de cuatro meses continuos, dentro del período de evaluación, ejerciendo su puesto.**
G	**Si para el momento de la evaluación el obrero se encuentra en período de vacaciones o en reposo médico, el supervisor realizará la evaluación en ausencia del evaluado, que luego será avalada por el nivel supervisorio inmediato. Igualmente, el supervisor informará al obrero los resultados de la evaluación al reincorporarse a su trabajo.**
H	**De acuerdo con el rango de actuación alcanzado por el obrero, el organismos podrá tomar las siguientes decisiones de reconocimiento y estímulo relacionado con los rangos de actuación obtenidos:**

	• Para aquellos que obtengan un rango de actuación MUY BUENO o EXCELENTE, se definirán planes de carrera (promociones o ascensos). • Para aquellos que obtengan un rango de actuación BUENO, se definirán acciones de capacitación orientadas a perfeccionar destrezas o a la adquisición de nuevos conocimientos. • Para aquellos que obtengan un rango de actuación REGULAR, se deberá hacer revisión de su actuación particular para luego establecer acciones de capacitación dirigidas a mejorar su desempeño, o también se podrán reubicar en otra área en la cual sus conocimientos y experiencia apliquen. • Para aquellos que obtengan un grado de actuación DEFICIENTE, se procederá a su desincorporación del organismo de acuerdo a lo establecido en la legislación laboral. También se podrán decidir acciones salariales orientadas al reconocimiento dela productividad y la eficiencia. El organismo tiene que considerar la disponibilidad presupuestaria y los aumentos generales de salarios. Es conveniente comentar que las acciones salariales por evaluación constituyen el procedimiento apropiado para incrementar los ingresos en forma selectiva, preferentemente a los aumentos generales contractuales o por decisiones autónomas de la administración, ya que estos limitan los montos y el peso de los incentivos monetarios. Se recomienda, cuando se vaya a proceder a dar incentivos monetarios: • Un máximo de 20% de incremento salarial anual, relacionado con los rangos de actuación obtenidos. • Los incrementos salariales se otorgarán dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación de cada semestre. EJEMPLO: EXCELENTE hasta un 10% MUY BUENO hasta un 7,5% BUENO hasta un 5% REGULAR 0% DEFICIENTE 0% En el caso de establecer incrementos menores a los

	máximos fijados, se debe mantener las diferencias porcentuales entre cada rango de actuación. En ningun caso se podrá otorgar el mismo porcentaje a dos rangos de actuación diferentes. • Para el pago de los porcentajes de incremento salarial, se tomará como base de cálculo el salario tabulador que devengue el trabajador para el 30 de Junio del año objeto de evaluación. • En caso de evaluar un solo semestre, se cancelará sólo el porcentaje de incremento correspondiente a ese período. • El organismo fijará la vigencia de los incrementos salariales en fecha posterior al período evaluado. • Estos aumentos salariales no podrán otorgarse en forma retroactiva.
I	Todo el que manifieste inconformidad con los resultados de la evaluación podrá acudir, en un lapso de cinco días hábiles a partir de la fecha en que fue notificado de los resultados dela evaluación, al Comité de Atención al Evaluado para presentar por escrito su solicitud, exponiendo claramente los motivos de su desacuerdo.
J	El Comité de Atención al Evaluado tiene como objetivo atender los reclamos e inconformidades de los evaluados y tomar por consenso la decisión que corresponda. Para ello analizará cada caso en particular y emitirá su respuesta en un período no mayor a quince días hábiles, a partir de la fecha en que fue presentada la solicitud. Las decisiones del Comité son inapelables y deberán ser informadas por escrito a la Oficina de Personal, trabajador y al supervisor.
K	El Comité de Atención al Evaluado tendrá la facultad de ratificar el resultado de la evaluación o solicitar la revisión. El supervisor deberá tomar en cuenta las pruebas presentadas por el evaluado, así como las consideraciones del Comité al momento de revisar la evaluación.
L	El Comité de Atención al Evaluado estará integrado por un representante de la Oficina de Personal del organismo, nombrado por la Dirección de Personal; un representante sindical del organismo y el representante del nivel inmediato superior del área de desempeño del obrero que presente el reclamo o inconformidad.
M	Cuando en el organismo o dependencia específica no haya sindicato o representación autorizada, los trabajadores

	nombrarán, previamente a la evaluación, un representante para el Comité.
N	**Cada organismo tendrá un Comité de Atención al Evaluado. Sin embargo, dependiendo del tamaño de la estructura organizativa podrá establecerse más de un Comité. En este caso, el organismo presentará a la OCP, para su aprobación, la solicitud de Comités adicionales.**
Ñ	**La Oficina de Personal del organismo realizará seguimiento de los reclamos presentados ante el Comité.** **NOTA: extraído textualmente de la fuente. (O.C.P.,1998:26-30)**

En este sentido, los diversos actores involucrados en el proceso tienen una serie de responsabilidades que asumir para llevar adelante el proceso de evaluación de eficiencia en toda su magnitud, con la objetividad y en los plazos esperados.

I. RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS

NOTA: PARA UNA MAYOR INFORMACIÓN SE PUEDE ACUDIR A LA FUENTE PRINCIPAL (OCP, 1998: 30-33)

ACTOR	PROCESO
OFICINA DE PERSONAL	• FORMAR AL PERSONAL SUPERVISORIO EN TORNO AL S.E.E.
	• CONSTITUIR EL COMITÉ DE ATENCIÓN AL EVALUADO.
	• ENVIAR AL SUPERVISOR FORMATO DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL (1 COPIA POR C/SEMESTRE) = 2 COPIAS.
	• ENVIAR 1 MES ANTES AL SUPERVISOR EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
	• TABULAR, aplicando plantillas. • ESTABLECER RANGO DE ACTUACION SEGÚN PUNTAJE ALCANZADO. • (AJUSTAR DE SER NECESARIO). RANQUEO. En caso de sobreevaluación o sub evaluación.
	• REGRESAR INSTRUMENTO ORIGINAL YA TABULADO Y CON RANGO AL SUPERVISOR .
	• UNA VEZ DEVUELTO EL INSTRUMENTO (CUANDO YA EL SUPERVISOR TUVO LA ENTREVISTA CON EL EVALUADO), ANEXARLO AL EXPEDIENTE DEL TRABAJADOR
	• ENVIAR NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS (MEMO) AL TRABAJADOR O EVALUADO.
	• ENVIAR INFORME FINAL DE RESULTADOS A LAS MÁXIMAS AUTORIDADES DEL ORGANISMO.
	• ENVIAR INFORME ANUAL DE RESULTADOS GLOBALES A LA OCP (POSTERIOR AL II SEMESTRE EVALUADO DE C/AÑO).
SUPERVISOR INMEDIATO	• COMUNICAR RENDIMIENTO ESPERADO AL TRABAJADOR QUÉ DEBE HACER, CÓMO, DÓNDE Y CUÁNDO...
(EVALUADOR)	• HACE EL SEGUIMIENTO TRIMESTRAL LLENANDO EL FORMATO MÍN. C/3 MESES. CON <u>ENTREVISTAS</u>. FIRMA EVALUADO Y EVALUADOR CON FECHA.
	• EVALUAR OBJETIVAMENTE AL TRABAJADOR, LLENANDO EL INSTRUMENTO (CON UNA"x"): SEGÚN SEA EL CASO b) OBRERO calificado y no calificado. c) SUPERVISOR NOTA: EL SUPERVISOR TOMARA COMO BASE EVALUACION O SEGUIMIENTO TRIMESTRAL.
	• REUNIRSE CON SU SUPERVISOR MEDIATO. DISCUTIRLO Y REMARCAR EN BOLIGRAFO LA EVALUACIÓN DELANTE DE ÉL, PARA QUE LUEGO EL SUPERVISOR MEDIATO AVALE EVALUACION CON SU FIRMA
	• REGRESAR EL INSTRUMENTO ORIGINAL A LA OFIC. DE PERSONAL
	<u>ENTREVISTARSE CON SUS TRABAJADORES PARA</u> • COMUNICARLE RESULTADOS DE SU EVALUACION.

	• INDAGAR MOTIVOS DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS. • BUSCAR SOLUCIONES CONJUNTAS. PLANES CORRECTIVOS • SOLICITAR AL TRABAJADOR QUE LLENE CASILLA DE SI ESTA O NO DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SU EVALUACION. PARA QUE FIRME EN CONSTANCIA DE HABER SIDO NOTIFICADO.
	NOTA: NO ES OBLIGATORIO, PERO PUEDE SACAR UNA COPIA DE ESA ULTIMA PAGINA PARA LLEVARLO A SU EXPEDIENTE PERSONAL DEL TRABAJADOR, (DONDE TIENE LOS 2 FORMATOS DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL.)
	• REGRESAR EL INSTRUMENTO ORIGINAL A LA OFICINA DE PERSONAL
SUPERVISOR MEDIATO	• DISCUTIR EVALUACIÓN CON EL SUPERVISOR INMEDIATO (EVALUADOR)
	• AVALAR CON SU FIRMA LA EVALUACIÓN REALIZADA POR EL EVALUADOR.
EL EVALUADO (TRABAJADOR)	• CUMPLIR CON LAS TAREAS ASIGNADAS
	DURANTE LA ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR: • MARCAR CASILLA RESPECTIVA, DE SI ESTÁ O NO DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN. • EN CASO DE DESACUERDO, EXPONER SUS MOTIVOS EN ESA ÚLTIMA PÁGINA DEL INSTRUMENTO. • FIRMAR EL MISMO. EN SEÑAL DE NOTIFICACION. • Y LLEVAR RECAUDOS Y MOTIVOS POR ESCRITO AL COMITÉ SOBRE SU DESACUERDO EN EL PLAZO PREVISTO.
COMITÉ DE ATENCIÓN AL EVALUADO	• REVISAR C/RECLAMO. Y RECAUDOS. PRUEBAS. • PEDIR REVISION AL SUPERVISOR O RATIFICAR SU EVALUACIÓN. • MANDAR COPIA DE LA DECISION (INAPELABLE) A LA OFIC. DE PERSONAL, AL TRABAJADOR Y AL SUPERVISOR INMEDIATO (EVALUADOR).
OCP	• DIFUNDIR EL S.E.E. EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA. • ANALIZAR LOS INFORMES ENVIADOS POR ÉSTOS. • LLEVAR UN SEGUIMIENTO CONTINUO DEL PROCESO.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se partió de un diseño descriptivo de investigación (de campo) entendido como una *"aproximación a un aspecto de la realidad social... consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores".* (ANDER-EGG, 1983: 61). Ello supuso a su vez, la revisión bibliográfica exhaustiva de diversas fuentes documentales conseguidas en materia de evaluación y desempeño laboral, a los fines de complementar el estudio y fundamentar debidamente el marco teórico desarrollado.

2. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

Para el logro de los objetivos planteados en el presente estudio, se hizo necesario fundamentarlo en una estrategia metodológica de investigación a seguir, entendida ésta *como "un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico..."* (ANDER-EGG, 1983: 137.); la cual permitiese el manejo más fácil y confiable de los datos. En este sentido, se recurrió a un tipo de **Investigación de Campo**, entendido éste como *"aquella parte de un estudio o investigación que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo o personas que son motivo de estudio"* (ANDER-EGG, 1983: 171.), por ser el que más se ajustaba a las características del estudio y modo como fueron obtenidos y analizados los datos derivados del mismo.

En este sentido, se dispuso del necesario conocimiento teórico tentativo de índole bibliográfico y personal de la situación en torno a la cual se fundamentó la presente investigación, lo cual permitió orientar debidamente con explicaciones teóricas, el proceso en toda su magnitud.

Dentro de este contexto, es de resaltar que de un universo de 72 organismos de la Administración Pública Nacional, un total de 39 organismos públicos han aplicado formalmente el sistema de evaluación de eficiencia[13], de los cuales se tomó una muestra de 7 organismos (aproximadamente el

[13] Que vienen a conformar LA UNIDAD DE ESTUDIO.

18%)[14], entendidéndose por muestra *como "parte o fracción representativa de un conjunto de una población, universo o colectivo, que ha sido obtenida con el fin de investigar ciertas características del mismo..."* (ANDER-EGG,1983: 179.).

En este sentido, motivado a la falta de tiempo y de recursos tanto materiales como humanos para abarcar dicho universo de organismos públicos; se procedió a conformar **una muestra intencionada,** es decir, aquella que *"supone o exige un cierto conocimiento del universo a estudiar; su técnica consiste en que el investigador escoge- intencionadamente y no al azar - algunas categorías que él considera típicas o representativas del fenómeno a estudiar..."*(ANDER-EGG, 1983: 186.).

Así mismo, es de resaltar que dicha muestra de informantes claves estuvo conformada por 7 analistas de recursos humanos de 7 organismos públicos[15]; extraída de un universo de 39 organismos que han aplicado el sistema de evaluación.

A dicha muestra se le aplicó un instrumento de recolección de información, diseñado sobre la base de preguntas abiertas[16] y cerradas[17] de acción y de opinión con la finalidad de recabar comentarios y datos concretos en torno al sistema y que sirviesen de fundamento al estudio.

Por otro lado, dicho instrumento[18] fue validado por un **comité de expertos**, pues se pretendió que fuese confiable a los fines del estudio, cuyo

---

[14] Uno por cada sector según categorías definidas por la O.C.P. en los registros de seguimiento continuo a la Administración Pública (es decir, Una Oficina Central, un Ministerio, un Instituto Autónomo, un Fondo, un Organismo Militar, una Corporación y un Ente Público aparte).

[15] Entre los cuales se tenía pensado: OCP, MRI, IPSFA, FONCREI, GDF, CONAC y el IVIC; **algunos de los cuales debieron ser extraídos de la muestra inicial por dificultades en el contacto** con los respectivos informantes claves, tomando en cuenta los procesos de reestructuración, fusiones y/o rotación de personal en algunos de ellos, motivado al cambio de gobierno. Quedando la muestra finalmente conformada por: **OCP** (en cuyo caso el investigador llenó el instrumento motivado a la rotación de personal por cambio de directiva, y considerando que el investigador en cuestión, laboró como analista en la Oficina conociendo de cerca el proceso), **MT** (por MRI), **IPSFA**, **FONDUR** (por FONCREI), **PGR** (por GDF), **CONAC** y el **IVIC.**

[16] Que suelen denominarse "libres" o "no limitadas", por cuanto le permite al interrogado responder con amplitud la pregunta planteada, y decir lo que desee sin límite alternativo para su respuesta.

[17] Que suelen ser contestadas con un "si" o un "no".

[18] Que a los fines del estudio y para la comodidad de los informantes, se procedió a diseñar de manera muy breve.

alcance si bien no se extiendió al universo de organismos públicos que han aplicado el sistema de evaluación, no obstante se esperó, reflejase con veracidad la opinión que una muestra representativa de analistas de recursos humanos tienen acerca del diseño y aplicación de dicho sistema, partiendo de su experiencia y conocimiento del tema en cuestión.

CONTENIDO	CAMBIO PRODUCIDO
CASILLA "tiempo que se lleva aplicando el S.E.E. en el organismo"	**Se le agregó (meses / años)**
El ITEM N° 1: ¿desde cuándo se viene aplicando el S.E.E. en su organismo?	**Se le agregó (qué semestre)?**

NOTA: de esta manera se recabó la información en torno al tiempo que se llevaba aplicando el Sistema en el Organismo, medido **en meses o años**; y desde qué **semestre**.

Para ello se procedió primeramente a contactar a los informantes y fijar anticipadamente una cita para entrevistarlos personalmente[19], tomando intencionalmente algunos nombres que se tenían registrados en la Oficina, producto del seguimiento que se le ha venido haciendo al sistema desde su implantación en el año 1996; para recabar las respuestas, opiniones y reflexiones de los informantes claves, que vinieron a constituirse en la **unidad de análisis**, a la cual se le aplicó un instrumento breve (de 40 minutos a 1 hora de duración en su aplicación) a los fines del presente estudio, en torno al diseño y aplicación del sistema de evaluación de eficiencia del personal obrero de la Administración Pública, siguiendo un cronograma de trabajo para posteriormente ser procesada dicha información.

[19] Lo cual se dificultó enormemente, considerando las oportunidades en que los analistas no se encontraban en la Organización, o la dificultad en la comunicación telefónica (las veces que el teléfono en cuestión sonaba ocupado), aparte de las obligaciones laborales que de por sí tuvo el investigador en el transcurso del tiempo que desarrolló el presente Trabajo de Grado.

3. SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE EN ESTUDIO

Como puede desprenderse de la siguiente tabla, el estudio se centró en las variables DISEÑO y APLICACIÓN del S.E.E. en los organismos públicos. Dichas variables, a los fines de satisfacer los requerimientos de índole metodológico se sub-dividividieron en sus diferentes dimensiones, cuya definición informal (no-técnica, sino elaborada por el investigador) y justificación pueden apreciarse dentro del mismo recuadro.

VARIABLE	DIMENSIONES
APLICACIÓN DEL S.E.E. Pues se pretendió comprender dentro del análisis, cómo se venía aplicando el Sistema en los organismos.	• **<u>Aplicación</u>: entendida como el nivel de frecuencia o el tiempo que se ha venido utilizando el S.E.E. en el organismo público, así como las oportunidades de su posible no-aplicación.**
DISEÑO DEL S.E.E. Pues se pretendió comprender dentro del análisis, cómo se ha percibido la metodología, el proceso y la normativa del Sistema por los organismos.	• **<u>Metodología</u>: entendida como todo un conjunto de elementos previstos en el Sistema, es decir, sus factores, el instrumento como tal en su presentación, las plantillas de tabulación.** • **<u>Proceso</u>: entendido como las fases de desarrollo y aplicación del S.E.E. en cualquier organización.** • **<u>Normativa</u>: entendida como el conjunto de normas diseñadas para la debida implantación, ejecución y seguimiento del S.E.E. en los organismos de la Administración Pública.**

A continuación se presentan los INDICADORES de las dimensiones correspondientes a las variables evaluadas.

Variable	Dimensión	Indicadores
1. APLICACIÓN Entendida como el nivel de implementación del sistema en su debida oportunidad (Junio y Noviembre).	**Aplicación (del S.E.E.)**	• **Tiempo de aplicación** • **Oportunidad de no-aplicación** • **Motivos para la no-aplicación**
2. DISEÑO Entendido como el fundamento metodológico, el proceso concebido dentro del sistema y la normativa que lo acompaña, para su debida ejecución.	**Metodología (del S.E.E.)**	• **Factores evaluados (cantidad, claridad en la definición, importancia)** • **Forma y presentación del instrumento (sencillez de llenado, claridad de contenido, importancia de cada casilla)** • **Instrucciones de llenado (claridad, ubicación, secuencia, importancia)** • **Plantillas de tabulación (sencillez en el uso, posibles inconvenientes, posibles cambios)** • **Rangos de actuación (cantidad, terminología, definición previa, importancia)**
	Proceso (del S.E.E)	• **Compresión de las fases** • **Incorporación de fases** • **Desincorporación de fases** • **Dificultad de cumplimiento**
	Normativa (del S.E.E.)	• **Comprensión de contenido** • **Dificultad de cumplimiento** • **Posibles recomendaciones ante casos no normados** • **Posibles reformulaciones de la norma**

Esta sistematización, cabe resaltar, se fundamentó en las **respuestas emitidas** por los informantes claves, dentro del proceso de entrevistas con carácter semi-estructurado, que fue diseñada a tales fines.

4. UNIDAD DE ANÁLISIS

Está conformada por las **opiniones, argumentos y reflexiones** emitidas por la muestra de informantes claves acerca del diseño y aplicación del S.E.E. en sus respectivos organismos públicos.

Estos informantes claves fueron los ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS (o de PERSONAL) de 7 organismos públicos, es decir, una Oficina Central (la OCP), un Ministerio (el MT), un Instituto Autónomo (el

IVIC), un Fondo (FONDUR), un Organismo Militar (el IPSFA), una Corporación (el CONAC) y un ente aparte (la PGR).

5. SUJETOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

Frente a la imposibilidad de poder entrevistar a todos LOS INFORMANTES CLAVES, en este caso el universo de analistas de recursos humanos o de personal de los 39 organismos públicos que han aplicado el S.E.E. para 1998, se hizo necesario recurrir a la selección de un grupo reducido de analistas, quienes se previó, poseían conocimiento del tema en cuestión, pues tenían para el momento, el S.E.E. bajo su responsabilidad dentro de su respectiva organización; buscándose ante todo, cumplir con los requerimientos básicos que rodea una buena investigación.

Para localizar a dichos informantes, se recurrió a los registros contenidos en la base de datos de la D.G.S. de Planificación de la O.C.P., producto del seguimiento que la misma lleva desde 1996 sobre el sistema en cuestión y su aplicación en la A.P.N. Posteriormente, se procedió a contactarlos telefónicamente a los fines de solicitárseles una cita para ser entrevistados por el investigador, según la fecha pautada de común acuerdo.

Sin embargo, se hizo dificultoso el contacto inicial de los informantes por motivos de tiempo, de rotación del personal, cambio de teléfonos, etc., a pesar de lo cual finalmente se establecieron las fechas de entrevista a finales del mes de Mayo y comienzos de Junio. Sin embargo, una vez contactados, no hubo resistencia de los analistas para ser entrevistados por el investigador, facilitando por ende, el proceso una vez cedida la entrevista.

A pesar de ello, se obtuvo finalmente el total de **7 entrevistas** con **ANALISTAS DE R-H O DE PERSONAL** con pleno conocimiento de la situación objeto de estudio y cuya semejanza de opiniones, no hizo necesario extender el alcance de la muestra de sujetos a otros dentro del Sector Público objeto de estudio.

A este grupo seleccionado, cabe resaltar, se le aplicó un instrumento (entrevista semi-estructurada), constituído por un total de **37 preguntas abiertas** combinadas con **cerradas**, algunas de ellas con **4** alternativas de respuesta (ítem Nº 4, 5, 6,7, 15, 16, 17, 18. 33, 34,35 y 37 respectivamente); otras con **2** alternativas de respuesta (ítem 2, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 y 32 respectivamente), y tan sólo **1 ítem con 5 alternativas de respuesta** (ítem N° 37). Todas ellas diseñadas

así, a los fines de diagnosticar cómo se estaba llevando el sistema en esos organismos públicos, y llegar a un adecuado análisis de la aplicación y diseño del mismo.

A este grupo de informantes claves se les aplicó dicho instrumento de recolección de información (entrevista semi-estructurada) previamente diseñado y validado por un comité de expertos .

6. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Ahora bien, estas *razones o argumentos* objeto de estudio fueron recabados científicamente a partir de entrevistas semi-estructuradas, en vista de que en ellas se pretendió **diagnosticar** el cuadro de referencias y la intensidad de los sentimientos del entrevistado, en este caso el informante clave, y a su vez registrar con precisión aspectos que requieren ser formulados en base a preguntas cerradas.

En este sentido, las entrevistas fueron diseñadas a partir de un total de 37 ítemes, conformados éstos a su vez, por una combinación de preguntas abiertas(*)[20] y cerradas(*)[21] a fín diagnosticar e identificar las razones a favor y/o en contra del S.E.E., determinando así los criterios objetivos, experiencias, juicios de valor, creencias,etc. que a este respecto tenían el grupo representativo de entrevistados, y que conjuntamente definen su visión analítica y crítica en torno al problema objeto de estudio.

Vale resaltar en este sentido, la adopción en el instrumento diseñado, de preguntas tanto de acción y opinión, por considerarse de valor a los fines del presente estudio.

Por otra parte, tomando en cuenta lo ventajoso de aplicar por motivos de tiempo este instrumento, se decidió recurrir previamennte a otros medios de recolección de información tales como:

1.- Recopilación documental: en vista de que **"los documentos son hechos o rastros de algo que ha pasado"** (ANDER EGG, 1983: 211), son

---

[20]Denominadas también "libres" o "no limitadas", las cuales permiten por ende, mayor **libertad de respuesta** por parte del entrevistado.

[21]Denominadas también "dicotómicas" o "de alternativas fijas", las cuales **limitan la respuesta** del entrevistado a un simple "sí" o "no", hasta si se quiere un "no sé" o "sin opinión", y que sin embargo, se consideró de interés para el presente estudio el incluirlas en el instrumento de medición (entrevista semi-estructurada).

fuente importante de información, y entre éstos cabe destacar, Trabajos de Grado de la Especialidad, como el elaborado en el año 1993 por Francy Arias, entre otros.

Cabe hacer mención de la información recabada tanto de la Biblioteca Central de la Universidad Católica Andrés Bello, como la proveniente de la Dirección General Sectorial de Planificación de la Oficina Central de Personal (O.C.P.), etc.

2.- Entrevistas: Dirigidas a especialistas en el área de evaluación de eficiencia, así como a docentes y profesionales en las áreas de RRII, Metodología y Sociología; quienes tuvieron la posibilidad de responder con toda amplitud de criterio y libertad, a una serie de preguntas abiertas, bien concretas y estructuradas sobre el tema en cuestión, tocando tópicos muy específicos que requieren ser abordados de manera responsable por personas capacitadas y con conocimiento creíble en el área.

Los tópicos específicos manejados en dichas entrevistas fueron entre otros, descripción del proceso de evaluación de los obreros de la Administración Pública, fases, antecedentes, grupo de especialistas participantes, base teórica del proceso, talleres, resultados y alcance, limitaciones a nivel funcional del sistema, cómo abordarlo metodológicamente como tema de estudio, importancia del mismo, etc.

Dichas conversaciones permitieron pues, obtener mayor información sobre aspectos tales como las NORMAS de alcance nacional que establece el S.E.E., así como conocer su ALCANCE en la Administración Pública y LIMITACIONES PRÁCTICAS observadas desde su implantación oficial por la OCP, etc., sobre cuya base se fundamentó parte importante de la fase teórica de la investigación.

3.- Reuniones de trabajo: Con la persona encargada (en este caso el profesor tutor y el asesor metodológico), de revisar y validar la información recabada durante dicho proceso.

7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para los fines de la presente investigación, se resume la secuencia o fases del proceso que se llevó a cabo a continuación:

1.- Definición del Problema de Investigación objeto de estudio que en este caso en particular vino a ser "Análisis del diseño y aplicación del S.E.E. del personal obrero de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999" y cuyo significado situacional visto en profundidad, se pretendió hallar, conceptualizando abierta y claramente la variable cualitativa, de modo acorde con los objetivos del estudio.

Definición ésta que a su vez, fue provisionalmente elaborada en la fase teórica del mismo, y cuya validez en cuanto a si fue debida o indebidamente definida, se puso a prueba durante las fases sub-siguientes del proceso.

De modo que, no se buscó establecer de manera rígida un análisis global en torno al **fenómeno** objeto de análisis, sino que por el contrario se pretendió ubicarlo desde todas las dimensiones consideradas como existentes e inherentes al mismo; es decir, no abordar EL ANÁLISIS del S.E.E. desde el punto de vista único de la opinión o juicio que el informante expresase al respecto, sino también midiendo subjetiva y cualitativamente sus reacciones, motivos, conducta, expectativas, etc., y contenidos implícitos en la conducta y modos de abordar el problema objeto de estudio, y que sólo pueden evidenciarse a través de una entrevista directa con el analista.

2.- Fijar la Estrategia a seguir en el transcurso del proceso de investigación.

3.- Acudir, dentro del proceso, a las Fuentes Primarias y Secundarias de información, es decir, considerando que el primer grupo *"proporciona datos de primera mano"*(ANDER EGG, 1983: 220), con la debida aplicación del instrumento de obtención de información diseñado con anterioridad, mientras que para el segundo tipo de fuentes, las Secundarias, se precisa saber que consisten en *"recurrir a datos ya publicados o que sin haber sido publicados, fueron recopilados originariamente por otros"*(ANDER EGG, 1983: 220),.

Para el primer caso, se conversó de manera directa con especialistas en el área de evaluación de la Administración Pública.

Se buscó con ello conocer los procesos inherentes a la evaluación de eficiencia en la Administración Pública. Los tópicos tocados en la entrevista fueron:

1.- ¿cómo se originó el S.E.E.? 2.- ¿hubo alguno anterior a éste en la A.P.N.? 3.- ¿quiénes lo diseñaron?. 4.- Receptividad al momento de implantarlo en los diversos organismos públicos.

Posteriormente, con los datos obtenidos, junto con las fuentes secundarias de información, se procedió a redactar el Marco Teórico de la presente Investigación en torno a todos los aspectos que rodean el proceso Evaluación de Eficiencia.

4.- Llevar a cabo la Selección de los Sujetos Participantes en la Investigación, sobre la base del estudio de una situación o aspecto social específico a través de la aplicación del instrumento diseñado y dirigido a unos cuantos **informantes claves**, sin pretender generalizar en el mismo. Estos informantes claves vale señalar, fueron abordados en una entrevista, previo a una cita, en los días y las horas por ellos establecidos "de común acuerdo", lo cual implicaba sin embargo, que el investigador estuviese sujeto al factor tiempo e interés del entrevistado.

5.- Recogida de Datos/Trabajo de Campo: El cual consiste en *"aquella parte del estudio o investigación que se realiza en contacto directo con la comunidad, grupo o personas que son motivo de estudio"*(ANDER EGG, 1983: 171), que en este caso en particular, vino a ser una entrevista en profundidad con un tiempo estimado de duración que va de **45** minutos a **1** hora[22], constiuida a su vez, por **37** preguntas abiertas y cerradas (ver Anexo), dirigida al grupo de informantes claves pertenecientes a organismos de la Administración Pública ubicados en la zona metropolitana de Caracas y que han implantado formalmente el S.E.E.

Las **4** dimensiones de la variable APLICACIÓN Y DISEÑO que fueron introducidas en los **37** ítemes del instrumento, fueron: APLICACIÓN del

[22] Pretendiéndose con ello, hacer la entrevista lo más brevevemente posible, en vista del corto tiempo cedido por los entrevistados.

S.E.E., METODOLOGÍA, PROCESO Y NORMATIVA.

La aplicación del instrumento permitió en este sentido, elaborar el **cuadro integrativo** de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES del sistema objeto de estudio.

6.- Codificación del Lenguaje, lo cual implicó traducir en **símbolos cualitativos**[23] (conceptos) todo lo observado y obtenido a partir de las entrevistas, incluyendo gestos y apreciaciones relevantes, consideradas de interés por el investigador.

7.- Control de elementos erráticos típicos de las investigaciones cualitativas, a fin de evitar el distorsionar o malinterpretar (por parte del investigador) las opiniones y respuestas emitidas por los entrevistados, analizándolas por ende, de la manera más **objetiva** posible.

8.- Comprobación, proceso éste que consistió en tomar las debidas medidas de precaución para garantizar la **calidad** de la información recabada.

En fin, el Diseño de la Investigación, vino a significar ante todo, el haber definido el Marco Teórico, seleccionado a los sujetos participantes del universo objeto de estudio, diseñado el instrumento metodológico de recabación de la información (entrevista semi-estructurada), así como haber revisado con qué material de consulta e investigación se contaba para los fines del análisis, llevando a cabo un esquema del presupuesto ideal de los costos involucrados en el mismo.

9.- Trabajo de Gabinete: Fase en la cual se procedió a **procesar** la información recabada, una vez **clasificada** (sobre la base de la técnica de ANALISIS DE CONTENIDO), así como posteriormente **analizada**, basándose en la descripción densa e interpretativa de lo emitido por los entrevistados, en términos comprensibles y entendibles de consulta, que viene a constituir el presente informe escrito ("Trabajo Especial de Grado"), donde se pretende principalmente, comunicar de manera clara, todo el proceso de Investigación que se aspira, se traduzca en un importante aporte dentro de la Especialidad.

---

[23] Mediante el debido uso de palabras, narraciones, descripciones, etc. que ponen de manifiesto las respuestas emitidas por los entrevistados.

8. FORMA EN QUE FUERON PROCESADOS LOS DATOS.

Para los fines del estudio se procedió a llevar a cabo el ANALISIS DE CONTENIDO, por ser la mejor técnica de procesamiento que se ajustaba a las caracteristicas del estudio.

Esta técnica consiste principalmente *en "la descripción objetiva, sistemática, y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación"* (ANDER EGG, 1983: 330), en este caso, emitida por el grupo de informantes claves, permitiendo con ello, estudiar las ideas, significados de sus respectivas argumentaciones y por ende, **describir tendencias en el contenido de la comunicación**, reflejando a su vez, los efectos de dicho contenido sobre la base de las actitudes, valores, expectativas, etc. y demás dimensiones medidas en torno a análisis del diseño y aplicación del S.E.E.

FASES DEL ANALISIS DE CONTENIDO:

1.- Se establecieron las **Unidades de Análisis**[24], en este caso las **opiniones** emitidas (por el grupo de informantes claves) y estandarizadas en torno al TEMA como unidad de análisis (S.E.E.).

2.- Se determinaron las **Categorías de Análisis**, que en este caso dependió de la selección y clasificación de la información requerida a los fines del estudio; asumiéndose según la clasificación de Duverger, las **categorías de forma**, específicamente de comentarios personales o de fuente directa.

3.- Se procedió finalmente al **Análisis de los datos** recabados producto del estudio.

En este sentido, se procedió de la siguiente manera a clasificar y tabular los datos obtenidos (ver Tabla de Anexo):

CLASIFICACIÓN: La cual consistió a los fines del estudio, en agrupar debidamente los datos referentes al proceso objeto de estudio y presentarlos de manera clara y conjunta. En vista de los objetivos del estudio previamente establecidos, se procedió a establecer las **propiedades**

[24]Que, según Ander-egg viene a constuirse en el **fragmento de la comunicación** que se toma como elemento base para la investigación.

o caracteres tomados en cuenta en el proceso de Clasificación, en este caso, de tipo CUALITATIVO, en vista de ser considerados solo a nivel nominal, según criterios expresados por Esequiel Ander-egg.

CODIFICACIÓN: Consistió a su tiempo, en asignar un CÓDIGO a cada categoría o ítem que conforma el instrumento diseñado para la recabación de la información, a fín de facilitar la agrupación de las respuestas emitidas por los informantes claves.

Sin embargo, en el caso de preguntas abiertas, se procedió en vista de su dificultad de codificación, a separarlas y luego agrupar en función de las respuestas que **más se asemejaban entre sí**, para finalmente definir en términos cuantitativos cuántos informantes claves o sujetos participantes **coincidieron** en sus respuestas y en torno a cuál aspecto o dimensión objeto de estudio.

TABULACIÓN: Se procedió a llevar a cabo en base al conteo de respuestas que se asemejaban entre sí (frecuencias), para luego electrónicamente computar los porcentajes, según lo expresado anteriormente, dentro de una Matriz de doble entrada, correspondientes a cada **dimensión;** siendo los cuadrantes superiores los correspondientes al INFORMANTE CLAVE (A, B, C, D, E, F, G), y el cuadrante inferior los ARGUMENTOS EMITIDOS por cada uno (con sus respectivos CÓDIGOS) reunidos en **N** repeticiones dentro de un solo recuadro a fín de analizar las **N dimensiones** (sin contar expresión corporal) medidas de la variable ANÁLISIS DEL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL S.E.E.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: Una vez obtenidos los resultados del grupo de informantes claves, se procedió a vaciar la información en una Matriz de Resultados, con la finalidad de visualizar la TENDENCIA de las respuestas.

Esta información fue luego utilizada para la elaboración de los Cuadros Integrativos donde están contenidos los argumentos a favor y en contra del proceso objeto de estudio.

CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para satisfacer el objetivo primordial del presente estudio, el cual consistió en el análisis del diseño y aplicación del S.E.E. en organismos públicos; se recurrió a un estudio de carácter exploratorio-descriptivo fundamentado en la sistematización previa de la variable aplicación y diseño del S.E.E., en sus diversas dimensiones claramente establecidas en el marco metodológico del estudio, aunado ésto al uso de la técnica de la entrevista semi-estructurada para recolectar la información requerida a fín de llegar a los resultados que permitiesen concluir con éxito el proceso de investigación.

Esto permitió a su vez, identificar las razones comúnmente argumentadas tanto a favor como en contra del proceso objeto de estudio y recomendaciones de mejora, así como integrarlas en forma coherente dentro de un cuadro integrativo que expresase la visión del analista, diferenciando, diagnosticando y profundizando en torno a varios aspectos fundamentales:

1. En cuanto a la **aplicación** del S.E.E. en el organismo: tiempo que se lleva aplicando en el organismo y posible corte (si lo hubo), indagando causas de su falta de aplicación en determinado periodo desde 1996 a 1998.
2. En cuanto al **diseño del sistema**: factores de evaluación, el instumento en sí, las instrucciones de llenado, las plantillas de tabulación, los rangos de actuación, las fases del proceso de evaluación, los plazos de ejecución de cada fase, la normativa general del sistema, opinión del personal obrero (evaluado) acerca del sistema, así como del personal supervisorio (evaluador) y posibles alternativas de mejora del sistema.

Los resultados arrojados en este sentido, fueron alentadores en vista de los aspectos observados durante el proceso de entrevista:

⇒ Analistas de personal o recursos humanos complacidos con el S.E.E.
⇒ Analistas interesados en discutir el tema, a los fines de mejorar el sistema como tal.

Sin embargo, se hace necesario dentro del proceso de análisis de

resultados, la descripción densa e interpretativa de los resultados del estudio en los términos comprensibles para quienes pretendan consultarla. En tal sentido, se procedió a tomar los MAYORES PORCENTAJES (%) DE RESPUESTA registrados por ítem dentro del proceso de entrevista con los informantes claves.

Para ello, se extrajo los argumentos más importantes y opiniones emitidas por los informantes claves, en torno al fenómeno o proceso situacional abordado en términos de las siguientes dimensiones inherentes a la variable DISEÑO (DEL S.E.E.):

1. NIVEL DE APLICACIÓN DEL S.E.E.

Los resultados muestran que de una muestra de 7 organismos públicos estudiados, la mayoría, un 29% comenzaron a aplicar el S.E.E. desde el I semestre y II semestre de 1996. Ello indica el nivel de conocimiento y experiencia de los organismos en cuestión, en torno al diseño del sistema como tal, y por ende, la validez de sus comentarios.
Por otro lado, es de resaltar que ninguno de los organismos dejó de aplicar el sistema desde su correspondiente implantación hasta la actualidad, por lo que no hubo data registrada en el ítem número 3; y lo cual evidencia el interés de los informantes claves (analistas de personal), de llevar adelante la evaluación de eficiencia del personal obrero que labora en sus respectivos organismos.

2. FACTORES

En cuanto a la CANTIDAD DE FACTORES EVALUADOS en el S.E.E., la totalidad de informantes manifestó estar de acuerdo con el número de 8 factores evaluados para el nivel calificado y no-calificado, y un 71% manifestó estar de acuerdo con un total de 12 factores para el nivel supervisorio. Ello evidencia que no hay problema alguno con la cantidad de factores que se le miden al trabajador en torno a su eficiencia laboral.
Lo mismo se puede deducir en torno a la claridad en la DEFINICION PREVIA de cada factor, pues la mayoría (un 86%) manifestó estar de acuerdo con la misma tanto en el caso de los factores del nivel de obreros calificados y no-calificados como en el caso de los factores medibles a obreros supervisores.

Sin embargo, no se puede despreciar la observación realizada por un 14% de los entrevistados, en cuanto a la necesidad de redefinir el FACTOR: MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS para el caso particular de los mensajeros

motorizados, en cuyas funciones no está muy clara la necesidad de evaluar dicho factor.

Así mismo, cabe resaltar que los entrevistados en su totalidad, MANIFESTARON NO REQUERIRSE EL INCLUIR FACTOR ALGUNO EN EL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN para todos los niveles del personal obrero.

De igual modo, la mayoría (un 71%) coincidió en NO REQUERIRSE ELIMINAR FACTOR ALGUNO, dada la conveniencia de todos en la evaluación.

Sin embago, un 29% expresó que para los mensajeros en particular los factores ATENCION AL PUBLICO Y MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS no aplican para la evaluación de eficiencia. Aparte, HABITOS DE SEGURIDAD no aplica para el 14% de la muestra (dada su naturaleza), lo cual no tiene mayor relevancia en el presente análisis de los resultados del estudio.

3. DISEÑO Y LLENADO DEL INSTRUMENTO

La muestra en su totalidad percibió como SENCILLO EL LLENADO DEL INSTRUMENTO de Evaluación de eficiencia del personal obrero de la Administración Pública, y a su vez, estimó que es CLARO EL CONTENIDO DE CADA CASILLA del mismo.

Ello evidencia el diseño sencillo del instrumento de evaluación, accesible y de fácil manejo para cualquier persona.

Esto se confirma, pues el 57% registró que NO HAY NECESIDAD DE ELIMINAR CASILLA ALGUNA del instrumento, exceptuando "ubicación geográfica" (43%) para los casos de organismos que no tienen sedes en el interior del país, por lo que dicha casilla no la consideran relevante en tales casos.

En cuanto a la INCORPORACIÓN DE CASILLAS en el instrumento, un 57% manifestó no haber tal necesidad; sin embargo, un 43% manifestó que sí, en el sentido de incorporar las siguientes casillas:

INCORPORAR UNA CASILLA QUE CONTENGA:	% REGISTRADO (de la muestra) DE PERSONAS QUE OPINARON ASÍ
• Comentarios de Recursos Humanos (para colocar observaciones).	**29%**
• Número de carnet (para identificar fácilmente al evaluado).	**14%**
• Puntaje, rango de actuación y decisión (agregarlas a la 1ra. Página del instrumento, para una rápida y fácil visualización de cómo salió el evaluado).	**14%**
• Medidas a considerar por la Gerencia de Recursos Humanos (ya sean en torno al evaluado y/o al evaluador). Por ejemplo, amonestar en caso de incumplir con la evaluación, etc.	**14%**

Así mismo, la muestra en su totalidad manifestó estar de acuerdo con la UBICACIÓN Y SECUENCIA DE LAS CASILLAS en el instrumento de evaluación.

Esto sencillamente confirma la aseveración de que el instrumento en su diseño y secuencia de ubicación y presentación de cada casilla, son adecuados a no ser por pequeñas recomendaciones de incorporación de algunas especificaciones que bien valdrían su consideración a los fines de optimizar el instrumento.

4. INSTRUCCIONES DE LLENADO DEL INSTRUMENTO

La mayoría de los entrevistados, un 86% del total de la muestra, registró que existe mucha CLARIDAD EN LAS INSTRUCCIONES DE LLENADO del instrumento de evaluación. En este sentido la mayoría, un 57% manifestó no ver la necesidad de INCORPORAR ALGUN NUEVO ASPECTO en las instrucciones de llenado, a no ser el recalcar (por un 43%) que:

- El apartado de "comentarios del supervisor" debiera ser de obligatorio llenado.
- La discusión de los resultados en la entrevista es de carácter obligatorio

(para el supervisor-evaluador).

- La firma de la evaluación por parte del evaluado es también obligatorio.
- Posibles medidas sancionatorias al supervisor que no evalúe según directrices del sistema.

De tales resultados se desprende que, a no ser por estas pequeñas observaciones, las instrucciones de llenado son muy claras y precisas para quien las lea, y sobre todo para el analista de personal , por lo que se facilita el proceso de evaluación dado que se les hace sencillo no sólo el manejo y llenado del instrumento, sino que además el proceso de "formación del supervisor sobre cómo evaluar" se simplifica y facilita enormemente considerando sus ventajosas características de diseño.

5. LAS PLANTILLAS DE TABULACIÓN.

El total de la muestra manifestó de FÁCIL USO LAS PLANTILLAS DE TABULACIÓN y el NO PRESENTAR DIFICULTAD EN SU APLICACIÓN, por lo que no se desprende problema alguno del diseño.

En cuanto a la necesidad de que las plantillas contengan alguna información adicional, la muestra de informantes manifestó que no hacia falta para todos los niveles de calificacion del personal obrero. Esto evidencia la afirmacion anterior en torno al buen diseño de las mismas, confirmado esto al registrarse que un 86% (la mayoria) manifestó no requerirse hacer cambio alguno en las mismas.

6. LOS RANGOS DE ACTUACIÓN.

En cuanto a la CANTIDAD DE RANGOS asumidos por el sistema, la mayoría, un 86% expresó estar de acuerdo con la misma, apreciándose a su vez que el total de la muestra consideró conveniente la TERMINOLOGÍA utilizada para identificar cada rango de actuación del evaluado.

Así mismo, el grupo de informantes opinó estar de acuerdo con la DEFINICIÓN PREVIA de cada uno; registrándose que la mayoría, un 86% considera innecesario el ELIMINAR RANGO alguno del sistema, dada la

importancia de cada uno para calificar o darle una categorizacion al desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.

Esto sin lugar a dudas, demuestra la conveniencia de cada rango de actuación definido dentro del S.E.E. lo cual permite una mayor identificación del usuario (los evaluadores, los analistas de personal, etc.) con respecto al sistema, pues se siente familiarizado con la terminología y definición previa de cada rango de actuación, por su sencillez.

7. PROCESO DE EVALUACIÓN.

La mayoría, un 71% de la muestra de informantes claves, manifestó que es COMPRENSIBLE CADA FASE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN, quedando un 29% que opina lo contrario por considerar un poco engorrosa la fase en la cual el supervisor envia el instrumento a Recursos Humanos y viceversa.

A pesar de ello, partiendo de los resultados del estudio, el proceso de evaluación goza de gran receptividad por parte de los analistas a cargo del S.E.E. en sus respectivos organismos públicos.

8. PLAZOS DE EJECUCIÓN DE CADA FASE DEL PROCESO

Para la mayoría de la muestra y según criterio del 71% de los entrevistados, adecuados para dar debido cumplimiento a cada fase del proceso, sin embargo, un 29% expresó lo contrario, argumentando que se podría hacer en menos tiempo la evaluación (según un 14% de los entrevistados) por ejemplo, de 2 a 3 semanas; y que podría ser una EVALUACIÓN ANUAL (según el 29% de la muestra), ello para evitar que sea tan forzoso y apresurado el proceso (como ocurre semestralmente) y evitar que se solapen los períodos evaluados.

Igualmente, la mayoría de los entrevistados, un 71% considera que NO DEBIERA ELIMINARSE FASE ALGUNA DEL PROCESO, exceptuando casos en que se manifestó la necesidad de obviar la fase en que el supervisor notifica los resultados de la evaluación al trabajador evaluado, siendo la

Oficina de Personal la que (en opinión de un 14% de los informantes) debiera asumir esa responsabilidad. Aparte de eliminar la fase del seguimiento trimestral pues en opinión del informante, dicha fase nunca se cumple según su experiencia con el S.E.E.

Así mismo, el total de la muestra de informantes se inclinó por la opinión de no haber necesidad de INCORPORAR fase alguna al sistema. En este sentido, la mayoría comprendida por un 71% de la muestra registró habérsele DIFICULTADO CUMPLIR con alguna fase del proceso:

⇒ el cumplir con plazo para evaluar (30 días).
⇒ no se lleva a cabo la entrevista de evaluación.
⇒ no se cumple con las recomendaciones en las tres fases de la entrevista de evaluación. Se realiza de modo inconveniente.

En este sentido, se recomienda, según opinión de los informantes:

⇒ eliminar la fase de entrevista.
⇒ fortalecerla con mayor énfasis en las recomendaciones para su óptimo desarrollo.
⇒ crearse una norma que penalice a los supervisores que se nieguen a evaluar.

9. NORMATIVA DEL S.E.E.

Es de resaltar que, la mayoría de los informantes (un 86%) registró resultarle comprensible las normas del sistema como tal, opinando por el contrario (un 14% de la muestra) que es necesaria UNA MAYOR CLARIDAD de la normativa frente a situaciones tales como:

⇒ el cómo pagar los respectivos % porcentajes de aumentos salariales según el rango de actuación alcanzado.
⇒ qué hacer en caso de vacaciones y/o reposos médicos por un lapso mayor de 4 meses. A los analistas de personal encargados del S.E.E. en sus organismos, se les dificulta "explicarles a los representantes sindicales el por qué los trabajadores no pueden ser evaluados bajo tales circunstancias".
⇒ qué hacer en caso de incumplimiento por parte del representante sindical, cuando NO asista a las reuniones del Comité de atención al Evaluado.
⇒ qué hacer cuando un supervisor SE NIEGA a evaluar.

Aparte, un 57% manifestó presentársele inconvenientes o problemas para cumplir a cabalidad normativa del sistema, tales como:

⇒ cuando el Gerente no tiene tiempo de evaluar, así que se recurre a la secretaría ejecutiva para que lo haga, y luego el Gerente avala dicha evaluación.
⇒ cuando el supervisor se resiste a evaluar y a llevar un seguimiento continuo del rendimiento del trabajador.
⇒ cuando la oficina de recursos humanos tiene que estar siempre presionando para que los supervisores evalúen.
⇒ cuando se percibe que el lapso para apelar (5 días) es muy breve.

Frente a tales situaciones se recomendó:
⇒ crear UNA NORMA OBLIGANTE/SANCIONADORA para que los supervisores se vean en la necesidad y en la obligación de evaluar, porque, de lo contrario sufrirán una sanción.
⇒ brindar CHARLAS INFORMATIVAS a todo nivel (evaluador / evaluado).
⇒ dar un plazo MÁXIMO DE 10 DÍAS PARA APELAR ante el Comité.
⇒ definir más claramente cada FASE DEL PROCESO DE APELACIÓN Y ACTUACIÓN DEL COMITÉ (paso a paso).

Asi mismo, un 57% manifestó no requerirse la REFORMA de norma alguna del sistema y un 43% el reformar normas alusivas a:
⇒ situaciones en las que se rota continuamente al personal supervisorio inmediato y mediato, y el nuevo supervisor por lo general no tiene los 4 meses mínimo para evaluar. ¿Quién evalúa...?.
⇒ qué pasa si el supervisor inmediato es un Director que nunca está, ¿puede en tal caso evaluar la secretaria?
⇒ que se elimine la fase de seguimiento trimestral, pues nunca se cumple, lo cual implicaría reformar parte de la normativa del sistema.
⇒ delimitar las normas sobre cuándo y bajo qué circunstancias se le evalúa a un trabajador y cuándo no. Además especificar casos de vacaciones y reposos médicos. Ejemplo, si lleva un reposo de x meses dentro del período de evaluación...entonces no se le evalúa, etc.

Así mismo, a pesar de que algunas sugerencias parecieran no ser REFORMAS CONCRETAS a la normativa del sistema, sino más bien ALGUNAS SITUACIONES MUY PARTICULARES que se les presentan a los analistas de personal en sus respectivos organismos y cuyo manejo no se manifiesta explícitamente en el S.E.E.; sin embargo, todas esas reflexiones fueron concebidas como posibles reformas dentro del sistema por la muestra de informantes, por lo que el investigador decidió abordarlas tal cual fueron señaladas, dentro de este punto del análisis.

Así mismo, el 86 % de la muestra de informantes consideró que no hay necesidad de eliminar norma alguna del S.E.E., exceptuando el 14% que

opinó que sería conveniente eliminar la norma del pago de aumentos salariales por una que establezca el pago de un BONO ÚNICO.

El 71% opinó no requerirse incorporar norma alguna al sistema, sin embargo, un 29% consideró que debiera incorporarse alguna haciendo alusión al deber del sindicato ante el comité (asistir a las reuniones), en cuanto a las vacaciones y reposos médicos; y un 14% consideró necesario incorporar normas sobre el diseño de controles de gestión que sirvan de insumo a la Oficina de Personal o Recursos Humanos, para evidenciar la objetividad en la evaluación. Por ejemplo, entrevistas al cliente / usuario para ver si el servcio es el adecuado, y se relaciona con los resultados de la evaluación del trabajador.

10. OBSERVACIONES DEL PERSONAL OBRERO EN TORNO AL SISTEMA

Según la mayoría de los entrevistados, un 57% opinó que el personal obrero evaluado bajo este sistema no ha emitido observación alguna con respecto al S.E.E., sin embargo, hubo un porcentaje significativo que dijo haber recibido quejas principalmente en torno a bajar de puntaje en los resultados de un período a otro (los obreros calificados y no calificados considera inadmisible el bajar de calificación en el tiempo. Mientras que otro grupo de la muestra informó haber recibido observaciones del nivel supervisorio en torno a la queja por el pago u otorgamiento oportuno de la recompensa, que además se les evalúe oportuna y objetivamente, y que no bajen de rango de actuación de un semestre a otro, aparte de que no aceptan que se les baje el puntaje de la evaluación por ellos realizada, cuando la Oficina de Personal aplica un ajuste estadístico.

11. OBSERVACIONES DEL PERSONAL SUPERVISORIO (EVALUADOR) EN TORNO AL SISTEMA

Según la mayoría de los entrevistados, los supervisores (evaluadores) se quejan de:

⇒ que no se otorguen recompensas por evaluación.

⇒ no hay cultura de evaluación, se resisten pues se preguntan para qué evaluar si no se da nada a cambio...

12. CASOS NO PREVISTOS EN EL SISTEMA

En cuanto a casos cuya solución no esta prevista en el sistema, se registró que una proporción significativa de la muestra que aludió desconocer qué hacer:

⇒ en el caso de que un supervisor (un Director) no esté al tanto de las funciones de su supervisado , ¿puede la secretaria evaluar?
⇒ cuando un trabajador por motivos de reestructuración, no tiene funciones asignadas por el organismo.
⇒ cuando el trabajador no tiene las herramientas de trabajo.
⇒ con un trabajador obrero (denominación del cargo) haciendo funciones de empleado. ¿Cómo se le evalúa?.
⇒ para evaluar a un obrero con cargo supervisorio pero que no ejecuta funciones supervisorias.
⇒ para determinar quién evalúa al trabajador si su supervisor inmediato no tiene los 4 meses, y el anterior y el supervisor mediato se fueron del organismo.
⇒ si el representante sindical no asiste a las reuniones del Comité de atención al Evaluado.
⇒ en el caso de los obreros contratados... ¿son evaluados?
⇒ si el supervisor inmediato es contratado... ¿puede evaluar?

13. CÓMO SE CONSIDERA EL S.E.E. ACTUALMENTE

La mayoría (un 57%) consideró, que el S.E.E. es MUY BUENO.

Ello evidencia no sólo la receptividad del S.E.E. sino que además es factible de mejorar en el tiempo, lo cual es el objeto de la presente investigación, tomando como fundamento el interés de los entrevistados de proporcionar información valiosa a los fines de optimizar el sistema y reactivarlo una vez que ha decaído su aplicación con los años.

14. RECOMENDACIONES ADICIONALES PARA MEJORAR EL S.E.E.

Entre las recomendaciones adicionales manifestadas por la muestra de informantes, que muy bien valdrían la consideración por parte de quienes tengan el interés de mejorar el S.E.E. , se mencionan las siguientes:

⇒ *CONSIDERAR OTRO TIPO DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS POR CONCEPTO DE EVALUACIÓN.*

⇒ *QUE LA O.C.P. TENGA UN MAYOR CONTACTO CON LA ALTA GERENCIA (para lograr un mayor compromiso).*

⇒ *QUE SE LLEVE UN SEGUIMIENTO CONTINUO DE SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.*

⇒ *QUE SE LE PODRIA INCORPORAR UN FORMATO DE NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN AL SISTEMA.*

⇒ *QUE SE LE PODRIA INCORPORAR UNA NOTA AL INSTRUMENTO QUE MENCIONE "LA OBLIGATORIEDAD" DE LA FIRMA DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADO.*

⇒ *QUE SE DISEÑEN 2 JUEGOS DE PLANTILLAS E INSTRUMENTO (CON ÓRDENES SALTEADOS EN LAS CASILLAS), PARA CADA NIVEL DE OBREROS, A LOS FINES DE QUE EL SUPERVISOR NO SE MEMORICE EL ORDEN DE LAS MISMAS.*

⇒ *REFLEJAR EL RANGO EN CADA AFIRMACIÓN CORRESPONDIENTE A CADA FACTOR, A LOS FINES DE QUE EL SUPERVISOR YA SEPA CÓMO ESTA EVALUANDO AL TRABAJADOR PUES SABE CÓMO SERA EL RANGO DE ACTUACIÓN.*

⇒ *RECALCAR LA IMPORTANCIA DE EVALUAR OBJETIVAMENTE.*

⇒ *REVISAR LA UNIFORMIDAD EN EL CÓMO EMPIEZA LA CORRESPONDIENTE AFIRMACION DE CADA CASILLA POR FACTOR. ES DECIR, SI COMIENZA EN SIEMPRE HACE EL TRABAJO SEGÚN LO REQUERIDO... (LO CUAL SIGNIFICA "BUENO" PARA EL FACTOR X), ENTONCES SE COMIENCE IGUAL PARA EL RESTO DE LOS FACTORES EN LAS AFIRMACIONES CORRESPONDIENTES AL RANGO "BUENO", Y ASI CON EL RESTO DE LOS RANGOS...*

⇒ *COLOCAR EN MAYÚSCULA (DADA SU IMPORTANCIA) A LA PREGUNTA ¿ESTÁ DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN?*

⇒ *LA EVALUACIÓN BIEN PODRÍA HACERSE "ANUAL" A LOS FINES DE CONTAR CON MAYOR TIEMPO PARA HACER LOS SEGUIMIENTOS Y LA EVALUACIÓN FINAL, TOMANDO EN CUENTA QUE ADEMÁS SE PODRÍAN AUMENTAR EL NÚMERO DE SEGUIMIENTOS TRIMESTRALES (YA NO SÓLO UNO POR PERÍODO O SEMESTRE).*

⇒ *QUE LOS SEGUIMIENTOS TRIMESTRALES O PERIÓDICOS TENGAN "PESO" (SE CUANTIFIQUEN) PARA LA EVALUACIÓN FINAL. ES DECIR, SEAN ACUMULATIVOS.*

⇒ *QUE EL SUPERVISOR FORME PARTE DEL PROCESO, APLICANDO LAS PLANTILLAS Y ESTABLECIENDO EL PUNTAJE FINAL, PERO "REPORTANDO SIEMPRE" A LA OFICINA DE PERSONAL O DE RECURSOS HUMANOS.*

⇒ *ACLARAR SITUACIONES NO PREVISTAS EN EL SISTEMA, MEDIANTE UN CUADRO BIEN ILUSTRATIVO, DE "SITUACIÓN O DIFICULTAD / SOLUCIÓN O POSIBLE MANEJO".*

⇒ *ELABORAR UN CUADRO DE POSIBLES (?) INTERROGANTES QUE SE LE VAYAN PRESENTANDO A LOS ANALISTAS DE PERSONAL A CARGO DEL SISTEMA EN SUS RESPECTIVOS ORGANISMOS, Y CUYA SOLUCIÓN NO PREVEA EL S.E.E., DE TAL MANERA DE PODER HACER LLEGAR PERIÓDICAMENTE ESE CUADRO DE INTERROGANTES VÍA FAX, POR MENSAJERO O CORREO ELECTRÓNICO A LA OCP, PARA QUE CONTINUAMENTE SE INCORPORE A LA TABLA DE "SITUACIÓN O DIFICULTAD / POSIBLE MANEJO".*

⇒ *HACER O DISEÑAR 4 JUEGOS "DIFERENTES DE INSTRUMENTO", CON 4 DIFERENTES POSICIONES DE CADA AFIRMACIÓN O CASILLA POR FACTOR A EVALUAR Y REDACTADAS DE 4 FORMAS DIFERENTES PARA QUE LOS SUPERVISORES NO SE LO MEMORICEN Y SE VEAN EN LA NECESIDAD DE LEER Y EVALUAR MÁS OBJETIVAMENTE. DE ESTA MANERA LA OFICINA DE PERSONAL ENVÍA UNO DISTINTO AL ANTERIOR PARA CADA PERÍODO. O TAMBIEN LE PUEDE HACER CAMBIOS EN LAS POSICIONES DE LAS AFIRMACIONES O CAMBIOS EN LA REDACCIÓN DE CADA UNA , PERO "SIN PREVIO AVISO", ES DECIR, QUE SE LE MANDA EL INSTRUMENTO AL SUPERVISOR PERO CON CAMBIOS QUE NI ÉL MISMO TENGA CONOCIMIENTO, PARA QUE SE MOLESTE EN LEER, Y SI NO ES ASI, LA EVALUACIÓN RESULTARA DISTINTA A LO QUE ÉL ESPERABA, PUES EL INSTRUMENTO SERÁ CAMBIADO CONTINUA Y PREVIAMENTE POR LA OFICINA DE PERSONAL DEL RESPECTIVO ORGANISMO, SIGUIENDO LINEAMIENTOS DE LA O.C.P..*

CONSIDERACIONES FINALES EN TORNO AL ANÁLISIS DEL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL S.E.E. DEL PERSONAL OBRERO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Estos resultados muestran en fin, reflexiones bien interesantes cuyo ANALISIS se desprende de las opiniones que el analista de personal tiene en teoría a favor de la aplicación del proceso, el cual percible como "muy bueno" y factible de renovar con sus respectivas mejoras todo lo cual permitió pues, satisfacer finalmente el objetivo primordial del presente estudio.

De esta manera se pone de manifiesto no sólo la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación de Eficiencia para el personal obrero que labora en la Administración Pública, sino que además, se puede actualizar continuamente mediante el seguimiento que en este sentido lleve adelante la OCP, a los fines de mejorarlo en función de las observaciones que al respecto, puedan surgir producto de la experiencia y del manejo a diario del S.E.E. por parte de sus conocedores, en este caso, de los analistas de personal que tengan bajo su responsabilidad el manejo, control y seguimiento del sistema en sus respectivos organismos públicos.

Esto tomando en cuenta, que a raiz del presente estudio, se pudo constatar que se requieren ciertos cambios en el S.E.E., PARTIENDO de la concepción del problema por quienes conocen el sistema y llevaron a cabo interesantes planteamientos dentro de un proceso de entrevista.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La búsqueda de altos niveles de calidad, productividad y competitividad, hace imperante la necesidad en el seno de nuestras organizaciones de todos los sectores productivos a nivel nacional, de orientar sus decisiones estratégicas hacia la **capacitación sistemática y formación profesional de su Recurso Humano, como una alternativa de "inversión exitosa" y base del logro de posiciones de vanguardia y liderazgo en el mercado.**

Esta visión estratégica corporativa, involucra a su vez estrategias de formación partiendo de la búsqueda de óptima calidad en cada una de las especialidades que envuelven el mercado laboral, siendo la participación de beneficios individuales y organizacionales, la mejor muestra del cumplimiento de dicha misión del proceso de formación profesional.

Esto permite la incorporación y adaptación rápida de personal capacitado y especializados en las diversas áreas funcionales de la organización, bien se trate de establecimientos industriales, comerciales y/o de servicios.

El trabajador tiene derecho a conocer LAS EXPECTATIVAS LABORALES DE SU SUPERVISOR INMEDIATO, es decir, qué debe hacer, cómo, dónde, cuándo y para qué. Y esto sólo es posible mediante la comunicación eficaz y constructiva entre supervisor y trabajador, a los fines de integrar esfuerzos que permitan una mayor productividad e integración laboral.

En este sentido, el **proceso de evaluación de eficiencia** juega un papel fundamental en dicho logro, entendido como un proceso de apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. Esto permite al supervisor comparar el rendimiento esperado con el efectivamente logrado por el trabajador en un lapso establecido de tiempo (en este caso, semestral).

Frente a este proceso de evaluación de eficiencia, el supervisor tiene la última palabra... que, según lo resultante del presente estudio, se puede afirmar, complace nuestras expectativas, por evidenciarse en la práctica por parte del empleador una clara disposición de mejorar el sistema en continuo

desarrollo.

En este sentido, el personal obrero no puede ser tratado con indiferencia y despreocupación en torno a su bienestar y porvenir socio-económico y laboral, por cuanto son **ciudadanos al igual que el resto** de los que convivimos y formamos parte de este país, y por ende, partícipes de la actividad productiva.

En otras palabras, siendo objetivos frente al problema, no se puede pretender que organizaciones del sector público, asuman la tarea de **emplear o mantener en sus nóminas trabajadores improductivos**, carentes de incentivos para una formacion y desarrollo continuo dentro de un enfoque integrado de humanizacion del trabajo. De ahí la importancia de contar con un sistema de evaluación de eficiencia objetivos, mejorado y en continua revisión.

Esto surge como una propuesta que cualquier organización podría tomar en cuenta, y así se espera, en un futuro de su gestión, donde la posibilidad de mejorar su efectividad organizacional y calidad de servicio no puede ser obviada.

Claro está, que tratando de llevar a cabo un análisis lo más objetivamente posible, se debe considerar el hecho inequívoco de cómo la naturaleza misma de las actividades que desempeña la mayor parte del personal (en su mayoría obreros) que labora para el sector público, se requieren de factores físicos tales como: fuerza, rápidez de movimientos, resistencia, etc. todo lo cual puede ser evaluado bajo una óptica más objetiva por parte del supervisor inmediato, partiendo de un sistema de evaluación y del seguimiento continuo que se le haga al trabajador, siempre buscando su crecimiento personal y laboral, orientados al éxito organizacional.

Sin embargo, a tales efectos se recomienda a las organizaciones del sector público, **tomen en consideración algunas alternativas de acción para mejorar el uso y diseño del S.E.E.**

1.- Hagan un estudio minucioso acerca de los puestos vacantes en la organización, y que puedan ser ocupados de acuerdo a sus conocimientos, intereses y capacidades, por personas que salgan deficientes o regulares en sus evaluaciones, una vez reconocida la raiz del problema y qué motivó dicha baja en el rendimiento.

2.- Diagnostiquen qué conocimientos tiene el trabajador y talentos intrínsecos

a los fines de ubicarlo oportunamente en el puesto adecuado, para contar con personal idóneo capaz de desarrollarse en tareas acordes con sus conocimientos y competencias.

3.- Identificar los requerimientos ocupacionales que demandan las organizaciones del sector público.

4.- Reconocer oportunamente a partir de ello, qué conocimientos y destrezas pueden ser aprovechadas del trabajador por la Organización de acuerdo a lo que ésta y el mercado demandan.

5.- Proceder, en el caso de descubrirse una brecha entre las destrezas y aptitudes ocupacionales que posee el trabajador y los requerimientos de ambos (Empresa y mercado laboral), a completar el vacío existente con un adecuado programa de Adiestramiento.

6.- Alentar al trabajador para que siga siendo productivo a la empresa, sin desmejorar su condición económica, status y posición en la jerarquía organizacional.

7.- Se creen mecanismos sancionatorios de aquellos supervisores que no asuman responsablemente su rol evaluador dentro de este proceso de seguimiento continuo.

8.- Se diseñe un Sistema de Incentivos basado **en recompensas no monetarias** que estimulen el trabajo productivo. Algunos ejemplos de reconocimiento no monetario podrían ser:

- una cesta de productos alimenticios.
- un viaje con gastos pagos para 2 personas a cualquier lugar del interior del país.
- una condecoración pública (placa) y carta de reconocimiento oficial por el desempeño registrado.
- vacaciones adicionales.
- un plan de vacaciones familiares.
- días libres.
- un paquete de artículos de belleza o de uso personal.
- tíckets para ver funciones (de cine) de acuerdo a los films de su preferencia que estén en cartelera para el momento y dependiendo del lugar donde viva la persona.
- pases para ver eventos deportivos o espectáculos públicos dependiendo de los gustos y preferencias de cada persona, etc.

Para ello se recomienda, hacer un sondeo periódico, pasando una encuesta a todo el personal (en este caso obrero) a los fines de conocer QUÉ ESPERAN NUESTROS TRABAJADORES DE SU:

- SUPERVISOR INMEDIATO.
- PUESTO DE TRABAJO (en cuanto a funciones y responsabilidades).
- ORGANIZACIÓN.
- ENTORNO LABORAL.

Se recomienda en este sentido, para posteriores estudios dentro de la Especialidad acerca de su factibilidad real, tres alternativas o propuestas de iniciativa y acción gubernamental contínuas e indetenibles a pesar de los cambios de Gobierno y culminación de cada período Presidencial, tales como:

- Crear mecanismos legales y administrativos QUE ASEGUREN LA RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR DE EVALUAR A SU PERSONAL OBRERO.

- Asegurar, que cada trabajador OBTENGA EL DEBIDO RECONOCIMIENTO (monetario y no monetario) POR EL RENDIMIENTO REGISTRADO, de acuerdo a sus expectativas, intereses, motivaciones e inquietudes particulares, dentro de una Organización que le brinde una colocación o empleo adecuadamente remunerado y le garantice a su vez, seguridad, autovalía personal y estabilidad laboral.

Estas son recomendaciones que sin embargo, una vez convertidas en verdaderas iniciativas, no tendrán ninguna utilidad ni serán funcionales si no se dejan de lado los partidismos y paralización de tantas otras iniciativas como éstas, a raíz de los cambios de Períodos Presidenciales. Se espera por el contrario, su CONTINUIDAD irrefutable e indetenible a pesar de las circunstancias imperantes.

Ya no se puede hablar llegado a este punto, de sí se debe o no, legalmente hablando, imponer sanciones al supervisor que no cumpla su función evaluadora, sino más bien disponer y ampliar los medios de que se dispongan a fín de **concientizar** y **persuadir a nuestros gerentes públicos, nivel supervisorio, de staff y operativo**, sobre la importancia y carácter de inversión (no así de gasto innecesario) que revela tanto para el supervisor y la persona evaluada, como para la organización, el ejecutar y dar seguimiento al actual S.E.E. dentro del marco de modernización de la función pública, orientada a la optimización en la calidad de prestación de los servicios

públicos demandados por un conglomerado de usuarios insatisfechos y con una imagen muy deteriorada de la Administración Pública.

Ello contribuiría significativamente a acabar de manera progresiva con la generalizada improductividad de organizaciones públicas que cuentan con personas que han sido valoradas sólo por sus años de servicio sin ofrecer mayores aspiraciones de crecimiento y desarrollo continuo, dentro de un enfoque actual considerablemente ventajoso y orientado a formar al personal en sus propios puestos de trabajo, en vista de la eliminación de costos que para la organización representa, convirtiéndose por ende, en la vía más idónea para preparar la generación de relevo que toda organización demanda.

Dicho proceso de Evaluación de Eficiencia, combina diversos medios, métodos y procedimientos que más se adecúen a las responsabilidades del trabajador, susceptible de adquirir valor dentro de organizaciones que se espera, cuenten sólo con **personal idóneo** para ocupar los puestos adecuados a estos requerimientos, de acuerdo a los criterios propios y políticas inherentes a la misma .

El presente estudio, constituye pues, un aporte de índole académico y profesional, en vista de mostrar una realidad social que muchos desconocen o simplemente pasan por alto, en la cual se manifiesta a la luz de los conceptos emitidos por un grupo de analistas de personal o recursos humanos que si bien le dan primacía al factor "evaluación y capacitación de su recurso humano" partiendo de ver como necesario y muy bueno el S.E.E., sin embargo perciben su suceptibilidad de mejora continua en función de unas recomendaciones emitidas a raiz de opiniones y reflexiones bien interesantes sobre el tema objeto de estudio, dentro de un proceso de análisis del diseño y aplicación del actual S.E.E.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALI O., Leylan; QUINTERO G., Vanessa. "Estilo de Liderazgo de acuerdo a la Teoría de Liderzgo Transformacional de B. Bass y su relación con la motivación según la Teoría de Necesidades de C. Alderfer". U.C.A.B. Caracas. 1996.

ALVARADO B.; CELSA, G. "Diseño de un Modelo de Desarrollo con Objetivos de Multifuncionalidad". U.C.A.B. Caracas. 1996.

ANDER-EGG, Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social". Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1983.

ARIAS, Francy. TESIS: "Diseño e implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño". U.C.A.B. Caracas. 1993.

ARRAIGA L., Eloisa; VELASQUEZ P., Victor. "Propuesta de un Modelo de Recompensas ligadas al Desempeño para la Industria Cementera". U.C.A.B. Caracas. 1997.

ARRIECHE A., Elda V.; LOPEZ C., Ana G. "La Globalización y los Recursos Humanos en Venezuela según la Percepción de los Tres Actores Sociales". U.C.A.B. Caracas. 1998.

BAZAN R., Osmary C.; SANZ A., Ana C. "Diseño y Validación de un Instrumento para determinar el Grado y Naturaleza de la Resistencia al Cambio presente en Procesos de Transformación Organizacional". U.C.A.B. Caracas. 1996.

BETANCOURT, E., Ivon; GONZALEZ R., Vivian. "Sistemas de Información de Recursos Humanos y Comunicación Efectiva en la Organización". U.C.A.B. Caracas. 1998.

BOSCAN M., Lorena; DIAZ M. , Mary Carmen. Tesis "Confiabilidad y validez de un Sistema Corporativo de Evaluación del Desempeño". U.C.A.B., Caracas. 1995.

BRITO, José. "Curso Práctico de Legislación Laboral". Caracas. 1995.

CABRERA G., Diego; CABRERA P., José. "Diseño de un Sistema de Control de Calidad para un Programa de Evaluación de Actuación". U.C.A.B. Caracas. 1984.

CALDERON A., María A.,GONZALEZ V., María de las Nieves. "Las Propiedades Motivantes del Puesto como predictoras del Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector Ferretero". U.C.A.B. Caracas. 1997.

GONZALEZ G., Migdalia S. "Programa de Desarrollo de Recursos Humanos en Empresas de Servicio Hotelero". U.C.A.B. Caracas. 1997.

OCP. "Manual de Inducción", Caracas. 1996.

OCP. "Sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Publica", Caracas. 1998.

OCP. Dirección General Sectorial de Planificación. "Cuadro Comparativo del Seguimiento realizado a partir de 1996 en torno a la aplicación del S.E.E. del Personal Obrero de la Administración Pública", Caracas. 1999.

OTAÑO, Carlos. Escuela de Ciencias Sociales, U.C.A.B., Caracas. S/F.

Revista "Calidad y Productividad", año 3, n· 13, Octubre de 1996.

URQUIJO, José I. "La Gerencia de Relaciones Industriales. Departamentalizacion". Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, U.C.A.B., Caracas.1989.

ANEXOS

CUADRO DE CATEGORIZACION Y CUANTIFICACION DE RESPUESTAS ENCONTRADAS A LAS VARIABLES.										
	código	ANALISTA							%	TOTAL
ITEM Nº 1:		A	B	C	D	E	F	G	100	7
I SEM. 96	1.0						1	1	29	2
II SEM. 96	1.1			1		1			29	2
I SEM. 97	1.2		1						14	1
II SEM. 97	1.3	1							14	1
I SEM. 98	1.4				1				14	1
II SEM. 98	1.5.								0	0
ITEM Nº 2:										
SI (AMBOS NIVELES)	2.1								0	0
NO (AMBOS NIVELES)	2.2.	1	1	1	1	1	1	1	100	7
ITEM Nº 3:										
	3.1								0	0
	3.2								0	0
ITEM Nº 4:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	4.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	4.2								0	0
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	4.3			1	1	1	1	1	71	5
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	4.4.	1							14	1
ITEM Nº 5:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	5.1		1	1	1	1	1	1	86	6
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	5.2	1							14	1
MOTIVO 1: REDEFINIR FACTOR MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS (PARA MENSAJEROS MOTORIZADOS)	5.3	1							14	1
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	5.4	1		1	1	1	1	1	86	6
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	5.5								0	0
ITEM Nº 6:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	6.1								0	0
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	6.2	1	1	1	1	1	1	1	100	7
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	6.3								0	0
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	6.4	1	1	1	1	1	1	1	100	7
ITEM Nº 7:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	7.1		1			1			29	2
HÁBITOS DE SEGURIDAD NO SE APLICA PARA ESA ORGANIZACIÓN EN CUESTION. (FONDUR).	7.2					1			14	1
EN MENSAJEROS, EL FACTOR "MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS" Y "ATENCIÓN AL PUBLICO" O REDEFINIRLOS.	7.3		1	1					29	2
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	7.4	1		1	1		1	1	71	5
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	7.5					1			14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	7.6	1		1	1		1	1	71	5
ITEM Nº 8:										
SI (AMBOS NIVELES)	8.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	8.2								0	0

ITEM Nº 9:										
SI (AMBOS NIVELES)	9.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	9.2								0	0
ITEM Nº 10:										
SI (AMBOS NIVELES)	10.1	1				1	1		43	3
CASILLA:UBICACIÓN GEOGRÁFICA (QUE VALDRÍA SÓLO PARA ORGANISMOS CON SEDES EN EL INTERIOR)	10.2	1				1	1		43	3
NO (AMBOS NIVELES)	10.3		1	1	1			1	57	4
ITEM Nº 11:										
SI (AMBOS NIVELES)	11.1		1				1	1	43	3
LA CASILLA: "COMENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS", PARA COLOCAR LAS RESPECTIVAS OBSERVACIONES	11.2		1					1	29	2
LA CASILLA: "NUMERO DE CARNET".	11.3						1		14	1
LA CASILLA: "PUNTAJE, RANGO DE ACTUACION Y DECISIÓN"EN LA PRIMERA PAGINA DEL INSTRUMENTO (para visualizarlo rápidamente)	11,4						1		14	1
"LA CASILLA: MEDIDAS A CONSIDERAR POR LA GERENCIA DE R-H (TANTO PARA EL EVALUADO COMO PARA EL EVALUADOR).	11,4							1	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	11,4	1		1	1	1			57	4
ITEM Nº 12:										
SI (AMBOS NIVELES)	12.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	12.3								0	0
ITEM Nº 13:										
SI (AMBOS NIVELES)	13.1	1	1	1		1	1	1	86	6
NO (AMBOS NIVELES)	13.2				1				14	1
ITEM Nº 14:										
SI (AMBOS NIVELES)	14.1				1	1		1	43	3
"LA PARTE DE "COMENTARIOS DEL SUPERVISOR" DEBIERA SER DE OBLIGATORIO LLENADO.	14.2								0	0
"INCORPORAR UNA NOTA QUE DIGA QUE LA "DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA ENTREVISTA ES OBLIGATORIO"PARA EL SUPERVISOR.	14.3					1			14	1
"QUE SE INCORPORE UNA NOTA QUE ESPECIFIQUE QUE "ES OBLIGATORIO"FIRMAR LA EVALUACIÓN POR EL EVALUADO.	14.4					1		1	29	2
"POSIBLES MEDIDAS SANCIONATORIAS, AL SUPERVISOR QUE NO EVALUE SEGÚN DIRECTRICES DEL SISTEMA.	14.5							1	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	14.6	1	1	1			1		57	4
ITEM Nº 15:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	15.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	15.2								0	0
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	15.3	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	15.4								0	0
ITEM Nº 16:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	16.1								0	0
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	16.2	1	1	1	1	1	1	1	100	7
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	16.3								0	0
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	16.4	1	1	1	1	1	1	1	100	7
ITEM Nº 17:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	17.1								0	0
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	17.2	1	1	1	1	1	1	1	100	7
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	17.3								0	0

NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	17.4	1	1	1	1	1	1	1	100	7
ITEM Nº 18:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	18.1					1			14	1
DISEÑAR 2 JUEGOS DE PLANTILLAS PARA CADA NIVEL, CON DIFERENTE ORDEN DE LAS CASILLAS POR FACTOR.	18.2					1			14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	18.3	1	1	1	1		1	1	86	6
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	18.4					1			14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	18.5	1	1	1	1		1	1	86	6
ITEM Nº 19:										
SI (AMBOS NIVELES)	19.1	1	1	1	1	1	1		86	6
NO (AMBOS NIVELES)	19.2							1	14	1
*PODRIAN SER SÓLO 4 RANGOS. HASTA MUY BUENO.PARA EVITAR QUE CAIGAN EN EL EXCELENTE.	19.3								0	0
ITEM Nº 20:										
SI (AMBOS NIVELES)	20.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	20.2								0	0
ITEM Nº 21:										
SI (AMBOS NIVELES)	21.1	1	1	1	1	1	1	1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	21.2								0	0
ITEM Nº 22:										
SI (AMBOS NIVELES)	22.1							1	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	22.2	1	1	1	1	1	1		86	6
ITEM Nº 23:										
SI (AMBOS NIVELES)	23.1		1	1	1		1	1	71	5
NO (AMBOS NIVELES)	23.2	1				1			29	2
ES UN POCO ENGORROSA LA FASE DE EL SUPERVISOR ENVIAR INSTRUMENTO A R-H Y DE R-H AL SUPERV.	23.4	1							14	1
ITEM Nº 24:										
SI (AMBOS NIVELES)	24.1	1	1	1	1			1	71	5
NO (AMBOS NIVELES)	24.2					1	1		29	2
SE PODRIA HACER EN MENOS TIEMPO LA EVALUACION.(MENOS DE 30 DIAS).POR EJEMEMPLO, DE 2 A 3 SEMANAS.	24.3						1		14	1
SE PODRÍA HACER ANUAL LA EVALUACION, PARA QUE NO SE SOLAPEN NI SEA TAN FORSOZO CADA EVALUACIÓN.	24.4					1	1		29	2
ITEM Nº 25:										
SI (AMBOS NIVELES)	25.1	1		1					29	2
*LA FASE EN QUE EL SUPERVISOR NOTIFICA RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN. (DEBIERA HACERLO R-H.)	25.2	1							14	1
*LA FASE DE "SEGUIMIENTO TRIMESTRAL", ELIMINARLA PUES NUNCA SE CUMPLE.	25.3			1					0	
NO (AMBOS NIVELES)	25.4		1		1	1	1	1	71	5
ITEM Nº 26:										
SI (AMBOS NIVELES)	26.1								0	0
NO (AMBOS NIVELES)	26.2	1	1	1	1	1	1	1	100	7
ITEM Nº 27:										
SI (AMBOS NIVELES)	27.1	1	1	1	1		1		71	5

* LOS SUPERVISORES SE EXCEDEN DEL PLAZO PARA EVALUAR.	27.2	1							14	1
RECOMENDACIÓN: QUE HAYA UNA NORMA QUE SANCIONE A LOS SUPERVISORES RESAGADOS.	27.3	1							14	1
* NO SE LLEVA A CABO LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.	27.4		1						14	1
* NO SE LLEVAN A CABO LOS SEGUIMIENTOS TRIMESTRALES.	27.5		1	1					29	2
*NO SE HACE LA ENTREVISTA DE EVALUACION SEGÚN LAS RECOMENDACIONES O PARAMETROS ESTABLECIDOS EN LAS 3 FASES.	27.6						1		14	1
RECOMENDACIÓN: ELIMINAR DICHA FASE.	27.7			1					14	1
*RECOMENDACIÓN: FORTALECER LA FASE DE LA ENTREVISTA Y RECOMENDACIONES PARA SU ÓPTIMO DESARROLLO.	27.8						1		14	1
*RECOMENDACIÓN:CREAR UNA NORMA QUE PENALICE LA NO EVALUACIÓN, Y CUANDO LA DEJA EN MANOS DE OTRO QUE LO HAGA.	27.9				1				14	1
NO (AMBOS NIVELES)	27.10					1		1	29	2
ITEM Nº 28:										
SI (AMBOS NIVELES)	28.1		1	1	1	1	1	1	86	6
NO (AMBOS NIVELES)	28.2	1							14	1
*NO ESTÁ CLARO CÓMO PAGAR LOS RESPECTIVOS AUMENTOS (%) SALARIALES SEGÚN RANGO DE ACTUAC.	28.3	1							14	1
*NO ESTÁ CLARO QUÉ HACER FRENTE A LOS SINDICATOS EN CASO DE VACACIONES Y REPOSOS > A 4 MESES...	28.4				1				14	1
*NO SE ESTABLECE NADA DE QUÉ HACER SI EL SINDICATO "NO CUMPLE" CUANDO NO SE REUNE CON EL COMITÉ.	28.5				1				14	1
*UNA NORMA QUE DIGA QUÉ HACER SI EL SUPERVISOR SE "NIEGA" A EVALUAR.	28.6				1				14	1
ITEM Nº 29:										
SI (AMBOS NIVELES)	29.1	1	1			1	1		57	4
EL "GERENTE"NO TIENE TIEMPO DE EVALUAR, ASÍ QUE LO HACE LA SECRETARIA EJECUTIVA, Y LO AVALA ÉL.	29.2					1			14	1
*EL SUPERVISOR SE RESISTE EVALUAR Y A LLEVAR UN SEGUIMIENTO DE SU PERSONAL.	29.3	1	1						29	2
*LO HAN MANEJADO MEDIANTE LA PRESIÓN EJERCIDA POR R-H, QUE SIEMPRE DEBE ESTAR ENCIMA DE ÉL.	29.4	1	1						29	2
*ES MUY BREVE EL LAPZO DE 5 DIAS PARA IR AL COMITÉ EN CASO DE APELACION.	29.5								0	0
RECOMENDACIÓN 1: CREAR UNA NORMA "OBLIGANTE" (QUE SANCIONE) PARA QUE EL SUPERVI. EVALÚE.	29.6								0	0
RECOMENDACIÓN 2: DAR CHARLAS INFORMATIVAS A TODO NIVEL (EVALUADOR Y EVALUADO).	29.7		1						14	1
RECOMENDACIÓN 3: DAR UN PLAZO MAYOR DE 5 DIAS PARA APELAR, MÁXIMO 10 DIAS.	29.8						1		14	1
RECOMENDACIÓN 4: DEFINIR MAS CLARAMENTE CADA FASE DEL PROCESO DE APELACION Y ACTUACION DEL COMITÉ, PASO A PASO.	29.9						1		14	1
NO (AMBOS NIVELES)	29.10			1				1	29	2
ITEM Nº 30:										
SI (AMBOS NIVELES)	30.1	1		1	1				43	3
* QUÉ PASA SI SE ROTA CONTINUAMENTE AL PERSONAL SUPERVISORIO INMEDIATO Y MEDIATO, Y EL NUEVO	30.2	1							14	1
NO TIENE LOS 4 MESES MINIMOS PARA EVALUAR, ¿QUIÉN EVALÚA SI TODOS SE FUERAN (AMBOS)?									0	0
* QUÉ PASA SI EL SUPERVISOR INMEDIATO ES UN "DIRECTOR" QUE NUNCA ESTÁ, ¿PUEDE EVALUAR LA	30.4	1							14	1
SECRETARIA EN TAL CASO...?									0	0
* ELIMINAR LA FASE DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL NUNCA SE CUMPLE.	30.5			1					14	1
*HACERLAS MÁS ESPECÍFICAS. EJ. DECIR "SI EL OBRERO HACE - DE TANTAS HORAS, NO SE LE EVALÚA", ETC.	30.7				1				14	1
SOBRE TODO ESPECIFICAR CASOS DE VACACIONES Y REPOSOS CON EJEMPLOS, (SI ... ENTONCES...).	30.8								0	0
NO (AMBOS NIVELES)	30.9		1			1	1	1	57	4
ITEM Nº 31:										
SI (AMBOS NIVELES)	31.1	1							14	1
LA NORMA: DEL AUMENTO % SALARIAL POR UNA QUE ESTABLEZCA EL PAGO DE UN "BONO ÚNICO".	31.2	1							14	1
NO (AMBOS NIVELES)	31.3		1	1	1	1	1	1	86	6
ITEM Nº 32:										
SI (AMBOS NIVELES)	32.1				1		1		29	2
*EN CUANTO A: DEBER DEL SINDICATO ANTE EL COMITÉ, LO DE LAS VACACIONES Y REPOSOS Y LA PENALIZACION.	32.3				1		1		29	2

*DISEÑAR "CONTROLES DE GESTION"QUE SIRVAN DE INSUMO A R-H PARA EVIDENCIAR OBJETIVIDAD, Ej. Entrevistar Clientes/USUARIOS..	32.4						1		14	1
NO (AMBOS NIVELES)	32.5	1	1	1		1		1	71	5
ITEM Nº 33:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	33.1	1	1				1		43	3
*EL HECHO DE BARAR DE PUNTAJE DE UN PERIODO A OTRO.	33.3						1		14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	33.4			1	1	1		1	57	4
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	33.5	1	1						29	2
*EN CUANTO AL RECLAMO POR EL "PAGO U OTORGAMIENTO OPORTUNO" DE LA RECOMPENSA.	33.6	1					1		29	2
*QUE SE LES EVALÚE "OPORTUNA Y OBJETIVAMENTE".	33.7		1						14	1
*ELLOS NO ACEPTAN "BAJAR DE RANGO EN EL TIEMPO", EJ. SALIR EXCELENTE UN SEM. Y M.B. EN OTRO	33.8		1						14	1
*QUE SE CAMBIE EL PUNTAJE DE LA EVALUACION, PRODUCTO DE UN AJUSTE ESTADISTICO.	33.2						1		14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	33.9			1	1	1	1	1	71	5
ITEM Nº 34:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	34.1				1		1		29	2
*EL HECHO DE QUE NO SE DEN LOS RECONOCIMIENTOS POR EVALUACIÓN. HAY DESMOTIVACIÓN.	34.2				1				14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	34.3	1	1	1		1		1	71	5
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	34.4				1				14	1
*NO HAY CULTURA DE EVALUACIÓN. HAY CIERTA RESISTENCIA. SE PREGUNTAN ¿PARA QUÉ EVALUAR?...	34.5				1				14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	34.6	1	1	1		1	1	1	86	6
ITEM Nº 35:										
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	35.1	1						1	29	2
* EL CASO DEL SUPERVISOR INMEDIATO (DIRECTOR)QUE NUNCA ESTÁ, SI LA SECRETARIA PUEDE EVALUAR....	35.2	1						1	29	2
*QUÉ HACER CUANDO UN TRABAJADOR POR MOTIVOS DE REESTRUCTURACION, NO TIENE FUNCIONES ASIGNADAS POR EL ORGANISMO.	35.3							1	14	1
*QUÉ HACER CUANDO EL TRABAJADOR NO TIENE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO, PUEDE SER DEFICIENTE SI NO ES SU CULPA?	35.4							1	14	1
*QUÉ PASA CON UN TRABAJADOR OBRERO HACIENDO "FUNCIONES DE EMPLEADO". CÓMO SE LE EVALÚA.	35.5							1	14	1
* CÓMO EVALUAR EN EL CASO DE UN OBRERO CON "CARGO SUPERVISORIO"PERO QUE NO EJECUTA FUNCIONES SUPERVISORIAS.	35.6							1	14	1
*QUIÉN EVALUA AL TRABAJADOR SI SU SUPERVISOR INMEDIATO ACTUALno tiene 4 meses, Y EL ANTERIOR, Y EL MEDIATO SE FUERON.	35.7							1	14	1
*QUÉ PASA SI EL REPRESENTANTE SINDICAL NO ASISTE A LAS REUNIONES DEL COMITÉ.	35.8							1	14	1
*QUÉ PASA EN EL CASO DE LOS OBREROS "CONTRATADOS"...SON EVALUADOS?	35.9							1	14	1
*QUE PASA EN EL CASO DE ÚN SUPERVISOR CONTRATADO"...PUEDE EVALUAR?	35.10							1	14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	35.11		1	1	1	1	1		71	5
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	35.12							1	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	35.13	1	1	1	1	1	1		86	6
ITEM Nº 36:										
DEFICIENTE	36.1								0	0
REGULAR	36.2								0	0
BUENO	36.3		1				1		29	2
*SE PUEDEN CREAR MECANISMOS REFORZADORES DE LA OBJETIVIDAD Y EL SEGUIMIENTO CONTINUO.	36.4						1		14	1
MUY BUENO	36.5	1			1	1		1	57	4
*EXCEPTUANDO LO DEL CAMBIO DE LA NORMA (PAGO DE UN BONO ÚNICO), Y APLICAR UNA OBLIGANTE.	36.6	1							14	1
*SE LE PODRÍA COLOCAR UNA PORTADA "MAS VISTOSA", QUE LLAME MÁS LA ATENCIÓN DEL EVALUADOR.	36.7	1							14	1
*EXCEPTUANDO LA REDEFINICIÓN DE LOS FACTORES MENCIONADOS.	36.8		1						14	1
EXCELENTE	36.9			1					14	1
ITEM Nº 37:										

SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	37.1		1			1	1	1	57	4
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	37.2	1		1	1				43	3
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	37.3		1			1	1	1	57	4
*CONSIDERAR OTRO TIPO DE INCENTIVOS.	37.4		1						14	1
*QUE LA O.C.P. TENGA UN MAYOR CONTACTO CON LA ALTA GERENCIA (PARA LOGRAR UN > COMPROMISO).	37.5		1						14	1
*QUE SE LLEVE UN "SEGUIMIENTO CONTINUO" DE SU APLICACIÓN.	37.6		1						14	1
*SE LE PODRÍA AGREGAR EL FORMATO DE NOTIFICACIÓN Y UNA NOTA EN EL INSTRUMENTO QUE DIGA QUE ES OBLIGATORIO FIRMAR.	37.7					1			14	1
*HACER 2 JUEGOS DE PLANTILLAS PARA CAD ANIVEL, A LOS FINES DE QUE EL SUPERVISOR NO "SE MEMORICE EL ORDEN"DE CASILLAS.	37.8					1			14	1
*QUE LA SECRETARIA EJECUTIVA PUEDA EVALUAR EN CASO DE QUE EL GERENTE NO PUEDA, PERO QUE ÉSTE AVALE LA EVALUACIÓN.	37.9					1			14	1
*REFLEJAR EL RANGO EN CADA AFIRMACION CORRESPONDIENTE A CADA FACTOR (DENTRO DE LAS 5 CASILLAS POR FACTOR).	37.10						1		14	1
*RECALCAR LA IMPORTANCIA DE EVALUAR OBJETIVAMENTE.	37.11						1		14	1
*REVISAR LA UNIFORMIDAD"DEL CÓMO EMPIEZAN LAS AFIRMACIONES DE CADA CASILLA POR FACTOR EVALUADO	37.12						1		14	1
(ES DECIR, EXCELENTE: SIEMPRE...,M.B.:CON FRECUENCIA...,REGULAR: EN MUCHAS OCASIONES INCUMPLE...,ETC.)										
*EN LA PREGUNTA ESTÁ DE ACUERDO?, PONER EN MAYUSCULA: ESTÁ DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN?SI/NO.	37.13						1		14	1
*LA EVALUACION PODRIA HACERSE ANUAL EN VEZ DE SEMESTRAL, CON UN MAYOR NUMERO DE SEGUIMIENTOS..	37.14						1		14	1
*QUE LOS SGUIMIENTOS PERIODICOS TENGAN "PESO Y SEAN ACUMULATIVOS"PARA LA EVALUACION FINAL.	37.15						1		14	1
*QUE EL SUPERVISOR FORME PARTE DEL PROCESO, APLICANDO LAS PLANTILLAS Y ESTABLECIENDO PUNTAJE FINAL Y REPORTEN A R-H.	37.16						1		14	1
*ACLARAR SITUACIONES "NO PREVISTAS EN EL SISTEMA". MEDIANTE UN CUADRO DE SITUACION / SOLUCION O POSIBLE MANEJO.	37.16							1	14	1
*ELABORAR UN CUADRO DE POSIBLES INTERROGANTES (?) SOBRE SITUACIONES NO PREVISTAS Y CÓMO MANEJARLAS POR EL ANALISTA.	37.16							1	14	1
*HACER 4 JUEGOS DE INSTRUMENTOS"CON 4 DIFERENTES POSICIONES EN LAS AFIRMACIONES, Y REDACTADAS DE 4 FORMAS DIFERENTES.	37.16							1	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	37.16	1		1	1		1		57	4

TABLA DE FRECUENCIAS DE RESPUESTA POR ITEM.			
		%	TOTAL
ITEM Nº 1: ¿desde cuándo se viene aplicando el S.E.E. en su organismo (qué semestre)?	CODIGO	100	7
I SEM. 96	1.0	29	2
II SEM. 96	1.1	29	2
I SEM. 97	1.2	14	1
II SEM. 97	1.3	14	1
I SEM. 98	1.4	14	1
II SEM. 98	1.5.	0	0
ITEM Nº 2: ¿se dejó de aplicar en alguna oportunidad?			
SI (AMBOS NIVELES)	2.1	0	0
NO (AMBOS NIVELES)	2.2.	100	7
ITEM Nº 3: en breves palabras, ¿a qué cree usted se debió el hecho de no haber sido aplicado en su oportunidad?			
	3.1	0	0
	3.2	0	0
ITEM Nº 4: en cuanto al DISEÑO del S.E.E., ¿está de acuerdo con el número total de FACTORES a evaluar para cada nivel?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	4.1	100	7
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	4.2	0	0
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	4.3	71	5
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	4.4.	14	1
ITEM Nº 5: ¿es comprensible para usted la definición previa de cada factor del instrumento?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	5.1	86	6
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	5.2	14	1
MOTIVO 1: REDEFINIR FACTOR MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS (PARA MENSAJEROS MOTORIZADOS)	5.3	14	1
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	5.4	86	6
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	5.5	0	0
ITEM Nº 6: ¿considera usted que se debería incluir algún factor en el instrumento?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	6.1	0	0
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	6.2	100	7
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	6.3	0	0
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	6.4	100	7

			% TOTAL
ITEM Nº 7: ¿considera usted que se debería eliminar algún factor del instrumento?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	7.1	29	2
HÁBITOS DE SEGURIDAD NO SE APLICA PARA ESA ORGANIZACIÓN EN CUESTION. (FONDUR).	7.2	14	1
EN MENSAJEROS, EL FACTOR "MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS" Y "ATENCIÓN AL PUBLICO" O REDEFINIRLOS.	7.3	29	2
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	7.4	71	5
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	7.5	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	7.6	71	5
ITEM Nº 8: ¿le parece sencillo el llenado del instrumento?			
SI (AMBOS NIVELES)	8.1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	8.2	0	0
ITEM Nº 9: ¿es claro el contenido de cada casilla del instrumento?			
SI (AMBOS NIVELES)	9.1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	9.2	0	0
ITEM Nº 10: ¿considera usted que se debería eliminar alguna casilla al instrumento?			
SI (AMBOS NIVELES)	10.1	43	3
CASILLA:UBICACIÓN GEOGRÁFICA (QUE VALDRÍA SÓLO PARA ORGANISMOS CON SEDES EN EL INTERIOR)	10.2	43	3
NO (AMBOS NIVELES)	10.3	57	4
ITEM Nº 11: ¿considera usted que se debería incorporar alguna casilla al instrumento?			
SI (AMBOS NIVELES)	11.1	43	3
LA CASILLA: "COMENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS", PARA COLOCAR LAS RESPECTIVAS OBSERVACIONES	11.2	29	2
LA CASILLA: "NUMERO DE CARNET".	11.3	14	1
LA CASILLA: "PUNTAJE, RANGO DE ACTUACION Y DECISIÓN"EN LA PRIMERA PAGINA DEL INSTRUMENTO (para visualizarlo rápidamente)	11.4	14	1
"LA CASILLA: MEDIDAS A CONSIDERAR POR LA GERENCIA DE R-H (TANTO PARA EL EVALUADO COMO PARA EL EVALUADOR).	11.4	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	11.4	57	4
ITEM Nº 12: ¿le parece adecuada la ubicación y secuencia de las casillas del instrumento?			
SI (AMBOS NIVELES)	12.1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	12.3	0	0
ITEM Nº 13: ¿son claras a su modo de ver, las INSTRUCCIONES DE LLENADO del instrumento?			
SI (AMBOS NIVELES)	13.1	86	6

NO (AMBOS NIVELES)	13.2	14	1
ITEM Nº 14: ¿considera usted que debería hacerse mención de algún nuevo aspecto en las instrucciones?			
SI (AMBOS NIVELES)	14.1	43	3
*LA PARTE DE "COMENTARIOS DEL SUPERVISOR" DEBIERA SER DE OBLIGATORIO LLENADO.	14.2	0	0
*INCORPORAR UNA NOTA QUE DIGA QUE LA "DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA ENTREVISTA ES OBLIGATORIO"PARA EL SUPERVISOR.	14.3	14	1
*QUE SE INCORPORE UNA NOTA QUE ESPECIFIQUE QUE "ES OBLIGATORIO"FIRMAR LA EVALUACIÓN POR EL EVALUADO.	14.4	29	2
*POSIBLES MEDIDAS SANCIONATORIAS, AL SUPERVISOR QUE NO EVALUE SEGÚN DIRECTRICES DEL SISTEMA.	14.5	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	14.6	57	4
ITEM Nº 15: ¿considera usted de fácil uso las PLANTILLAS DE TABULACION?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	15.1	100	7
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	15.2	0	0
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	15.3	100	7
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	15.4	0	0
ITEM Nº 16: ¿se le ha presentado algún problema o inconveniente en torno al uso de las plantillas?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	16.1	0	0
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	16.2	100	7
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	16.3	0	0
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	16.4	100	7
ITEM Nº 17: ¿considera usted que las plantillas deberían contener alguna información adicional para su adecuado uso?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	17.1	0	0
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	17.2	100	7
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	17.3	0	0
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	17.4	100	7
ITEM Nº 18: ¿desearía usted recomendar algún cambio o hacer alguna propuesta específica de mejora del diseño y aplicación de las plantillas?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	18.1	14	1
DISEÑAR 2 JUEGOS DE PLANTILLAS PARA CADA NIVEL, CON DIFERENTE ORDEN DE LAS CASILLAS POR FACTOR.	18.2	14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	18.3	86	6
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	18.4	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	18.5	86	6
ITEM Nº 19: ¿está de acuerdo con el hecho de que sean 5 los posibles RANGOS DE ACTUACION del evaluado?			

		%	TOTAL
SI (AMBOS NIVELES)	19.1	86	6
NO (AMBOS NIVELES)	19.2	14	1
*PODRIAN SER SÓLO 4 RANGOS. HASTA MUY BUENO.PARA EVITAR QUE CAIGAN EN EL EXCELENTE.	19.3	0	0
ITEM Nº 20: ¿está de acuerdo con la terminología DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO y EXCELENTE para definir cada rango de actuación?			
SI (AMBOS NIVELES)	20.1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	20.2	0	0
ITEM Nº 21: ¿es comprensible para usted la definición previa de cada rango de actuación?			
SI (AMBOS NIVELES)	21.1	100	7
NO (AMBOS NIVELES)	21.2	0	0
ITEM Nº 22: ¿considera usted que debería eliminarse algún rango de actuación?			
SI (AMBOS NIVELES)	22.1	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	22.2	86	6
ITEM Nº 23: ¿considera usted comprensible cada fase del PROCESO de evaluación?			
SI (AMBOS NIVELES)	23.1	71	5
NO (AMBOS NIVELES)	23.2	29	2
ES UN POCO ENGORROSA LA FASE DE EL SUPERVISOR ENVIAR INSTRUMENTO A R-H Y DE R-H AL SUPERV.	23.4	14	1
ITEM Nº 24: ¿está de acuerdo con los PLAZOS DE EJECUCION de cada fase del proceso de evaluación?			
SI (AMBOS NIVELES)	24.1	71	5
NO (AMBOS NIVELES)	24.2	29	2
SE PODRIA HACER EN MENOS TIEMPO LA EVALUACION.(MENOS DE 30 DIAS).POR EJEMEMPLO, DE 2 A 3 SEMANAS.	24.3	14	1
SE PODRÍA HACER ANUAL LA EVALUACION, PARA QUE NO SE SOLAPEN NI SEA TAN FORSOZO CADA EVALUACIÓN.	24.4	29	2
ITEM Nº 25: ¿considera usted que debería eliminarse u obviarse alguna fase del proceso?			
SI (AMBOS NIVELES)	25.1	29	2
*LA FASE EN QUE EL SUPERVISOR NOTIFICA RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN. (DEBIERA HACERLO R-H.)	25.2	14	1
*LA FASE DE "SEGUIMIENTO TRIMESTRAL", ELIMINARLA PUES NUNCA SE CUMPLE.	25.3	0	
NO (AMBOS NIVELES)	25.4	71	5
ITEM Nº 26: ¿considera usted que debería incorporarse alguna fase en el proceso de evaluación?			
SI (AMBOS NIVELES)	26.1	0	0
NO (AMBOS NIVELES)	26.2	100	7

			% TOTAL
ITEM Nº 27: ¿se le ha dificultado el cumplir con alguna fase del proceso?			
SI (AMBOS NIVELES)	27.1	71	5
* LOS SUPERVISORES SE EXCEDEN DEL PLAZO PARA EVALUAR.	27.2	14	1
RECOMENDACIÓN: QUE HAYA UNA NORMA QUE SANCIONE A LOS SUPERVISORES RESAGADOS.	27.3	14	1
* NO SE LLEVA A CABO LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN.	27.4	14	1
* NO SE LLEVAN A CABO LOS SEGUIMIENTOS TRIMESTRALES.	27.5	29	2
*NO SE HACE LA ENTREVISTA DE EVALUACION SEGÚN LAS RECOMENDACIONES O PARAMETROS ESTABLECIDOS EN LAS 3 FASES.	27.6	14	1
RECOMENDACIÓN: ELIMINAR DICHA FASE.	27.7	14	1
*RECOMENDACIÓN: FORTALECER LA FASE DE LA ENTREVISTA Y RECOMENDACIONES PARA SU ÓPTIMO DESARROLLO.	27.8	14	1
*RECOMENDACIÓN:CREAR UNA NORMA QUE PENALICE LA NO EVALUACIÓN, Y CUANDO LA DEJA EN MANOS DE OTRO QUE LO HAGA.	27.9	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	27.10	29	2
ITEM Nº 28: verificando exhaustivamente la NORMATIVA del sistema: ¿considera usted comprensible las normas del sistema?			
SI (AMBOS NIVELES)	28.1	86	6
NO (AMBOS NIVELES)	28.2	14	1
*NO ESTÁ CLARO CÓMO PAGAR LOS RESPECTIVOS AUMENTOS (%) SALARIALES SEGÚN RANGO DE ACTUAC.	28.3	14	1
*NO ESTÁ CLARO QUÉ HACER FRENTE A LOS SINDICATOS EN CASO DE VACACIONES Y REPOSOS > A 4 MESES...	28.4	14	1
*NO SE ESTABLECE NADA DE QUÉ HACER SI EL SINDICATO "NO CUMPLE" CUANDO NO SE REUNE CON EL COMITÉ.	28.5	14	1
*UNA NORMA QUE DIGA QUÉ HACER SI EL SUPERVISOR SE "NIEGA" A EVALUAR.	28.6	14	1
ITEM Nº 29: ¿se le ha presentado algún inconveniente o problema para cumplir a cabalidad con las normas del sistema?			
SI (AMBOS NIVELES)	29.1	57	4
EL "GERENTE"NO TIENE TIEMPO DE EVALUAR, ASÍ QUE LO HACE LA SECRETARIA EJECUTIVA, Y LO AVALA ÉL.	29.2	14	1
*EL SUPERVISOR SE RESISTE EVALUAR Y A LLEVAR UN SEGUIMIENTO DE SU PERSONAL.	29.3	29	2
*LO HAN MANEJADO MEDIANTE LA PRESIÓN EJERCIDA POR R-H, QUE SIEMPRE DEBE ESTAR ENCIMA DE ÉL.	29.4	29	2
*ES MUY BREVE EL LAPZO DE 5 DIAS PARA IR AL COMITÉ EN CASO DE APELACION.	29.5	0	0
RECOMENDACIÓN 1: CREAR UNA NORMA "OBLIGANTE" (QUE SANCIONE) PARA QUE EL SUPERVI. EVALÚE.	29.6	0	0
RECOMENDACIÓN 2: DAR CHARLAS INFORMATIVAS A TODO NIVEL (EVALUADOR Y EVALUADO).	29.7	14	1
RECOMENDACIÓN 3: DAR UN PLAZO MAYOR DE 5 DIAS PARA APELAR, MÁXIMO 10 DIAS.	29.8	14	1
RECOMENDACIÓN 4: DEFINIR MAS CLARAMENTE CADA FASE DEL PROCESO DE APELACION Y ACTUACION DEL COMITÉ, PASO A PASO.	29.9	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	29.10	29	2
ITEM Nº 30: ¿plantearía usted la reforma de alguna norma del sistema?			
SI (AMBOS NIVELES)	30.1	43	3
* QUÉ PASA SI SE ROTA CONTINUAMENTE AL PERSONAL SUPERVISORIO INMEDIATO Y MEDIATO, Y EL NUEVO	30.2	14	1

			% TOTAL
NO TIENE LOS 4 MESES MINIMOS PARA EVALUAR, ¿QUIÉN EVALÚA SI TODOS SE FUERAN (AMBOS)?		0	0
* QUÉ PASA SI EL SUPERVISOR INMEDIATO ES UN "DIRECTOR" QUE NUNCA ESTÁ, ¿PUEDE EVALUAR LA	30.4	14	1
SECRETARIA EN TAL CASO...?		0	0
* ELIMINAR LA FASE DE SEGUIMIENTO TRIMESTRAL. NUNCA SE CUMPLE.	30.5	14	1
*HACERLAS MÁS ESPECÍFICAS. EJ, DECIR "SI EL OBRERO HACE - DE TANTAS HORAS, NO SE LE EVALÚA", ETC.	30.7	14	1
SOBRE TODO ESPECIFICAR CASOS DE VACACIONES Y REPOSOS CON EJEMPLOS, (SI ... ENTONCES...).	30.8	0	0
NO (AMBOS NIVELES)	30.9	57	4
ITEM Nº 31: ¿considera usted que debería eliminarse alguna norma del sistema?			
SI (AMBOS NIVELES)	31.1	14	1
LA NORMA: DEL AUMENTO % SALARIAL POR UNA QUE ESTABLEZCA EL PAGO DE UN "BONO ÚNICO".	31.2	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	31.3	86	6
ITEM Nº 32: ¿considera usted que debería incorporarse alguna norma del sistema?			
SI (AMBOS NIVELES)	32.1	29	2
*EN CUANTO A: DEBER DEL SINDICATO ANTE EL COMITÉ, LO DE LAS VACACIONES Y REPOSOS Y LA PENALIZACION.	32.3	29	2
*DISEÑAR "CONTROLES DE GESTION"QUE SIRVAN DE INSUMO A R-H PARA EVIDENCIAR OBJETIVIDAD, Ej. Entrevistar Clientes/USUARIOS..	32.4	14	1
NO (AMBOS NIVELES)	32.5	71	5
ITEM Nº 33: ¿el PERSONAL (OBRERO) EVALUADO bajo este sistema, le ha hecho llegar alguna (s) observación (es), inquietud (es), queja (s) o reclamo (s) sobre el mismo?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	33.1	43	3
*EL HECHO DE BARAR DE PUNTAJE DE UN PERIODO A OTRO.	33.3	14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	33.4	57	4
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	33.5	29	2
*EN CUANTO AL RECLAMO POR EL "PAGO U OTORGAMIENTO OPORTUNO" DE LA RECOMPENSA.	33.6	29	2
*QUE SE LES EVALÚE "OPORTUNA Y OBJETIVAMENTE".	33.7	14	1
*ELLOS NO ACEPTAN "BAJAR DE RANGO EN EL TIEMPO", EJ. SALIR EXCELENTE UN SEM. Y M.B. EN OTRO.	33.8	14	1
*QUE SE CAMBIE EL PUNTAJE DE LA EVALUACION, PRODUCTO DE UN AJUSTE ESTADISTICO.	33.2	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	33.9	71	5
ITEM Nº 34: ¿el PERSONAL EVALUADOR (supervisores inmediatos), le ha hecho llegar alguna (s) observación (es), inquietud (es), queja (s) o reclamo (s) sobre el mismo?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	34.1	29	2
*EL HECHO DE QUE NO SE DEN LOS RECONOCIMIENTOS POR EVALUACIÓN. HAY DESMOTIVACIÓN.	34.2	14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	34.3	71	5
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	34.4	14	1
*NO HAY CULTURA DE EVALUACIÓN. HAY CIERTA RESISTENCIA. SE PREGUNTAN ¿PARA QUÉ EVALUAR?...	34.5	14	1

			% TOTAL
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	34.6	86	6
ITEM Nº 35: ¿se le ha presentado o conoce de casos cuya solución no está prevista en el sistema?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	35.1	29	2
* EL CASO DEL SUPERVISOR INMEDIATO (DIRECTOR)QUE NUNCA ESTÁ, SI LA SECRETARIA PUEDE EVALUAR....	35.2	29	2
*QUÉ HACER CUANDO UN TRABAJADOR POR MOTIUVOS DE REESTRUCTURACION, NO TIENE FUNCIONES ASIGNADAS POR EL ORGANISMO.	35.3	14	1
*QUÉ HACER CUANDO EL TRABAJADOR NO TIENE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO, PUEDE SER DEFICIENTE SI NO ES SU CULPA?	35.4	14	1
*QUÉ PASA CON UN TRABAJADOR OBRERO HACIENDO "FUNCIONES DE EMPLEADO". CÓMO SE LE EVALÚA.	35.5	14	1
* CÓMO EVALUAR EN EL CASO DE UN OBRERO CON "CARGO SUPERVISORIO"PERO QUE NO EJECUTA FUNCIONES SUPERVISORIAS.	35.6	14	1
*QUIÉN EVALUA AL TRABAJADOR SI SU SUPERVISOR INMEDIATO ACTUALno tiene 4 meses, Y EL ANTERIOR, Y EL MEDIATO SE FUERON.	35.7	14	1
*QUÉ PASA SI EL REPRESENTANTE SINDICAL NO ASISTE A LAS REUNIONES DEL COMITÉ.	35.8	14	1
*QUÉ PASA EN EL CASO DE LOS OBREROS "CONTRATADOS"...SON EVALUADOS?	35.9	14	1
*QUE PASA EN EL CASO DE UN SUPERVISOR CONTRATADO"...PUEDE EVALUAR?	35.10	14	1
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	35.11	71	5
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	35.12	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	35.13	86	6
ITEM Nº 36: en los actuales momentos, ¿cómo considera el S.E.E.?			
DEFICIENTE	36.1	0	0
REGULAR	36.2	0	0
BUENO	36.3	29	2
*SE PUEDEN CREAR MECANISMOS REFORZADORES DE LA OBJETIVIDAD Y EL SEGUIMIENTO CONTINUO.	36.4	14	1
MUY BUENO	36.5	57	4
*EXCEPTUANDO LO DEL CAMBIO DE LA NORMA (PAGO DE UN BONO ÚNICO), Y APLICAR UNA OBLIGANTE.	36.6	14	1
*SE LE PODRÍA COLOCAR UNA PORTADA "MAS VISTOSA", QUE LLAME MÁS LA ATENCIÓN DEL EVALUADOR.	36.7	14	1
*EXCEPTUANDO LA REDEFINICIÓN DE LOS FACTORES MENCIONADOS.	36.8	14	1
EXCELENTE	36.9	14	1
ITEM Nº 37: ¿desearía usted hacernos alguna recomendación adicional para mejorar el sistema?			
SI (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	37.1	57	4
NO (NIVEL OBRERO CALIF. Y NO CALIF.)	37.2	43	3
SI (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	37.3	57	4
*CONSIDERAR OTRO TIPO DE INCENTIVOS.	37.4	14	1
*QUE LA O.C.P. TENGA UN MAYOR CONTACTO CON LA ALTA GERENCIA (PARA LOGRAR UN > COMPROMISO).	37.5	14	1
*QUE SE LLEVE UN "SEGUIMIENTO CONTINUO" DE SU APLICACIÓN.	37.6	14	1
*SE LE PODRÍA AGREGAR EL FORMATO DE NOTIFICACIÓN Y UNA NOTA EN EL INSTRUMENTO QUE DIGA QUE ES OBLIGATORIO FIRMAR.	37.7	14	1

		%	TOTAL
*HACER 2 JUEGOS DE PLANTILLAS PARA CAD ANIVEL, A LOS FINES DE QUE EL SUPERVISOR NO "SE MEMORICE EL ORDEN"DE CASILLAS.	37.8	14	1
*QUE LA SECRETARIA EJECUTIVA PUEDA EVALUAR EN CASO DE QUE EL GERENTE NO PUEDA, PERO QUE ÉSTE AVALE LA EVALUACIÓN.	37.9	14	1
*REFLEJAR EL RANGO EN CADA AFIRMACION CORRESPONDIENTE A CADA FACTOR (DENTRO DE LAS 5 CASILLAS POR FACTOR).	37.10	14	1
*RECALCAR LA IMPORTANCIA DE EVALUAR OBJETIVAMENTE.	37.11	14	1
*REVISAR LA UNIFORMIDAD"DEL CÓMO EMPIEZAN LAS AFIRMACIONES DE CADA CASILLA POR FACTOR EVALUADO	37.12	14	1
(ES DECIR, EXCELENTE: SIEMPRE...,M.B.:CON FRECUENCIA...,REGULAR: EN MUCHAS OCASIONES INCUMPLE...,ETC.)			
*EN LA PREGUNTA ESTÁ DE ACUERDO?, PONER EN MAYUSCULA: ESTÁ DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS DE SU EVALUACIÓN?SI/NO.	37,13	14	1
*LA EVALUACION PODRIA HACERSE ANUAL EN VEZ DE SEMESTRAL, CON UN MAYOR NUMERO DE SEGUIMIENTOS..	37,14	14	1
*QUE LOS SGUIMIENTOS PERIODICOS TENGAN "PESO Y SEAN ACUMULATIVOS"PARA LA EVALUACION FINAL.	37,15	14	1
*QUE EL SUPERVISOR FORME PARTE DEL PROCESO, APLICANDO LAS PLANTILLAS Y ESTABLECIENDO PUNTAJE FINAL Y REPORTEN A R-H.	37,16	14	1
*ACLARAR SITUACIONES "NO PREVISTAS EN EL SISTEMA". MEDIANTE UN CUADRO DE SITUACION / SOLUCION O POSIBLE MANEJO.	37,16	14	1
*ELABORAR UN CUADRO DE POSIBLES INTERROGANTES (?) SOBRE SITUACIONES NO PREVISTAS Y CÓMO MANEJARLAS POR EL ANALISTA.	37,16	14	1
*HACER 4 JUEGOS DE INSTRUMENTOS"CON 4 DIFERENTES POSICIONES EN LAS AFIRMACIONES, Y REDACTADAS DE 4 FORMAS DIFERENTES.	37,16	14	1
NO (NIVEL OBRERO SUPERVISOR)	37,16	57	4

ITEM (PREGUNTAS FORMULADAS)	NIVEL DE OBREROS: CALIFICADO Y NO CALIFICADO		SUPERVISORIO		AMBOS NIVELES (INDISTINTAMENTE)		RESPUESTAS ABIERTAS (O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6. ¿considera usted que se debería incluir algún factor en el instrumento?							SI: ¿cuál o cuáles?
7. ¿considera usted que se debería eliminar algún factor del instrumento?							SI: ¿cuál ó cuáles?
8. ¿le parece sencillo el llenado del instrumento?							NO: ¿por qué?
9. ¿es claro el contenido de cada CASILLA del instrumento?							NO: ¿por qué?
10. ¿considera usted que se debería eliminar alguna casilla del instrumento?							SI: ¿por qué?
11. ¿considera usted que se debería incorporar alguna casilla al instrumento?							SI: ¿cuál o cuáles?
12. ¿le parece adecuada la ubicación y secuencia de las casillas del instrumento?							NO: ¿por qué?

(PREGUNTAS FORMULADAS)	CALIFICADO Y NO CALIFICADO		SUPERVISORIO		AMBOS NIVELES (INDISTINTAMENTE)		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
13. ¿son claras a su modo de ver, las **INSTRUCCIONES DE LLENADO** del instrumento? (ubicadas en la parte inferior izquierda de la primera página).							NO: ¿por qué?
14. ¿considera usted que deberia hacerse mención de algún nuevo aspecto en las instrucciones?							SI: ¿cuál o cuáles?
15. ¿considera usted de fácil uso las **PLANTILLAS DE TABULACIÓN**?							NO: ¿por qué?
16. ¿se le ha presentado algún problema o inconveniente en torno al uso de las plantillas?							SI: ¿cuál o cuáles?
17. ¿considera usted que las plantillas deberían contener alguna información adicional para su adecuado uso?							SI: ¿cuál o cuáles?
18. ¿desearía usted recomendar algún cambio o hacer alguna propuesta específica de mejora del diseño y aplicación de las plantillas?							SI: ¿cuál o cuáles?
19. ¿está de acuerdo con el hecho de que sean 5 los posibles **RANGOS DE ACTUACIÓN** del evaluado?							NO: ¿por qué?

ÍTEM (PREGUNTAS FORMULADAS)	NIVEL DE COBRANZA: CALIFICADO Y NO CALIFICADO		NIVEL DE COBRANZA: SUPERVISORIO		AMBOS NIVELES (INDISTINTAMENTE)		RESPUESTAS ABIERTAS (O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
20. ¿está de acuerdo con la terminología DEFICIENTE, REGULAR, BUENO, MUY BUENO y EXCELENTE para definir cada rango de actuación?							NO: ¿por qué?
21. ¿es comprensible para usted la definición previa de cada rango de actuación?							NO: ¿por qué?
22. ¿considera usted que debería eliminarse algún rango de actuación?							SI: ¿cuál o cuáles? Explique.
23. ¿considera usted comprensible cada fase del **PROCESO** de evaluación?							NO: ¿por qué?
24. ¿está de acuerdo con los **PLAZOS DE EJECUCIÓN** de cada fase del proceso de evaluación?							NO: ¿por qué?
25. ¿considera usted que debería eliminarse u obviarse alguna fase del proceso?							SI: ¿cuál o cuáles? Justifique.
26. ¿considera usted que debería incorporarse alguna fase en el proceso de evaluación?							SI: ¿cuál o cuáles? Justifique.

ITEM (PREGUNTAS FORMULADAS)	NIVEL DE OBREROS: CALIFICADO Y NO CALIFICADO		SUPERVISORIO		AMBOS NIVELES (INDISTINTAMENTE)		RESPUESTAS ABIERTAS (O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
27. ¿se le ha dificultado el cumplir con alguna fase del proceso?							SI: ¿cuál o cuáles? Justifique. ¿qué recomienda usted para mejorarlo?
28. verificando exhaustivamente la **NORMATIVA** del sistema: ¿considera usted comprensible las normas del sistema?							NO: ¿por qué?
29. ¿se le ha presentado algún inconveniente o problema para cumplir a cabalidad con las normas del sistema?							SI: ¿cuál o cuáles? ¿cómo han manejado ustedes dicho (s) caso (s)? ¿qué recomienda usted se haga en tal (es) caso (s)?
30. ¿plantearía usted la reforma de alguna norma del sistema?							SI: ¿cuál o cuáles?. justifique

ITEM (PREGUNTAS FORMULADAS)	NIVEL DE OBREROS: CALIFICADO Y NO CALIFICADO		SUPERVISORIO		AMBOS NIVELES (INDISTINTAMENTE)		RESPUESTAS ABIERTAS (O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
31. ¿considera usted que debería eliminarse alguna norma del sistema?							SI: ¿cuál o cuáles?. justifique
32. ¿considera usted que debería incorporarse alguna norma al sistema?							SI: ¿cuál o cuáles?. Justifique.
33. ¿el **PERSONAL (OBRERO) EVALUADO** bajo este sistema, le ha hecho llegar alguna (s) observación (es), inquietud (es), queja (s) o reclamo (s) sobre el mismo?							SI: ¿cuál o cuáles?
34. ¿el **PERSONAL EVALUADOR (supervisores inmediatos)**, le ha hecho llegar alguna (s) observación (es), inquietud (es), queja (s) o reclamo (s) sobre el mismo?							SI. ¿cuál o cuáles?
35. ¿se les ha presentado o tiene el conocimiento de algún **caso cuya solución no está prevista en el sistema**? NOTA: SE REFIERE A SITUACIONES DADAS POR PROPIA EXPERIENCIA DEL ANALISTA, O QUE TIENE EL CONOCIMIENTO OCURRIERON EN ALGUN OTRO ORGANISMO, Y SIRVAN PARA SER TOMADAS EN CUENTA A LOS FINES DE MEJORAR EL SISTEMA.							SI. ¿cuál o cuáles? Explique. ¿cómo se manejó cada caso en el organismo? ¿qué recomienda usted se haga, frente a casos como éste?

(PREGUNTAS FORMULADAS)	CALIFICADO Y NO CALIFICADO		SUPERVISORIO		AMBOS NIVELES (INDISTINTAMENTE)		(O JUSTIFICACIÓN DE LA RESPUESTA SELECCIONADA)
36. en los actuales momentos, ¿cómo considera usted el S.E.E.?	DEF.	REG.	BUE.		M.B.	EXC.	¿por qué?
37. ¿desearía usted hacernos alguna recomendación adicional para mejorar el sistema?	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	**SI**	**NO**	SI: ¿cuál o cuáles?

FIRMA ENTREVISTADO:

HORA DE CULMINACION DE LA ENTREVISTA:

ANOTACIONES DEL ENTREVISTADOR

PLANTILLA DE TABULACION: NIVEL NO CALIFICADO Y CALIFICADO

CALIDAD DEL TRABAJO REALIZAR LA TAREAS ASIGNADAS CON EXACTITUD, CLARIDAD Y CUIDADO, A FIN DE EVITAR ERRORES Y OMISIONES				
2,5 ☐	7,5 ☐	5 ☐	12,5 ☐	10 ☐
CANTIDAD DEL TRABAJO VOLUMEN DE TRABAJO CAPAZ DE SER REALIZADO POR EL TRABAJADOR EN SU JORNADA NORMAL, DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL CARGO.				
5 ☐	2,5 ☐	12,5 ☐	10 ☐	7,5 ☐
CUMPLIMIENTO DE NORMAS CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACION, TALES COMO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, LIMPIEZA Y ORDEN DEL LUGAR DE TRABAJO, APARIENCIA E HIGIENE PERSONAL, ENTRE OTRAS.				
7,5 ☐	5 ☐	2,5 ☐	12,5 ☐	10 ☐

PLANTILLA DE TABULACION: NIVEL NO CALIFICADO Y CALIFICADO

HABITOS DE SEGURIDAD

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACION PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD FISICA Y MENTAL DEL TRABAJADOR.

5	2,5	12,5	10	7,5
☐	☐	☐	☐	☐

INTERES POR EL TRABAJO

ESMERO Y DEDICACION MANIFIESTA EN LA EJECUCION DE LAS TAREAS ASIGNADAS

10	7,5	5	2,5	12,5
☐	☐	☐	☐	☐

COOPERACION

CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS Y COLABORAR EN FORMA ARMONIOSA CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERVISORES, SIN DESCUIDAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES.

2,5	12,5	10	7,5	5
☐	☐	☐	☐	☐

PLANTILLA DE TABULACION: NIVEL NO CALIFICADO Y CALIFICADO

CALIDAD DEL TRABAJO REALIZAR LA TAREAS ASIGNADAS CON EXACTITUD, CLARIDAD Y CUIDADO, A FIN DE EVITAR ERRORES Y OMISIONES				
2,5	7,5	5	12,5	10
☐	☐	☐	☐	☐
CANTIDAD DEL TRABAJO VOLUMEN DE TRABAJO CAPAZ DE SER REALIZADO POR EL TRABAJADOR EN SU JORNADA NORMAL, DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL CARGO.				
5	2,5	12,5	10	7,5
☐	☐	☐	☐	☐
CUMPLIMIENTO DE NORMAS CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACION, TALES COMO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, LIMPIEZA Y ORDEN DEL LUGAR DE TRABAJO, APARIENCIA E HIGIENE PERSONAL, ENTRE OTRAS.				
7,5	5	2,5	12,5	10
☐	☐	☐	☐	☐

PLANTILLA DE TABULACION: OBREROS SUPERVISORIOS

CALIDAD DEL TRABAJO
REALIZAR LA TAREAS ASIGNADAS CON EXACTITUD, CLARIDAD Y CUIDADO, A FIN DE EVITAR ERRORES Y OMISIONES

1	3	2	5	4
☐	☐	☐	☐	☐

CANTIDAD DEL TRABAJO
VOLUMEN DE TRABAJO CAPAZ DE SER REALIZADO POR EL TRABAJADOR EN SU JORNADA NORMAL, DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL CARGO.

2	1	5	4	3
☐	☐	☐	☐	☐

CUMPLIMIENTO DE NORMAS
CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACION, TALES COMO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, LIMPIEZA Y ORDEN DEL LUGAR DE TRABAJO, APARIENCIA E HIGIENE PERSONAL, ENTRE OTRAS.

3	2	1	5	4
☐	☐	☐	☐	☐

HABITOS DE SEGURIDAD

CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACION PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD FISICA Y MENTAL DEL TRABAJADOR.

2	1	5	4	3
☐	☐	☐	☐	☐

INTERES POR EL TRABAJO

ESMERO Y DEDICACION MANIFIESTA EN LA EJECUCION DE LAS TAREAS ASIGNADAS

4	3	2	1	5
☐	☐	☐	☐	☐

COOPERACION

CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS Y COLABORAR EN FORMA ARMONIOSA CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERVISORES, SIN DESCUIDAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES.

1	5	4	3	2
☐	☐	☐	☐	☐

PLANTILLA DE TABULACION: OBREROS SUPERVISORIOS

MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS

CUIDADO EN EL MANEJO Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS QUE LE SON ASIGNADOS AL TRABAJADOR PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO.

1	4	5	2	3
☐	☐	☐	☐	☐

ATENCION AL PUBLICO

DISPOSICION PARA PRESTAR SERVICIO AL PERSONAL INTERNO Y PUBLICO EN GENERAL, EN FORMA CORTES, DILIGENTE Y SATISFACTORIA.

3	2	1	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

PLANTILLA DE TABULACION: OBREROS SUPERVISORIOS

CAPACIDAD DE MANDO:
HABILIDAD PARA EJERCER AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL BAJO SU CARGO, A FIN DE DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS.

3	12	9	6	15
☐	☐	☐	☐	☐

TOMA DE DECISIONES
CAPACIDAD PARA RESPONDER ANTE SITUACIONES PREVISTA O IMPREVISTAS DE MANERA OPORTUNA, RAPIDA Y EFECTIVA.

12	3	9	6	15
☐	☐	☐	☐	☐

COORDINACION DEL TRABAJO
CAPACIDAD PARA ASIGNAR Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES AL PERSONAL DE FORMA RACIONAL Y METODICA, PARA EL LOGRO SATISFACTORIO DE LOS OBJETIVOS.

6	3	9	15	12
☐	☐	☐	☐	☐

PLANTILLA DE TABULACION: OBREROS SUPERVISORIOS

COMUNICACION CON LOS TRABAJADORES HABILIDAD PARA IMPARTIR EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS INSTRUCCIONES				
3	12	6	9	15
☐	☐	☐	☐	☐

PERSONAL OBRERO FECHA: / /

DATOS DEL EVALUADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CÉDULA DE IDENTIDAD

TITULO DEL PUESTO	CÓDIGO	FECHA DE INGRESO	TIEMPO EN EL PUESTO

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA	UBICACIÓN GEOGRÁFICA

FECHA DE EVALUACIÓN	AREA OCUPACIONAL
DESDE: / / HASTA: / /	

DATOS DEL EVALUADOR	APELLIDOS Y NOMBRES

DENOMINACIÓN DEL CARGO	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA

INSTRUCCIONES:

- LA EVALUACIÓN DEBE SER LLENADA POR EL SUPERVISOR INMEDIATO EN BOLÍGRAFO Y SIN CORRECCIONES.
- CADA FACTOR DEBE SER EVALUADO DE MANERA INDEPENDIENTE DEL RESTO DE LOS OTROS FACTORES
- LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS FACTORES DESCRITOS Y MARQUE CON UNA EQUIS (X) EN EL RECUADRO CORRESPONDIENTE LA ALTERNATIVA QUE MEJOR REFLEJE LA ACTUACIÓN DEL TRABAJADOR EVALUADO
- MARQUE SOLO UNA ALTERNATIVA POR FACTOR.
- CUANDO EL TRABAJADOR DESEMPEÑE UN PUESTO DE TRABAJO DE NIVEL OBRERO CALIFICADO O NO CALIFICADO, EVALUÉ LOS OCHO (8) PRIMEROS FACTORES
- CUANDO EL TRABAJADOR DESEMPEÑE UN PUESTO DE TRABAJO DE NIVEL SUPERVISORIO, EVALUÉ TODOS LOS FACTORES
- SU APRECIACIÓN DEBE REFLEJAR UNA OPINIÓN HONESTA E IMPARCIAL DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR. NO PERMITA QUE LOS SENTIMIENTOS PERSONALES Y PREJUICIOS INFLUYAN EN LA EVALUACIÓN.

FACTORES A EVALUAR

CALIDAD DEL TRABAJO REALIZAR LA TAREAS ASIGNADAS CON EXACTITUD, CLARIDAD Y CUIDADO, A FIN DE EVITAR ERRORES Y OMISIONES				
CONSTANTEMENTE COMETE ERRORES Y OMISIONES A PESAR DE LAS REITERADAS CORRECCIONES, NO ALCANZA LOS RESULTADOS ESPERADOS	EJECUTA LAS TAREAS ASIGNADAS CON EXACTITUD CLARIDAD Y CUIDADO, EVITANDO ERRORES Y OMISIONES	EL TRABAJO EJECUTADO SE AJUSTA PARCIALMENTE A LOS RESULTADOS ESPERADOS, COMETE ERRORES Y OMISIONES QUE LO OBLIGAN A HACER CORRECCIONES	EJECUTA LOS TRABAJOS ASIGNADOS SIN ERRORES, NI OMISIONES SUPERA LOS PARÁMETROS, LOGRANDO RESULTADOS POR ENCIMA DE LO ESPERADO	SIEMPRE EJECUTA SU TRABAJO CON EXACTITUD CLARIDAD Y CUIDADO, LOGRANDO FRECUENTEMENTE RESULTADOS POR ENCIMA DE LO ESPERADO
☐	☐	☐	☐	☐

CANTIDAD DEL TRABAJO VOLUMEN DE TRABAJO CAPAZ DE SER REALIZADO POR EL TRABAJADOR EN SU JORNADA NORMAL, DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO.				
FRECUENTEMENTE PRESENTA PROBLEMAS PARA CUMPLIR CON EL VOLUMEN DE TRABAJO ASIGNADO	REALIZA SU TRABAJO EN FORMA MUY LENTA, LO QUE LE IMPIDE CUMPLIR CON EL VOLUMEN ASIGNADO	REALIZA SU TRABAJO CON RAPIDEZ, ALCANZANDO SIEMPRE, MAYOR PRODUCCIÓN DE LO QUE LE ES ASIGNADO	CUMPLE CON EL VOLUMEN EXIGIDO POR EL PUESTO DE TRABAJO Y A MENUDO SOBREPASA LO EXIGIDO	CUMPLE CON EL VOLUMEN EXIGIDO POR EL PUESTO DE TRABAJO
☐	☐	☐	☐	☐

CUMPLIMIENTO DE NORMAS CUMPLIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD, LIMPIEZA Y ORDEN DEL LUGAR DE TRABAJO, APARIENCIA E HIGIENE PERSONAL, ENTRE OTRAS.				
CUMPLE CON LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR EL ORGANISMO	EN MUCHAS OCASIONES INCUMPLE CON LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS,	NO CUMPLE CON LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR EL ORGANISMO	CUMPLE SIEMPRE CON LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, ESTIMULA A LOS COMPAÑEROS A ACATARLOS Y APORTA IDEAS Y SOLUCIONES	CUMPLE CON LOS REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y ESTIMULA A LOS COMPAÑEROS A ACATAR LA NORMATIVA
☐	☐	☐	☐	☐

HÁBITOS DE SEGURIDAD CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN PARA PROTEGER LA INTEGRIDAD FÍSICA Y MENTAL DEL TRABAJADOR.				
EN MUCHAS OCASIONES INCUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD ESTABLECIDOS ☐	NO CUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD ESTABLECIDOS POR EL ORGANISMO ☐	CUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS, CONSTITUYE UN EJEMPLO PARA SUS COMPAÑEROS Y APORTA IDEAS PARA EVITAR ACCIDENTES ☐	CUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y CONSTITUYE UN EJEMPLO PARA SUS COMPAÑEROS ☐	CUMPLE CON LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR EL ORGANISMO ☐
INTERÉS POR EL TRABAJO ESMERO Y DEDICACIÓN MANIFIESTA EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS				
SIEMPRE MANIFIESTA ESMERO Y DEDICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS Y EN ALGUNAS OPORTUNIDADES SUGIERE MEJORAS EN EL TRABAJO ☐	MANIFIESTA ESMERO Y DEDICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS ☐	SOLO OCASIONALMENTE MANIFIESTA INTERÉS POR EL TRABAJO ☐	NUNCA MANIFIESTA INTERÉS POR EL TRABAJO ☐	SIEMPRE MANIFIESTA ESMERO Y DEDICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS Y LOGRA MEJORAR SU TRABAJO ☐
COOPERACIÓN CAPACIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS Y COLABORAR EN FORMA ARMONIOSA CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERVISORES, SIN DESCUIDAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES.				
NUNCA ESTA DISPUESTO A COLABORAR Y A MENUDO ES HOSTIL CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y SU SUPERVISOR. ☐	SIEMPRE TRABAJA EN ARMONÍA Y ESTIMULA LA COLABORACIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS ☐	SIEMPRE TRABAJA EN ARMONÍA CON OTROS Y PRESTA COLABORACIÓN EN FORMA ESPONTANEA ☐	TRABAJA EN ARMONÍA CON OTROS Y PRESTA COLABORACIÓN CUANDO LE ES SOLICITADA. ☐	NO SE MUESTRA DISPUESTO A COLABORAR, SALVO EN SITUACIONES DE MUCHA PRESIÓN, PRESENTANDO EN OCASIONES CONFLICTOS CON SUS COMPAÑEROS ☐

MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS CUIDADO EN EL MANEJO Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS QUE LE SON ASIGNADAS AL TRABAJADOR PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.				
NO ES CUIDADOSO EN EL MANEJO Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS ASIGNADAS ☐	SIEMPRE ES CUIDADOSO EN EL MANEJO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS ASIGNADAS Y REALIZA EL MANTENIMIENTO EN FORMA OPORTUNA ☐	SIEMPRE ES CUIDADOSO EN EL MANEJO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS ASIGNADAS NUNCA INCURRE EN FALLAS DEBIDO A QUE REALIZA ADECUADAMENTE TANTO EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO COMO EL CORRECTIVO ☐	EN OCASIONES ES DESCUIDADO EN EL MANEJO Y MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS ASIGNADAS ☐	ES CUIDADOSO EN EL MANEJO DE LOS EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS ASIGNADAS DIFÍCILMENTE INCURRE EN FALLAS QUE PUEDAN CAUSAR DAÑOS O PROBLEMAS SIGNIFICATIVOS ☐
ATENCIÓN AL PUBLICO DISPOSICIÓN PARA PRESTAR SERVICIO AL PERSONAL INTERNO Y PUBLICO EN GENERAL, EN FORMA CORTÉS, DILIGENTE Y SATISFACTORIA.				
ATIENDE AL PUBLICO EN FORMA CORTÉS, DILIGENTE Y SATISFACTORIA, DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO ☐	OCASIONALMENTE SE DIRIGE AL PÚBLICO DE MANERA INADECUADA EN ALGUNAS OPORTUNIDADES SU CONDUCTA GENERA DEMORAS INJUSTIFICADAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO ☐	ES DESCORTÉS Y NEGLIGENTE SU COMPORTAMIENTO GENERA DEMORAS INJUSTIFICADAS Y QUEJAS REITERADAS ☐	ATIENDE AL PÚBLICO EN FORMA CORTÉS, DILIGENTE SUMINISTRANDO RESPUESTAS OPORTUNAS Y SATISFACTORIAS OCASIONALMENTE FACILITA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ☐	SIEMPRE ATIENDE AL PÚBLICO EN FORMA CORTÉS, DILIGENTE SUMINISTRANDO RESPUESTAS OPORTUNAS Y SATISFACTORIAS FACILITA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS MEDIANTE LA ORIENTACIÓN Y SUMINISTRO DE INFORMACIÓN ADECUADA ☐

SOLO PARA SER UTILIZADO EN PUESTOS DE TRABAJO DE NIVEL SUPERVISORIO

CAPACIDAD DE MANDO:
HABILIDAD PARA EJERCER AUTORIDAD SOBRE EL PERSONAL BAJO SU CARGO, A FIN DE DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS.

NO ES OBEDECIDO POR EL PERSONAL SUPERVISADO, LO QUE IMPIDE DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS	SIEMPRE LOGRA RÁPIDA OBEDIENCIA, AÚN EN SITUACIONES DIFÍCILES	ES OBEDECIDO, LOGRANDO DAR CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS	A VECES NO ES OBEDECIDO, O SÓLO LOGRA HACERSE OBEDECER MEDIANTE FUERTES DISCUSIONES	LOGRA CONSTANTEMENTE OBEDIENCIA, AÚN EN SITUACIONES DIFÍCILES OBTENIENDO PRONTA RESPUESTA Y GRAN COLABORACIÓN POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS
☐	☐	☐	☐	☐

TOMA DE DECISIONES
CAPACIDAD PARA RESPONDER ANTE SITUACIONES PREVISTAS O IMPREVISTAS DE MANERA OPORTUNA, RÁPIDA Y EFECTIVA.

SIEMPRE RESPONDE ANTE SITUACIONES PREVISTAS O IMPREVISTAS DE MANERA OPORTUNA, RÁPIDA Y EFECTIVA. NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN	NO DECIDE ANTE SITUACIONES PREVISTAS O IMPREVISTAS	RESPONDE ANTE SITUACIONES PREVISTAS O IMPREVISTAS DE MANERA OPORTUNA, RÁPIDA Y EFECTIVA, CONSULTANDO ESPORÁDICAMENTE	OCASIONALMENTE RESPONDE ANTE SITUACIONES PREVISTAS O IMPREVISTAS DE MANERA OPORTUNA Y REALIZA FRECUENTES CONSULTAS INNECESARIAS	RESUELVE TODOS LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN Y APORTA IDEAS PARA EVITAR FUTUROS PROBLEMAS
☐	☐	☐	☐	☐

COORDINACIÓN DEL TRABAJO
CAPACIDAD PARA ASIGNAR Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES AL PERSONAL DE FORMA RACIONAL Y METÓDICA, PARA EL LOGRO SATISFACTORIO DE LOS OBJETIVOS.

EN OCASIONES NO LOGRA ORGANIZAR Y ASIGNAR EL TRABAJO EN FORMA METÓDICA Y RACIONAL	NO LOGRA ORGANIZAR Y ASIGNAR EL TRABAJO EN FORMA RACIONAL Y METÓDICA	ASIGNA Y ORGANIZA LAS ACTIVIDADES AL PERSONAL DE FORMA RACIONAL Y METÓDICA, FACILITANDO EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	SIEMPRE ASIGNA Y ORGANIZA LAS ACTIVIDADES AL PERSONAL DE FORMA RACIONAL Y METÓDICA, LOGRANDO RESULTADOS POR ENCIMA DE LO ESPERADO; AÚN EN SITUACIONES DIFÍCILES	SIEMPRE ASIGNA Y ORGANIZA LAS ACTIVIDADES AL PERSONAL DE FORMA RACIONAL Y METÓDICA LOGRANDO FRECUENTEMENTE RESULTADOS POR ENCIMA DE LO ESPERADO
☐	☐	☐	☐	☐

HABILIDAD PARA IMPARTIR EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS INSTRUCCIONES.				
NO IMPARTE LAS INSTRUCCIONES EN FORMA CLARA Y PRECISA. POR LO QUE NUNCA ES COMPRENDIDO POR SUS SUBORDINADOS	SIEMPRE ES COMPRENDIDO RÁPIDAMENTE POR SUS SUBORDINADOS AL IMPARTIR LAS INSTRUCCIONES SIN NECESIDAD DE REPETIRLAS, LOGRANDO CON FRECUENCIA RESULTADOS POR ENCIMA DE LO ESPERADO	EN OCASIONES PRESENTA DIFICULTAD PARA SER COMPRENDIDO POR SUS SUBORDINADOS, POR LO QUE DEBE REPETIR LAS INSTRUCCIONES IMPARTIDAS	IMPARTE EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS INSTRUCCIONES, LOGRANDO LOS RESULTADOS ESPERADOS	SIEMPRE ES COMPRENDIDO EN FORMA RÁPIDA POR SUS SUBORDINADOS AL IMPARTIR LAS INSTRUCCIONES SIN NECESIDAD DE REPETIRLAS. LOGRA ÓPTIMOS RESULTADOS. DA APERTURA A LOS SUBORDINADOS PARA EL INTERCAMBIO DE IDEAS
☐	☐	☐	☐	☐

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR

ASPECTOS A MEJORAR	ACCIONES

A ser llenado por el trabajador evaluado

¿Está de acuerdo? Si ☐ no ☐ Explique

FIRMAS
EVALUADOR
SUPERVISOR DEL EVALUADOR
EVALUADO

PARA USO DE LA OFICINA DE PERSONAL

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO

RANGO DE ACTUACIÓN	DECISIÓN
FIRMA DE RECURSOS HUMANOS:	FECHA:

INFORME DE RENDIMIENTO TRIMESTRAL

PERSONAL OBRERO

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS Y NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	TITULO DEL PUESTO
UBICACION ADMINISTRATIVA:		

SECCIÓN "A"

PERIODO	FACTORES											
TRIMESTRE	CALIDAD DEL TRABAJO	CANTIDAD DEL TRABAJO	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	HÁBITOS DE SEGURIDAD	INTERÉS POR EL TRABAJO	COOPERACION	MANEJO DE BIENES Y EQUIPOS	ATENCIÓN AL PUBLICO	CAPACIDAD DE MANDO	TOMA DE DECISIONES	COORDINACIÓN DEL TRABAJO	COMUNICACIÓN CON LOS TRABAJADORES
PRIMER TRIMESTRE												

SECCIÓN "B"

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR	
FIRMAS	FECHA: / /
EVALUADOR	EVALUADO

INSTRUCCIONES

El presente formato representa una guía para el supervisor, la cual servirá como insumo en el proceso de evaluación del trabajador, y se llenará en el primer y tercer trimestre del año.

SECCIÓN "A"

En está sección se encuentran los factores de evaluación del rendimiento del trabajador y sus respectivas categorías . Usted deberá leer cada factor y de acuerdo al rendimiento del trabajador anotará en la casilla correspondiente la categoría que caracteriza su labor.
La evaluación del trabajador se hará de acuerdo a las siguientes categorías:

- **EXCELENTE:** rendimiento consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no señalados en las funciones y actividades asignadas al puesto de trabajo.
- **MUY BUENO:** rendimiento por encima de lo esperado, contribuyendo al logro de las metas y objetivos propuestos.
- **BUENO:** rendimiento adecuado y satisfactorio, cumple con todas las funciones y actividades asignadas.
- **REGULAR:** bajo rendimiento, cumple medianamente con las funciones y actividades asignadas al puesto de trabajo.
- **DEFICIENTE:** rendimiento inferior al esperado y no cumple con las funciones y actividades asignadas.

SECCIÓN "B"

En esta sección deberá dejar constancia por escrito de aquellas actuaciones que requieran comentarios adicionales así como las diferentes acciones que se deben tomar para mejorar el rendimiento del trabajador y/o acuerdos que surjan en la reunión trimestral efectuada con su subordinado.

Los resultados de la evaluación trimestral deben ser comunicados al trabajador , mediante una entrevista, con la finalidad de señalar cual ha sido su actuación en ese periodo, indicando los aspectos positivos y negativos de la misma y las acciones a realizar para superar deficiencias.