



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO SISTEMAS DE INFORMACIÓN
PROYECTO DE ESPECIALIZACION

**Sistema de Información Automatizado de Planificación, Asesoría y Evaluación
del Desempeño del Capital Humano.**

TUTOR: PEDRO CASTILLEJO

AUTORA: MARIA JOSE GONCALVES

CARACAS SEPTIEMBRE DE 2004

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad y a sus profesores que contribuyeron con sus conocimientos al diseño de este proyecto el cual me ha brindado gratos resultados en mi desempeño laboral como consultora.

Quiero de igual forma agradecerles a todas aquellas personas que estuvieran involucradas en la estructuración de este proyecto apoyándome con todo su cariño y brindando sus experiencias profesionales para mejorar y seguir adelante.

Gracias a Todos

María José Goncalves

INDICE

	pp.
PORTADA	1
RECONOCIMIENTOS	2
INDICE	3
INDICE DE CUADROS	5
INDICE DE GRAFICOS	6
RESUMEN	7
CAPITULO I	9
Planteamiento Del Problema	9
CAPITULO II	13
Justificación	13
CAPITULO III	15
Objetivos Del Estudio	15
A-Objetivo General	15
B-Objetivos Específicos	15
CAPITULO IV	16
Marco Teórico	16
A- Bases Teóricas	16
Sistemas de información	16
Base de datos	17
Evaluación de Desempeño	18
Desarrollo de Bases Teóricas	18
Metodología y análisis de sistemas de Información	21
Diseño de sistemas de Información	25
Evaluación de desempeño	29
Antecedentes de propuestas de Sistemas	34
B- Bases Conceptuales del Sistema de Planificación, asesoría y	35
Evaluación del desempeño	35
C- Bases Legales	45
D- Base Contextual de la Investigación	48
CAPITULO V	53
Marco metodológico.	53
• Tipo y diseño de la Investigación	53
• Población y Muestra	54
• Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.	55
• Validez y confiabilidad del instrumento	58
• Técnicas de Análisis Procesamiento de los Datos.	60
• Procedimiento	60
CAPITULO VI	62
Análisis e interpretación de los resultados	62
CAPITULO VII	81
Propuesta	81
	81

1. Identificación de la Necesidad y Alcance	
2. Objetivos específicos	82
3. Descripción del sistema actual	83
4. Diseño del Sistema: Diagrama de bloques	86
5. Diagrama de flujo de datos y Diccionario de Datos	86
6. Problemática actual	90
7. Propuesta de solución y denominación del proyecto	90
8. Requerimientos para el diseño del sistema	92
9. Diseño de entradas y salidas	96
10. Diagrama de entidad Relación y Normalización	101
11. Carta estructurada de procesos	102
Factibilidad del proyecto	103
CAPITULO VIII	105
Conclusiones y recomendaciones	105
BIBLIOGRAFIA	108
ANEXOS	111

INDICE DE CUADROS

	pp.
1 Definición Operacional de los factores	57
2 Respuesta Ítem 2	65
3 Respuesta Ítem 3	66
4 Respuesta Ítem 6	67
5 Respuesta Ítem 7	68
6 Resumen del Factor Nivel de alcance	69
7 Respuesta Ítem 4	70
8 Respuesta Ítem 9	71
9 Respuesta Ítem 12	72
10 Resumen del Factor Responsabilidad del Sistema	73
11 Respuesta Ítem 1	74
12 Respuesta Ítem 5	75
13 Respuesta Ítem 8	76
14 Respuesta Ítem 10	77
15 Respuesta Ítem 11	78
16 Respuesta Ítem 13	79
17 Resumen del Factor Ventajas del Sistema	80
18 Diccionario de Datos del proceso de Planificación de Metas	87
19 Diccionario de Datos del proceso de Asesoría de Metas	88
20 Diccionario de Datos del proceso de Evaluación del Desempeño	89
21 Matriz DOFA	91

INDICE DE GRAFICOS

	pp.
1 Jerarquía de los niveles de la empresa	32
2 Fases del Sistema	35
3 Indicadores conductuales de la evaluación de actuación	40
4 Respuesta Ítem 2	65
5 Respuesta Ítem 3	66
6 Respuesta Ítem 6	67
7 Respuesta Ítem 7	68
8 Resumen del Factor nivel de Alcance	69
9 Respuesta Ítem 4	70
10 Respuesta Ítem 9	71
11 Respuesta Ítem 12	72
12 Resumen del Factor Responsabilidad del sistema	73
13 Respuesta Ítem 1	74
14 Respuesta Ítem 5	75
15 Respuesta Ítem 8	76
16 Respuesta Ítem 10	77
17 Respuesta Ítem 11	78
18 Respuesta Ítem 13	79
19 Resumen del Factor Ventajas del Sistema	80
20 Situación Actual	84
21 Diagrama de Contexto	84
22 Modelo de Macro Proceso, Proceso Básico y Sub. Procesos	85
23 Diagrama de Bloques	86
24 Diagrama de Flujo de datos de la Planificación de Metas	87
25 Diagrama de Flujo de datos de la Asesoría de Metas	88
26 Diagrama de Flujo de datos de la Evaluación de Desempeño	89
27 Pantalla de la Planificación de Metas	97
28 Pantalla de la Primera Asesoría	98
29 Pantalla de la segunda Asesoría	98
30 Pantalla de la Evaluación Global de Metas	99
31 Pantalla de la Evaluación del Desempeño	99
32 Salida de la Evaluación del Desempeño	100
33 Salida de las Asesorías de Metas	100
34 Modelo Entidad-Relación	101
35 Carta Estructurada de Procesos	102

RESUMEN

El presente proyecto se encuentra estructurado en ocho capítulos. El primero comprende el problema; en el cual se encuentra el planteamiento donde se describe la problemática o la forma actual del proceso de archivo y manejo de documentos, además de la poca utilización que se le da a la tecnología disponible; en el segundo capítulo se presentan la justificación de la propuesta; en el tercer capítulo se describen los objetivos del estudio.

El cuarto capítulo está conformado por el marco teórico, en el cual se hace referencia de los antecedentes de la investigación y también se hace referencia de algunos conceptos teóricos básicos de tema en estudio con su respectivo desarrollo. El quinto capítulo, se refiere a la metodología, el cual comprende una descripción del tipo de investigación y la metodología utilizada para lograr los objetivos de la investigación.

El análisis e interpretación de los resultados se presentan en el capítulo sexto y en el capítulo séptimo se especifican las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo octavo se desarrolla la propuesta basada en la metodología de análisis y diseño de sistema estructurado donde se define el alcance, objetivos y diseño del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

El objetivo alcanzar en este trabajo de investigación, es la utilización de la metodología de análisis y diseño de sistemas de información aplicada a un proceso de la gerencia de Capital Humano.

En la actualidad los sistemas de información en las empresas constituyen uno de los activos más valiosos, para diseñar un sistema se requieren diversas habilidades, tales como el conocimiento para recopilar e interpretar los datos que ayudan a diagnosticar algún problema de la empresa y su relación con los sistemas de información.

En términos generales, el análisis y diseño de sistemas se refiere al proceso de examinar una situación de la empresa con la intención de mejorarla, mediante nuevos procedimientos y métodos. La administración de Recursos Humanos es una disciplina que estudia la forma como se gestiona al personal de una organización para satisfacer tanto los requerimientos de ésta, como de los individuos que forman parte de la misma. El objetivo general de esta investigación se fundamenta en la propuesta de un Diseño de un Sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño de la Gerencia de Capital Humano para una empresa de Servicios, que permita mejorar la confiabilidad y rapidez de los procesos de evaluación. La investigación se ubicó en la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la observación directa y la tormenta de ideas, y como instrumento el cuestionario, que consta de trece (13) ítems validado mediante el juicio de expertos y se determinó la confiabilidad con la técnica de Coeficiente Alfa de Cronbach.

Del análisis de los resultados se determinó que el proceso existente al momento de la investigación no satisfacía las necesidades de la organización, por esta razón surge la necesidad de implantar el sistema propuesto, para obtener un funcionamiento óptimo del proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente en las organizaciones la automatización de los procesos es una necesidad estratégica en función de obtener una ventaja competitiva; para la Gerencia de Capital Humano, la automatización de sus procesos es el objetivo fundamental para el mejoramiento continuo y optimización de sus recursos, coadyuvando a las áreas de negocio y soporte con herramientas gerenciales de administración (movimientos de nómina, compensación, servicios al personal y capacitación) y control (evaluación de desempeño y adiestramiento) del recurso humano.

Para Donnelly (1987), la Evaluación del Desempeño es “la evaluación sistemática y formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para desarrollos futuros. Evaluar cualquier cosa significa ponerle un valor...” (p. 353).

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, la Gerencia de CAPITAL HUMANO puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas y compensaciones.

Los autores Coens y Jenkins (2001) en su libro manifiestan que:

El ochenta por ciento (80%) de las empresas hacen evaluaciones de desempeño. Sin embargo, noventa por ciento (90%) de las que hacen evaluaciones están

insatisfechas con el procedimiento. Cuando las organizaciones comienzan a reconocer la falta de eficacia y los efectos perjudiciales de las evaluaciones, emprenden la tarea de rectificarlas. La rectificación suele concentrarse en uno de los siguientes dos campos:

- 1.- Mejorar el diseño del proceso (por ejemplo nuevas escalas, mayor interacción, más evaluadores, evaluaciones más frecuentes), o
- 2.- Mejorar su aplicación (por ejemplo mediante una mejor capacitación, reglas más estrictas para garantizar su ejecución oportuna, vigilar a los evaluadores en cuanto a su coherencia o inclinaciones) (p. 25).

Esta necesidad de renovar el proceso de evaluación de desempeño busca apoyo en los sistemas de información a través de soluciones automatizadas que contribuyan a mejorar el diseño y su aplicación alineados a los requerimientos de la organización.

Wakefield (2002), define el sistema de información como “la integración entre el hombre la máquina con la finalidad de proveer información para el apoyo de las funciones de operación, gerencia y toma de decisiones en una organización” (p. 20).

De allí que los sistemas que procesan información además de constituir un valioso e importante activo para las organizaciones, deben garantizar la confiabilidad y veracidad del funcionamiento adecuado de las operaciones o procesos.

Para Wakefield (2002) “... cualquier amenaza o falla que se materialice en contra de los sistemas o procesos, atenta contra el flujo de la información de una organización” (p. 554). Por esto, cuando una empresa presenta fallas en cualquier proceso, significa que el proceso es poco confiable y efectivo.

El propósito del sistema de información de Evaluación del Desempeño consiste en mantener la confiabilidad, validez y veracidad de los procesos organizacionales, así como minimizar los costos de ejecución tanto a nivel humano como material.

Un sistema de Planificación de Metas, Asesoría o Revisiones Continuas, Evaluación del Desempeño y Actuación, bien diseñado e implementado puede tener un impacto motivacional en los evaluados. Puede estimular el rendimiento,

desarrollar un sentido de responsabilidad, y aumentar el compromiso con la empresa, a su vez, permitirá desarrollar y registrar de una manera rápida y confiable la información obtenida durante las diferentes etapas de la evaluación de los trabajadores.

La Gerencia de CAPITAL HUMANO de la Empresa de Servicios (nombre que se le da a la Empresa objeto de estudio para mantener su confidencialidad, motivado a políticas internas de la misma), es la encargada de desarrollar las evaluaciones del desempeño para todos los empleados de la organización. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque esta puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Así mismo, es la que diseña el sistema y coordina la metodología de aplicación para los supervisores o evaluadores.

El estudio se centró en una institución financiera con 45 años de experiencia, del sector servicios, donde la atención al cliente y su recurso humano han sido y son el valor fundamental que orienta sus operaciones. Desde que abrió sus oficinas en 1957, ha contado con una gerencia y un recurso humano que trabaja para atender las necesidades de sus clientes en forma personalizada. De allí surgió la estrategia de crecimiento gradual y sostenido iniciada hace cinco años para fortalecer sus ventajas comparativas, vinculadas a su esencia regional y a su especialización hacia los sectores petroleros, industriales, comerciales y agropecuarios.

Como empresa de servicios financieros inmersa en un mercado que ha debido manejar varias crisis, se orientó hacia un crecimiento gradual, centrado en tres grandes políticas: expansión geográfica, diseño de una variada gama de productos y servicios acordes con las necesidades del mercado nacional, e incorporación de tecnología de punta que facilite las operaciones de gestión organizacional y humana, dentro o fuera del país.

Actualmente la Empresa de Servicios no cuenta con un sistema automatizado de Evaluación del Desempeño, lo que origina que los procesos de búsqueda y

consulta de datos relacionados con el status de las mediciones en las diferentes etapas, sean extremadamente tediosos (revisión de expedientes en archivos físicos) y lentos, a su vez se puede presentar el extravío de la información obtenida durante el periodo de evaluación, debido al gran volumen de data que se maneja. Por otra parte, no permite la integración de las actividades de evaluación en los procedimientos generales de la organización, siendo difícil obtener la retroalimentación para el conocimiento de los adelantos, desarrollo y resultados de la gestión humana.

En vista de la situación planteada, se formulan las siguientes interrogantes en el problema objeto de estudio:

¿Cómo se realiza actualmente el proceso de Evaluación del Desempeño y cuáles son las necesidades de la Gerencia de CAPITAL HUMANO en relación a este?

¿Cuáles son los principales procesos y normas que se utilizan en el modelo que se usa actualmente?

¿En qué forma incidirá y cuáles ventajas producirá el sistema automatizado de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño?

El proyecto se centró en el análisis y diseño de un sistema automatizado de planificación, asesoría y evaluación del desempeño para la función de Recursos Humanos en una empresa del sector servicios.

CAPÍTULO II

Justificación

La necesidad de evaluar a las personas ha existido en cualquier etapa de la historia y en la vida de ellas. La función de Recursos Humanos (RRHH) ha sido siempre el centro de las preocupaciones de las empresas, tanto por la importancia del Capital Humano como por las necesidades de mejorar y automatizar constantemente las prácticas de la función.

La Evaluación del Desempeño resalta como una de las actividades fundamentales dentro de la función de RRHH, debido a que los resultados inciden directamente sobre los trabajadores y contribuye a su vez, a desarrollar y fundamentar las actividades de Recursos Humanos en relación con la gestión organizacional.

La Evaluación del Desempeño, permite a los evaluados cierta comprensión de lo que se espera de ellos, debido a que el trabajador conoce sus oportunidades de mejora y fortalezas, facilitando así desarrollar más sus fortalezas y trabajar sus oportunidades de mejora. Otro propósito específico de la evaluación es mejorar la gestión organizacional y humana en pro de logro de las metas organizacionales.

Para el sector servicios conocer el rendimiento de los empleados de la organización constituye un elemento fundamental, ya que determinará el potencial de desarrollo del individuo en un cargo específico y su aporte a logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera se considera que este sistema automatizado tendrá impacto importante en la gestión de Capital Humano, objeto de ser investigado, por cuanto los resultados obtenidos como producto de la evaluación de los empleados tienen múltiples aplicaciones en otros subsistemas de Capital Humano, tales como:

- Adiestramiento del Personal.
- Desarrollo del Personal.
- Remuneración.
- Planificación de Recursos Humanos.
- Planificación Estratégica del Negocio.

Por las razones mencionadas anteriormente, se propone el desarrollo de un proyecto para la PLANIFICACION, ASESORIA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO como un proceso automatizado, sistemático y continuo diseñado a fin de establecer el valor de los servicios prestados por un individuo en términos de su aporte al logro de los objetivos y la misión de la organización.

El sistema propuesto permitirá registrar la información que forma parte de la Evaluación de Desempeño en todos sus subprocesos en una base de datos, la cual facilita, la búsqueda, consulta y almacenamiento de información en el sistema de Recursos Humanos ayudando a eliminar los procesos manuales, no automatizados y manejo de recursos materiales. Con esta investigación, se pretende elaborar una propuesta viable que de como resultados el diseño de un sistema propuesto para la Gerencia de CAPITAL HUMANO

CAPÍTULO III

Objetivos del Estudio

A.- Objetivo General

Diseñar un sistema automatizado de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño en la función de Capital Humano de una Empresa de Servicios.

B.- Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual para determinar los procesos involucrados en la Planificación , Asesoría y la Evaluación del Desempeño.
- Determinar las necesidades y requerimientos metodológicos de la Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño, basado en el análisis de las condiciones actuales.
- Diseñar los procesos para el sistema automatizado por módulos de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.
- Determinar las ventajas que brindaría el Sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

A.- Bases Teóricas

Tomando en cuenta el problema objeto de estudio, la investigación se orientó hacia la aplicación del análisis estructurado como una metodología de desarrollo de los sistemas de información, relacionado con la metodología de análisis y diseño de sistemas. Así mismo se plantean los requerimientos básicos del sistema de evaluación del desempeño en relación a aquellos procesos que involucran la Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño (PAE), finalmente el desarrollo de las bases conceptuales del diseño del sistema PAE.

Sistemas de Información

El concepto de Sistema de Información a través del tiempo, ha sufrido transformaciones de una u otra forma, para que sea adaptado según el momento. Por esto resulta difícil establecer con criterio acertado un concepto básico y preciso de lo que significa un Sistema de Información. Existen varios conceptos definidos por diferentes autores en el área de sistemas, entre los que podría citar a:

Fabregas (1991), señala que un sistema de información es un “conjunto de elementos humanos y electrónicos que se combinan para procesar datos que serán utilizados para la toma de decisiones” (p. 25).

Montilva (1990) indica que “... un sistema de información es definido como un medio organizado de proporcionar información pasada, presente y futura

(proyecciones) relacionada con las operaciones internas y conocimientos externos de la organización” (p. 12).

Senn (1990) lo define como “un sistema (basado en el computador), que procesa datos, en forma tal que puedan ser analizados por quien los recibe para ser utilizados en las tomas de decisiones” (p. 34).

En relación con los autores mencionados el objetivo principal de los sistemas de información es almacenar datos y restituir información, correspondiente a las diferentes operaciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Estos sistemas están conformados por personas, procedimientos y equipos organizados e integrados con la finalidad de procesar datos y obtener información que será utilizada en la toma de decisiones; con lo que se busca facilitar las tareas, operaciones y funciones de una organización.

Base de Datos

La base de datos es un conjunto de datos relacionados entre si, que describen a un sistema de tal forma que su almacenamiento es independiente de los programas de aplicación que las utilizan.

Según Rodríguez (1992), la base de datos es “un conjunto de datos almacenados de forma integrada y compartida. Se puede decir que son varios elementos guardados en una tabla de forma eficiente y eficaz...” (p. 10).

Alfons (2000), manifiesta que una base de datos es “un conjunto de datos no redundantes, almacenados en un soporte informático, organizado de forma independiente de su utilización y accesible simultáneamente por distintos usuarios y aplicaciones” (p. 14).

Para Sanders (1990) una base de datos es “... conjunto almacenado de las bibliotecas de datos que requieren las organizaciones e individuos para satisfacer sus necesidades de procesamiento y recuperación de información” (p. 56).

En base a las afirmaciones de los autores mencionados, una base de datos es un espacio físico en el cual se almacena datos, cuando almacena información

hablamos de base de información, organizado de una forma independiente a las aplicaciones que la utilizan.

Evaluación del Desempeño

Según Byars y Rue (1996) “... la Evaluación del Desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora” (p. 23).

Para Chiavenato (1995), “... es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo” (p. 56).

Harper (1992), plantean que es “una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales” (p. 231).

Donnelly (1987), manifiesta que es “la evaluación sistemática y formal de un empleado con respecto a su desempeño en el puesto y su potencial para desarrollos futuros. Evaluar cualquier cosa significa ponerle un valor” (p. 353).

Basándose en las afirmaciones de los autores mencionados, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúa el rendimiento global de los empleados, tomando en cuenta los objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo de la organización.

Desarrollo de las Bases Teóricas

Una vez conocida las diferentes opiniones que tienen los autores frente al tema de investigación, la autora desarrolló los contenidos de las fuentes consultadas más acordes con el proyecto, donde además se asume una postura teórica la cual esta previamente justificada.

Sistema de Información

Para Senn (1990) un clásico, “Las estructuras de los sistemas de información así como sus funciones específicas se adaptan según las necesidades de determinada

organización o empresa para la cual fueron creados” (p.20). El mismo autor establece que la especificación del sistema de información depende de las funciones que este desempeña como:

Procesamiento de transacciones: consiste en los procesos de captura, recolección, clasificación, ordenamiento, cálculo, resumen y almacenamiento de todos aquellos datos originados por las distintas transacciones que son producto de las actividades normales de la organización.

Definición de Bases de Datos: consiste en almacenar todos los datos originados del procesamiento de transacciones de acuerdo a una estructura u organización de almacenamiento llamada base de datos, un método para su almacenamiento, actualización o acceso.

Mantenimiento de la Data: para que el sistema ofrezca óptimos resultados, la data necesita estar sujeta a las operaciones de inclusión, modificación o eliminación de datos dentro de la estructura definida.

Generación de Reportes: a través de los distintos reportes que genere el sistema se podrá conocer la información necesaria y a su vez se podrá distribuir a los diferentes usuarios que lo requieran.

Procesamiento de Consultas: es el medio de comunicación hombre máquina, a través de esta comunicación se responden preguntas que no han sido determinadas y que no requieren un formato tan complejo como los reportes.

Mantenimiento de la Integridad de los Datos: referida a la veracidad que deben poseer los datos producidos por el sistema de información, por lo que estos deben ser protegidos contra accesos no autorizados y otras acciones que pongan en peligro su integridad.

Clasificación de los Sistemas de Información

Los sistemas de información, dentro de las organizaciones, contribuyen a satisfacer ciertas necesidades inherentes a la misma, ya sean de operación, supervisión o control, evolucionados en forma progresiva hasta cumplir con su ciclo de vida. Entre los básicos se encuentran:

Sistema de Información Informal: son los basados en la comunicación no formalizada, ni predefinida entre las personas de la organización, este tipo de sistema no posee ni se rige por normas y procedimientos.

Sistema de Información Formal: basado en un conjunto de normas, estándares y procedimientos que permiten que la información se genere y llegue a quien la necesite en el momento dado.

Bases de Datos

Según Alfons (2000), una base de datos es:

Una colección de datos integrados, con redundancia controlada, y con una estructura que refleja las interrelaciones y restricciones semánticas existentes en el mundo real; los datos, que han de ser compartidos por diferentes usuarios y aplicaciones, deben mantenerse independientes de éstas y su definición y descripción, únicas para cada tipo de datos, han de estar almacenados con los mismos. Los procesos de actualización y recuperación, comunes y bien determinados, habrían de ser capaces de conservar la integridad, seguridad y confidencialidad del conjunto de datos (p.55).

La diferencia de una base de datos respecto a otro sistema de almacenamiento de datos es que en la base de datos estos se almacenan de forma que cumplen tres requisitos básicos:

No redundancia: los datos se almacenan una sola vez. Si varias aplicaciones necesitan los mismos datos no crearán cada una su propia copia sino que todas accederán a la misma.

Independencia: los datos se almacenan teniendo en cuenta la estructura inherente a los propios datos y no la de la aplicación que los crea. Esta forma de trabajar es la que permite que varias aplicaciones puedan utilizar los mismos datos. Se puede hablar de dos tipos de independencia: independencia física, de tal manera que la estructura física de la base de datos puede ser modificada de forma

transparente para los programas que la utilizan, e independencia lógica, es decir el programador usa la base de datos pero desconoce su estructura interna.

Concurrencia: varios usuarios, ejecutando la misma o diferente aplicación, podrán acceder simultáneamente a los datos.

A su vez, el autor indica que el Diseño Lógico de una base de datos es:

El desarrollo del esquema conceptual de la base de datos se realiza identificando los datos que se incluirán en la base de datos y desarrollando los programas para actualizar y procesar los datos. Este proceso se denomina ciclo de vida del desarrollo de la base de datos (p. 62).

El ciclo de vida de una base de datos, según Alfons (2000) puede dividirse en cuatro etapas:

Preanálisis: esta fase incluye una planificación preliminar y un estudio de viabilidad. La planificación preliminar de un sistema de base de datos específico tiene lugar durante el proceso de planificación estratégica de la base de datos. El estudio de viabilidad implica la preparación de un informe que determinará la viabilidad económica, tecnológica y operativa de la base de datos.

Definición de requisitos: involucra la definición del alcance de la base de datos, la identificación de los requisitos de información de las áreas funcionales, administrativas y la determinación de los requisitos del software y del hardware.

Diseño conceptual: se desarrollan las especificaciones hasta el punto en que pueda comenzar la implementación. Se crean modelos detallados de las vistas de los usuarios y se integran en un modelo conceptual de datos que registra todos los elementos colectivos que deben mantenerse en la base de datos.

Metodología y Análisis de Sistemas de Información

1. Concepto de Análisis:

Es un conjunto o disposición de procedimientos o programas relacionados de manera que juntos forman una sola unidad. Un conjunto de hechos, principios y reglas clasificadas y dispuestas de manera ordenada mostrando un plan lógico en la

unión de las partes. Un método, plan o procedimiento de clasificación para hacer algo. También es un conjunto o arreglo de elementos para realizar un objetivo predefinido en el procesamiento de la Información. Esto se lleva a cabo teniendo en cuenta ciertos principios:

- Presentar y entender el dominio de la información de un problema.
- Definir las funciones que debe realizar el Software.
- Representar el comportamiento del software a consecuencias de acontecimientos externos.
- Dividir en forma jerárquica los modelos que representan la información, funciones y comportamiento.

El proceso debe partir desde la información esencial hasta el detalle de la Implementación.

La función del Análisis puede ser dar soporte a las actividades de un negocio, o desarrollar un producto que pueda venderse para generar beneficios. Para conseguir este objetivo, un sistema basado en computadoras hace uso de seis (6) elementos fundamentales:

- Software, que son Programas de computadora, con estructuras de datos y su documentación que hacen efectiva la logística metodología o controles de requerimientos del Programa.
- Hardware, dispositivos electrónicos y electromecánicos, que proporcionan capacidad de cálculos y funciones rápidas, exactas y efectivas (computadoras, sensores, maquinarias, bombas, lectores, etc.), que proporcionan una función externa dentro de los Sistemas.
- Personal, son los operadores o usuarios directos de las herramientas del Sistema.
- Base de Datos, una gran colección de informaciones organizadas y enlazadas al Sistema a las que se accede por medio del Software.
- Documentación, Manuales, formularios, y otra información descriptiva que detalla o da instrucciones sobre el empleo y operación del Programa.

- Procedimientos, o pasos que definen el uso específico de cada uno de los elementos o componentes del Sistema y las reglas de su manejo y mantenimiento.

Un Análisis de Sistema se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes objetivos en mente:

- Identificar las necesidades del Cliente.
- Evaluar que conceptos tiene el cliente del sistema para establecer su viabilidad.
- Realizar un Análisis Técnico y económico.
- Asignar funciones al Hardware, Software, personal, base de datos, y otros elementos del Sistema.
- Establecer las restricciones de presupuestos y planificación temporal.
- Crear una definición del sistema que forme el fundamento de todo el trabajo de Ingeniería.

2. Objetivos del Análisis.

2.1 Identificación de Necesidades.

Es el primer paso del análisis del sistema, en este proceso el Analista se reúne con el cliente y/o usuario (un representante institucional, departamental o cliente particular), e identifican las metas globales, se analizan las perspectivas del cliente, sus necesidades y requerimientos, sobre la planificación temporal y presupuestal, líneas de mercadeo y otros puntos que puedan ayudar a la identificación y desarrollo del proyecto.

Algunos autores suelen llamar a esta parte “Análisis de Requisitos” y lo dividen en cinco partes:

- Reconocimiento del problema.
- Evaluación y Síntesis.
- Modelado.
- Especificación.
- Revisión.

2.2 Estudio de Viabilidad.

Muchas veces cuando se emprende el desarrollo de un proyecto de Sistemas los recursos y el tiempo no son realistas para su materialización sin tener pérdidas económicas y frustración profesional. La viabilidad y el análisis de riesgos están relacionados de muchas maneras, si el riesgo del proyecto es alto, la viabilidad de producir software de calidad se reduce, sin embargo se deben tomar en cuenta tres áreas principales de interés:

- Viabilidad económica.

Una evaluación de los costos de desarrollo, comparados con los ingresos netos o beneficios obtenidos del producto o Sistema desarrollado.

- Viabilidad Técnica.

Un estudio de funciones, rendimiento y restricciones que puedan afectar la realización de un sistema aceptable.

- Viabilidad Legal.

Es determinar cualquier posibilidad de infracción, violación o responsabilidad legal en que se podría incurrir al desarrollar el Sistema.

2.3 Análisis Económico y Técnico.

El análisis económico incluye lo que llamamos, el análisis de costos – beneficios, significa una valoración de la inversión económica comparado con los beneficios que se obtendrán en la comercialización y utilidad del producto o sistema.

Muchas veces en el desarrollo de Sistemas de Computación estos beneficios son intangibles y resulta un poco dificultoso evaluarlo, esto varía de acuerdo a las características del Sistema. El análisis de costos – beneficios es una fase muy importante y de ella depende la posibilidad de desarrollo del Proyecto.

En el Análisis Técnico, el Analista evalúa los principios técnicos del Sistema y al mismo tiempo recoge información adicional sobre el rendimiento, fiabilidad, características de mantenimiento y productividad.

Los resultados obtenidos del análisis técnico son la base para determinar sobre si se continúa o abandona el proyecto, si hay riesgos de que no funcione, no tenga el rendimiento deseado, o si las piezas no encajan perfectamente unas con otras.

2.4 Arquitectura del Sistema.

Cuando queremos dar a entender mejor lo que vamos a construir en el caso de Edificios, Herramientas, Aviones, Maquinas, se crea un modelo idéntico, pero en menor escala (más pequeño) es decir un prototipo.

Sin embargo cuando aquello que construiremos es un Software, nuestro modelo debe tomar una forma diferente, debe representar todas las funciones y subfunciones de un Sistema. Los modelos se concentran en lo qué debe hacer el sistema, no en cómo lo hace, estos modelos pueden incluir notación gráfica, información y comportamiento del Sistema.

Todos los Sistemas basados en computadoras pueden modelarse como transformación de la información empleando una arquitectura del tipo entrada y salida.

2.5 Especificaciones del Sistema.

Es un documento que sirve como fundamento para la Ingeniería de Hardware, software, base de datos, e ingeniería Humana. Describe la función y rendimiento de un sistema basado en computadoras y las dificultades que estarán presentes durante su desarrollo. Las Especificaciones de los requisitos del software se producen en la terminación de la tarea del análisis.

Un proyecto de desarrollo de un Sistema de Información comprende varios componentes o pasos llevados a cabo durante la etapa del análisis, el cual ayuda a traducir las necesidades del cliente en un modelo de Sistema que utiliza uno más de los componentes: Software, hardware, personas, base de datos, documentación y procedimientos.

Diseño de Sistemas de Información.

1. Conceptos:

El Diseño de Sistemas se define el proceso de aplicar ciertas técnicas y principios con el propósito de definir un dispositivo, un proceso o un sistema, con suficientes detalles como para permitir su interpretación y realización física.

El diseño del Sistema encierra cuatro etapas:

- El Diseño de los datos.

Trasforma el modelo de dominio de la información, creado durante el análisis, en las estructuras de datos necesarios para implementar el Software.

- El Diseño Arquitectónico.

Define la relación entre cada uno de los elementos estructurales del programa.

- El Diseño de la Interfaz.

Describe como se comunica el Software consigo mismo, con los sistemas que operan junto con él y con los operadores y usuarios que lo emplean.

- El Diseño de Procedimientos.

Transforma elementos estructurales de la arquitectura del programa. La importancia del Diseño del Software se puede definir en una sola palabra Calidad, dentro del diseño es donde se fomenta la calidad del Proyecto.

El Diseño es la única manera de materializar con precisión los requerimientos del cliente.

El Diseño del Software es un proceso y un modelado a la vez. El proceso de Diseño es un conjunto de pasos repetitivos que permitirán al diseñador describir todos los aspectos del Sistema a construir. A lo largo del diseño se evalúa la calidad del desarrollo del proyecto con un conjunto de revisiones técnicas:

El diseño deberá implementar todos los requisitos explícitos contenidos en el modelo de análisis y deberá acumular todos los requisitos implícitos que desea el cliente.

Deberá ser una guía que puedan leer y entender los que construyan el código y los que prueban y mantienen el Software.

El Diseño deberá proporcionar una completa idea de lo que es el Software, enfocando los dominios de datos, funcional y comportamiento desde el punto de vista de la Implementación.

Para evaluar la calidad de una presentación del diseño, se deberán establecer criterios técnicos para un buen diseño, tales como:

- Un diseño deberá presentar una organización jerárquica que haga un uso inteligente del control entre los componentes del software.

- El diseño deberá ser modular, es decir, se debe hacer una partición lógica del Software en elementos que realicen funciones y subfunciones específicas.
- Un diseño deberá contener abstracciones de datos y procedimientos.
- Deberá producir módulos que presenten características de funcionamiento independiente.
- Deberá conducir a interfaces que reduzcan la complejidad de las conexiones entre los módulos y el entorno exterior.
- Deberá producir un diseño usando un método que pudiera repetirse según la información obtenida durante el análisis de requisitos de Software.

Estos criterios no se consiguen por casualidad. El proceso de Diseño del Software exige buena calidad a través de la aplicación de principios fundamentales de Diseño, Metodología sistemática y una revisión exhaustiva.

2. Diseño de la Salida.

En este caso salida se refiere a los resultados generados por el Sistema, Para la mayoría de los usuarios la salida es la única razón para el desarrollo de un Sistema y la base de evaluación de su utilidad. Sin embargo cuando se realiza un sistema, los analistas deberán realizar lo siguiente:

- Determinarán los requerimientos de los usuarios y que información presentar.
- Decidirán conjuntamente con el usuario si la información será presentada en forma visual, verbal o impresora y seleccionar el medio de salida.
- Dispondrán la presentación de la información en un formato aceptable para el usuario.
- Decidirán con el usuario como distribuir la salida entre los posibles destinatarios.

3. Diseño de Archivos.

Incluye decisiones con respecto a la naturaleza y contenido del propio archivo, como si se fuera a emplear para guardar detalles de las transacciones, datos históricos, o información de referencia. Entre las decisiones que se toman durante el diseño de archivos, se encuentran las siguientes:

Los datos que deben incluirse en el formato de registros contenidos en el archivo.

La longitud de cada registro, con base en las características de los datos que contenga.

La secuencia a disposición de los registros dentro del archivo (La estructura de almacenamiento que puede ser secuencial, indexada o relativa).

4. Diseño de Interacciones con la Base de Datos.

Se puede definir como una colección de datos interrelacionados y almacenados en conjunto sin redundancias perjudiciales o innecesarias; su finalidad es la de servir a una aplicación ó más, de la mejor manera posible; los datos se almacenan de modo que resulten independientes de los programas que los usan; se emplean métodos bien determinados para incluir datos nuevos y para modificar datos almacenados.

5. Herramientas para el Diseño de Sistemas.

Apoyan el proceso de formular las características que el sistema debe tener para satisfacer los requerimientos detectados durante las actividades del análisis:

5.1 Herramientas de especificación.

Apoyan el proceso de formular las características que debe tener una aplicación, tales como entradas, salidas, procesamiento y especificaciones de control. Muchas incluyen herramientas para crear especificaciones de datos.

5.2 Herramientas para presentación.

Se utilizan para describir la posición de datos, mensajes y encabezados sobre las pantallas de las terminales, reportes y otros medios de entrada y salida.

5.3 Herramientas para el desarrollo de Sistemas.

Estas herramientas ayudan a trasladar diseños en aplicaciones funcionales.

5.4 Herramientas para Ingeniería de Software.

Apoyan el Proceso de formular diseños de Software, incluyendo procedimientos y controles, así como la documentación correspondiente.

5.5 Generadores de códigos.

Producen el código fuente y las aplicaciones a partir de especificaciones funcionales bien articuladas.

5.6 Herramientas para pruebas.

Apoyan la fase de la evaluación de un Sistema o de partes del mismo contra las especificaciones. Incluyen facilidades para examinar la correcta operación del Sistema así como el grado de perfección alcanzado en comparación con las expectativas.

La revolución del procesamiento de datos de manera computarizada, junto con las prácticas de Diseño sofisticadas está cambiando de forma dramática la manera como se trasladan las especificaciones de Diseño de Sistemas de Información funcionales.

En una organización o empresa, el análisis y Diseño de Sistemas, es el proceso de estudiar su Situación con la finalidad de observar como trabaja y decidir si es necesario realizar una mejora.

Antes de comenzar con el desarrollo de cualquier proyecto, se conduce un estudio de Sistemas para detectar todos los detalles de la situación actual de la empresa. La información reunida con este estudio sirve como base para crear varias estrategias de Diseño. Los administradores deciden que estrategias seguir. Los Gerentes, empleados y otros usuarios finales que se familiarizan cada vez más con el uso de computadoras están teniendo un papel muy importante en el desarrollo de sistemas como es la función de Capital Humano.

Evaluación del Desempeño

El desempeño (en inglés performance) se define como “la manera en que alguien o algo funciona”. En español, evaluar viene del francés evaluar, y significa “señalar el valor de una cosa”. Por lo tanto, evaluación es el proceso mediante el cual se estima, aprecia, o calcula el valor de algo.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por estar directamente relacionados con el puesto, se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el

mismo. Si la evaluación no se relaciona con las actividades ejecutadas, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Elementos comunes en los enfoques sobre Evaluación del Desempeño

Estándares del Desempeño.

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

Mediciones del Desempeño.

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Técnicas de Evaluación del Desempeño usadas durante los últimos tiempos

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Administración por objetivos o metas.

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.



Gráfico No 1 Jerarquía de los Niveles de la Empresa

Implicaciones del Proceso de Evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto-evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores mediante las asesorías tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión de la evaluación continua.

Requerimientos Básicos del Proceso de Evaluación del Desempeño

Capacitación de los Evaluadores.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Los problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunas gerencias de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de Evaluación.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también

capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación y la Función de Personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor de la gerencia de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

Antecedentes de la Investigación

Hernández (1999) presentó ante la Universidad Católica Andrés Bello, un trabajo de grado para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales, cuyo título es **Análisis del Diseño y Aplicación del Sistemas de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999**. El objetivo general, es el analizar el diseño y aplicación del sistema de evaluación de eficiencia del personal obrero de la administración pública. El aporte consiste en los métodos utilizados para realizar de una manera efectiva el proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño para cada uno de los empleados de la Organización.

Cortez (1999) presentó ante la Universidad Católica Andrés Bello, un trabajo de grado para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales, cuyo título

es Análisis del Diseño y Aplicación del Sistemas de Evaluación de Desempeño del Personal Empleado de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999.

El objetivo general, es el analizar el diseño y aplicación del sistema de evaluación de eficiencia del personal obrero de la administración pública. El aporte consiste en los métodos utilizados para realizar de una manera efectiva los procesos de Evaluación del Desempeño para cada uno de los empleados de la Organización.

El apoyo metodológico y práctico que prestan los trabajos mencionados a la investigación, están orientados hacia el diseño de todas las etapas de la Evaluación del Desempeño como un sistema.

B.- Bases conceptuales del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

Metodología de diseño y aplicación

Es un proceso sistemático y continuo diseñado para establecer el valor de los servicios prestados por un individuo en términos de su aporte al logro de los objetivos y la misión de la organización. A través del gráfico No 2, se presentan las diferentes fases del proceso de evaluación, la cual comprende la Planificación de Metas, la Asesoría de Metas y la Evaluación del Desempeño.



Gráfico No 2 Fases del Sistema

Objetivos de la planificación y la evaluación del desempeño

- Establecer de manera justa y objetiva, los aportes del trabajador al logro de los objetivos de la Empresa, así como, cuán eficiente y eficazmente está ejecutando sus responsabilidades.
- Garantizar una comunicación continua entre el supervisor y el supervisado, sobre el desempeño de este en el trabajo.
- Aumentar la participación del trabajador en el proceso de su desarrollo a través de información sobre su actuación, áreas en que se destaca y/o necesita mejorar.
- Proveer los insumos para los Programas de Adiestramiento, Desarrollo y Compensación según los aportes individuales, como un medio que permita mejorar continuamente la Empresa.

Premisas importantes

Utilizando como guía la planificación y la evaluación del desempeño el supervisor debe:

- Estar comprometido con la misión de la empresa.
- Conocer los recursos disponibles.
- Establecer metas.
- Evaluar actuación y resultados.
- Conocer los niveles de los trabajadores a quienes va a evaluar:
 - Operativo.
 - Supervisorio y Gerencial.
- Identificar los factores para cada nivel.
- Tomar decisiones en situaciones de bajo desempeño.

Planificación de Metas

Las metas son los resultados esperados para el logro de los objetivos en un periodo de tiempo.

Para poder planificar las metas se requiere:

- Conocer la Dirección, Políticas, Objetivos y Metas de la Empresa y las de la unidad.
- Conocer los recursos disponibles.
- Establecer acuerdos de metas.

Descripción del proceso

¿Qué se Planifica?

Metas

- Relacionadas directamente con los procesos que maneja el trabajador y su rol en el negocio.
- Orientadas hacia la calidad.
- Medibles, retadoras, pero alcanzables.

¿Quiénes participan en la planificación?

Presidente, Vicepresidente, Gerentes y Supervisores conjuntamente con el trabajador, y a su vez, el Gerente realiza la planificación de las metas con el trabajador durante una entrevista.

¿Cuándo planificar las metas?

Al ingreso del trabajador a la unidad y culminado el periodo de prueba.

Una vez concluida la evaluación de cada uno de los trabajadores.

¿Cómo planificar?

Por medio de la entrevista abierta.

Durante la entrevista se acuerdan las metas individuales de cada trabajador según las metas de la unidad.

Entrevista de planificación.

Los pasos críticos de la entrevista de planificación son:

- Describir la situación y lo que se espera del trabajador.
- Mencionar las condiciones y experiencia que soportan el éxito del trabajador.

- Expresar expectativas de éxito.
- Solicitar la colaboración.
- Establecer acuerdo-compromiso.
- Fijar las fechas para revisiones (asesoría).
- Revisar las metas en el formato de planificación de metas, acordarlas y hacer las observaciones.
- El evaluado y el evaluador firman la planificación de metas y establecen fechas para la revisión de las mismas.

¿Para que planificamos?

- Para que en forma concertada se establezcan las guías de acciones necesarias que permitan lograr los objetivos del negocio, a través de metas claras y medibles.
- Para establecer elementos de referencia que permitan evaluar durante el periodo y tomar acciones correctivas.
- Para fijar las actividades administrativas y de control dentro de cada función.
- Para evitar las improvisaciones.

Asesoría de Metas

Son reuniones entre el Evaluador y el Evaluado para la revisión y seguimiento de las Metas.

¿Cuándo y con qué frecuencia debemos asesorar al Trabajador?

- En las fechas acordadas en la planificación.
- Cuando el Supervisor lo considere necesario.

¿Cómo realizar las Asesorías?

A través de la entrevista de Asesoría. Los pasos críticos para realizarla son:

- Solicitar información acerca del desarrollo de las actividades y compararlas con la planificación de metas acordadas.
- Reconocer y estimular al trabajador por sus logros.
- Solicitar explicación acerca de las desviaciones o problemas presentados.

- Acordar con el trabajador acciones correctivas.
- Expresar confianza en el trabajador para superar desviaciones.
- Establecer con el trabajador la fecha de la próxima Asesoría.
- Documentar las Metas revisadas en el formato de Asesoría.

¿Para qué realizamos las Asesorías?

- Conocer el desarrollo de las actividades del trabajador, reforzar sus fortalezas y trabajar sus debilidades (Áreas de Oportunidad).
- Tomar las acciones correctivas que sean necesarias, incluyendo el entrar en un proceso de medición por bajo desempeño.
- Orientarlo en el logro de las metas.
- Comunicarle cambios en los objetivos de la unidad.
- Evitar el factor sorpresa de la Evaluación Final.

Evaluación del Desempeño

Es el proceso de resultados de evaluación de metas y de la evaluación de actuación a través de indicadores conductuales.

Los aspectos de este proceso son:

- Auto-evaluación.
- Evaluación.
- ¿A quiénes vamos a evaluar?
- ¿Qué vamos evaluar?
- ¿Cuándo evaluar?
- ¿Cómo evaluar?

¿A quiénes vamos a evaluar?

Todo el personal.

¿Cómo evaluar?

- El supervisor evalúa las metas y actuación de cada trabajador con el formato correspondiente.

- El supervisor revisa las evaluaciones con su jefe inmediato superior para que apruebe los resultados de la evaluación.
- Una vez revisada las evaluaciones, el supervisor notifica la fecha y hora de la entrevista de Evaluación.
- El evaluado realiza su Auto evaluación previamente.
- El Supervisor realiza la entrevista de Evaluación.
- El trabajador firma la evaluación de Desempeño y ambos plasma los comentarios de acuerdo o desacuerdo.
- El supervisor envía la evaluación a la Gerencia de Recursos Humanos

¿Qué vamos evaluar?

El gráfico No 3, representa los indicadores conductuales de la evaluación del desempeño.



Gráfico No 3 Indicadores Conductuales

Entrevista de evaluación

Una entrevista de Evaluación eficiente se conduce tomando en cuenta los siguientes pasos críticos:

- Exponer los objetivos de la entrevista.

- Describir los principales aspectos y cualidades del trabajador, reconociéndolos sinceramente.
- Describir en detalle la Evaluación considerando los aspectos a mejorar y solicitando ideas al trabajador para solucionar los problemas.
- Conversar cada idea ofreciendo y acordando la ayuda necesaria. Definir las acciones específicas que deben tomarse y fijar fechas de seguimiento.
- Manifestar su confianza en el trabajador.
- Revisar y firmar el formulario de Evaluación.

¿Cuándo evaluar?

De acuerdo al cronograma de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS

¿Para que Evaluar?

- Establecer los aportes del trabajador al logro de los objetivos del negocio.
- Garantizar la comunicación.
- Garantizar la participación.

El sistema de evaluación también provee información para:

Los programas de Adiestramiento y el Sistema de Pago por Mérito. Las principales políticas del proceso de Planificación, Asesorías y Evaluación del Desempeño son:

- La Evaluación del Desempeño estará basada en la metodología de Planificación de Objetivos, Metas, Asesorías y Actuación.
- Es responsabilidad de la dirección de la empresa conjuntamente con la Gerencia de RECURSOS HUMANOS, establecer los parámetros para esta evaluación.
- Los resultados de la Evaluación de Desempeño serán insumos para los subsistemas de Selección, Capacitación, Desarrollo y compensación.
- Los procesos de Planificación, Asesorías y Evaluación de Desempeño serán planificados y comunicados a los trabajadores de la empresa con suficiente antelación.

- La Evaluación de Desempeño será un proceso continuo en un período establecido con revisiones y asesorías en la actuación de los evaluados.

Política de Introducción

La empresa debe implementar el establecimiento de metas individuales a partir de los objetivos organizacionales.

Normas aplicables al proceso de planificación, asesoría y evaluación del desempeño:

- La empresa establece el proceso de planificación, asesoría y evaluación del desempeño como un canal de comunicación oficial entre el personal y el equipo supervisorio.
- El sistema de desempeño es un proceso dinámico y continuo, diseñado para apoyar el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores y la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Son responsables de evaluar el desempeño los supervisores que tengan personal a su cargo. El gerente del área es responsable de remitir las evaluaciones a la gerencia de RECURSOS HUMANOS
- Todo nuevo gerente recibirá orientación o adiestramiento en el proceso para asegurar su correcta administración.
- Todo trabajador que sea promovido o transferido deberá ser evaluado y en la nueva posición se le fijaran las nuevas metas.
- La planificación de metas, asesorías y la evaluación deberán realizarse en el sistema y formatos para ello.
- La planificación de metas, asesoría y la evaluación del desempeño de cada trabajador deberán revisarse con la instancia superior (supervisor del evaluador) a fin de garantizar la equidad del proceso.
- El proceso de evaluación esta considerado como confidencial, y deberá manejarse como tal, solamente permitiendo que conozcan su contenido y su resultado aquellos gerentes que tengan necesidad de la información.

Planificación de Metas

- El evaluador obtiene del sistema de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS, el material de planificación, asesoría y evaluación de desempeño.
- Prepara anticipadamente los objetivos a fijar y/o los pesos relativos de las metas de cada trabajador.
- En las zonas el gerente conjuntamente con los supervisores o coordinadores prepara las metas de los trabajadores.
- Revisa con su supervisor inmediato las metas establecidas y los pesos. Realiza, de ser necesario, los ajustes.
- Se reúne con el trabajador para la fijación de metas y pesos, acuerdan el documento final y ambos lo firman.
- Envía el documento original a la gerencia de capital humano para su custodia, asegurándose de conservar una copia.

Asesorías de Metas

- La primera reunión de asesoría será establecida por el supervisor durante el periodo evaluado, según lo acordado o cuando lo considere conveniente (segunda asesoría o especial).
- Se compara el desempeño con las metas acordadas para establecer diferencias si las hubiere durante su ejecución.
- Se establecen planes de acción para corregir posibles desviaciones en la actuación del trabajador.
- El evaluador documenta y firma conjuntamente con el evaluado el material de asesoría, y es enviado a la gerencia de RECURSOS HUMANOS

Evaluación global de Metas y Desempeño

- El evaluador realiza la última revisión de metas y procede a la evaluación de actuación mediante el proceso de evaluación indicado que llenó con el evaluado en las reuniones anteriores.
- El evaluador revisa con su supervisor.
- Inmediato los resultados de metas y la evaluación de actuación.

- Notifica la fecha de entrevista al evaluado y este prepara la auto-evaluación de desempeño.
- Realiza la entrevista de evaluación del desempeño.
- Propone el entrenamiento necesario (tres acciones de adiestramiento).
- Fija metas para el próximo periodo.
- Imprime el informe de evaluación integral.
- Entrega a RECURSOS HUMANOS para su respectiva revisión.

Auto-evaluación del Desempeño

- El trabajador obtiene del sistema de capital humano el material de auto-evaluación del desempeño.
- Elabora su auto-evaluación antes de la entrevista de evaluación con el evaluador.
- Revisa con el evaluador los resultados de la auto-evaluación de actuación durante la entrevista.
- Entrega la auto-evaluación a su supervisor para anexarla al proceso de evaluación de desempeño.

El sistema de evaluación también provee información para:

Los programas de Adiestramiento y el Sistema de Pago por Mérito.

Principales políticas del proceso de planificación, asesorías y evaluación del desempeño son:

- La Evaluación del Desempeño estará basada en la metodología de Planificación de Objetivos, Metas, Asesorías y Actuación.
- Es responsabilidad de la dirección de la empresa conjuntamente con la Gerencia de RECURSOS HUMANOS, establecer los parámetros para esta evaluación.
- Los resultados de la Evaluación de Desempeño serán insumos para los subsistemas de Selección, Capacitación, Desarrollo y compensación.

- Los procesos de Planificación, Asesorías y Evaluación de Desempeño serán planificados y comunicados a los trabajadores de la empresa con suficiente antelación.
- La Evaluación de Desempeño será un proceso continuo en un período establecido con revisiones y asesorías en la actuación de los evaluados.

C.-Bases Legales

Constituye el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, entre otros, que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación. Para efectos de este proyecto nos basaremos en la Gaceta Oficial N° 37.313 de fecha 30 de Octubre de 2001 en lo referente a la “LEY ESPECIAL CONTRA DELITOS INFORMÁTICOS”. La cual tiene por objeto la protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías, en los términos previstos en esta ley

El desarrollo de esta investigación se basa legalmente en esta ley, resultando algunos artículos, que a continuación se citan:

Título II

De los Delitos

Capítulo I

De los Delitos Contra los Sistemas que Utilizan Tecnologías de Información

Artículo 6. Acceso indebido. El que sin la debida autorización o excediendo la que hubiere obtenido, acceda, intercepte, interfiera o use un sistema que utilice tecnologías de información, será penado con prisión de uno a cinco años y multa de diez a cincuenta unidades tributarias.

Artículo 7. Sabotaje o daño a sistemas. El que destruya, dañe, modifique o realice cualquier acto que altere el funcionamiento o inutilice un sistema que utilice tecnologías de información o cualquiera de los componentes que lo conforman, será penado con prisión de cuatro a ocho años y multa de cuatrocientas a ochocientas unidades tributarias.

Incurrirá en la misma pena quien destruya, dañe, modifique o inutilice la data o la información contenida en cualquier sistema que utilice tecnologías de información o en cualquiera de sus componentes.

La pena será de cinco a diez años de prisión y multa de quinientas a mil unidades tributarias, si los efectos indicados en el presente artículo se realizaren mediante la creación, introducción o transmisión, por cualquier medio, de un virus o programa análogo.

Artículo 8. Sabotaje o daño culposos. Si el delito previsto en el artículo anterior se cometiere por imprudencia, negligencia, impericia o inobservancia de las normas establecidas, se aplicará la pena correspondiente según el caso, con una reducción entre la mitad y dos tercios.

Artículo 9. Acceso indebido o sabotaje a sistemas protegidos. Las penas previstas en los artículos anteriores se aumentarán entre una tercera parte y la mitad cuando los hechos allí previstos o sus efectos recaigan sobre cualquiera de los componentes de un sistema que utilice tecnologías de información protegido por medidas de seguridad, que esté destinado a funciones públicas o que contenga información personal o patrimonial de personas naturales o jurídicas.

Capítulo II

De los Delitos Contra la Propiedad

Artículo 13. Hurto. El que a través del uso de tecnologías de información, acceda, intercepte, interfiera, manipule o use de cualquier forma un sistema o medio de comunicación para apoderarse de bienes o valores tangibles o intangibles de carácter patrimonial sustrayéndolos a su tenedor, con el fin de procurarse un provecho

económico para sí o para otro, será sancionado con prisión de dos a seis años y multa de doscientas a seiscientas unidades tributarias.

Artículo 14. Fraude. El que, a través del uso indebido de tecnologías de información, valiéndose de cualquier manipulación en sistemas o cualquiera de sus componentes o en la data o información en ellos contenida, consiga insertar instrucciones falsas o fraudulentas que produzcan un resultado que permita obtener un provecho injusto en perjuicio ajeno, será penado con prisión de tres a siete años y multa de trescientas a setecientas unidades tributarias.

Capítulo III

De los delitos contra la privacidad de las personas y de las comunicaciones

Artículo 20. Violación de la privacidad de la data o información de carácter personal. El que por cualquier medio se apodere, utilice, modifique o elimine, sin el consentimiento de su dueño, la data o información personales de otro o sobre las cuales tenga interés legítimo, que estén incorporadas en un computador o sistema que utilice tecnologías de información, será penado con prisión de dos a seis años y multa de doscientas a seiscientas unidades tributarias.

La pena se incrementará de un tercio a la mitad si como consecuencia de los hechos anteriores resultare un perjuicio para el titular de la data o información o para un tercero.

Artículo 21. Violación de la privacidad de las comunicaciones. El que mediante el uso de tecnologías de información, acceda, capture, intercepte, interfiera, reproduzca, modifique, desvíe o elimine cualquier mensaje de datos o señal de transmisión o comunicación ajena, será sancionado con prisión de dos a seis años y multa de doscientas a seiscientas unidades tributarias.

Artículo 22. Revelación indebida de data o información de carácter personal. El que revele, difunda o ceda, en todo o en parte, los hechos descubiertos, las imágenes, el audio o, en general, la data o información obtenidos por alguno de los medios indicados en los artículos precedentes, aún cuando el autor no hubiese

tomado parte en la comisión de dichos delitos, será sancionado con prisión de dos a seis años y multa de doscientas a seiscientas unidades tributarias.

Si la revelación, difusión o cesión se hubieren realizado con un fin de lucro o si resultare algún perjuicio para otro, la pena se aumentará de un tercio a la mitad.

Título III

De la Remuneración

Capítulo I

Del Salario

Artículo 135. A trabajo igual Salario Igual. A igual trabajo, desempeñado en un puesto, jornada y **condiciones de eficiencia también iguales**, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador con relación a la clase de trabajo que ejecuta.

Dada, firmada y sellada en el Palacio Federal Legislativo, sede de la Asamblea Nacional, en Caracas a los seis días del mes de septiembre de dos mil uno. Año 191° de la Independencia y 142° de la Federación.

D.– Base Contextual de la Investigación

Reseña Histórica de la Empresa

La Empresa de Servicios, es una empresa dedicada a prestar excepcionales servicios integrales de seguridad privada. Nació en 1983, dedicándose entonces, sólo a la seguridad en entidades bancarias. Desde su inicio, las palabras Profesionalismo y Calidad fueron estandartes en la filosofía de la empresa, lo que rápidamente le generó el reconocimiento y una sólida reputación en el mercado.

Actualmente cuenta con 1.300 empleados en todo el territorio nacional. Proporciona un equipo de Apoyo de Servicios de Seguridad altamente competente y conocedor de la cultura del negocio. A su vez, la empresa cuenta con una envidiable historia de éxito gerencial, fundamentada en altos estándares de desempeño. Su

estrategia de gerencia consiste principalmente en los siguientes cinco (5) elementos clave:

Planificación Estratégica

El enfoque continuo, está orientado en los esfuerzos que se deben realizar con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos de seguridad de nuestros clientes:

- Apoyando las actividades de planeamiento de seguridad del Cliente a largo plazo.
- Desarrollando iniciativas administrativas encaminadas a mejorar el servicio.
- Desarrollando políticas, procedimientos y programas para asegurar una eficiencia total y una gran calidad de los servicios entregados.

Administración de Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos significa el reclutar y retener a la gente mejor calificada y, al mismo tiempo, proveer caminos para su continuo crecimiento y desarrollo personal, mediante:

- El reconocimiento y trato a los empleados como profesionales, como individuos de gran calidad quienes son vitales para el éxito de nuestra misión total.
- Uniendo tareas de trabajo con los talentos y las aspiraciones de los individuos.
- Operando en cumplimiento total de las leyes y regulaciones locales.
- Promoviendo el desarrollo de talentos.
- Entregando un adiestramiento profesional permanente.
- Enfatizando un reconocimiento e incentivos personales.
- Apoyando su desarrollo y adelanto en sus carreras.
- Mantenimiento de un alto grado de estima y moral.

Administración Participativa

Promovemos y auspiciamos a todos nuestros empleados a que formen parte de la planificación, control, evaluación, resolución de problemas y toma de decisiones, en lo que se refiere a todos los aspectos que afecten su trabajo. Estas medidas dan como resultado:

- Mejores soluciones.
- Mejores decisiones.
- Un sentido de identidad, propiedad, logro, orgullo y de responsabilidad.
- Empleados mejor equipados para liderar y entrenar a otros.
- Un abundante aporte de ideas frescas e innovadoras.

Toma de Decisiones Éticas

Establecer y preservar confianza en todas nuestras relaciones:

- Personal Clave / Gerentes.
- Gerentes / Supervisores.
- Supervisores / Empleados.

La toma de decisiones éticas comienza desde arriba y se extiende a todos sus empleados.

El equipo de trabajo administrativo es responsable de emplear estos principios a través de sus áreas de responsabilidad. Los cinco elementos clave son parte esencial de nuestra filosofía administrativa y gerencial a todos los niveles de la organización. Ponemos especial énfasis en el establecimiento de objetivos como la base de nuestro sistema disciplinario y para mantener nuestros esfuerzos enfocados en los resultados que beneficien a nuestros clientes.

Administración de la Logística de las Operaciones

La operación (control de registros, Reportes de Irregularidades e Incidentes, Reportes del Supervisor de Turno, el estado y condiciones de los equipos inventariados físicamente, el control local de inventarios, el mantenimiento de vehículos y equipos, uniformes, mantenimiento de los sistemas de comunicaciones,

etc.), la Empresa de Servicios es responsabilidad de los Gerentes Regionales de Operaciones, Supervisores de Operaciones y de los Gerentes Corporativos.

Misión de la Empresa: Contribuir al negocio de nuestros clientes, mediante el asesoramiento en materia de seguridad, así como con la implantación de procesos integrales de prevención y control de pérdidas, concebidos bajo enfoques de calidad ISO 9000, para proteger el patrimonio del impacto que ocasionan los eventos no deseados, todo en pro de garantizar la satisfacción del cliente.

Visión de la Empresa: Ser reconocidos como una organización líder en materia de seguridad, altamente competitiva, eficaz, eficiente y generadora del máximo valor agregado, capaz de adaptarse a los cambios de entorno y alcanzar niveles de excelencia, con un recurso humano integrado y capacitado para manejar y enriquecer sus procesos, mediante el uso de tecnología avanzada, con la ejecución y mejoramiento continuo de los procesos de seguridad.

Las funciones o políticas de la Gerencia de CAPITAL HUMANO consiste en recopilar y mantener documentadas todas las directrices y funciones principales que ejecutan cada una de los procesos organizacionales que conforman la empresa con el objeto de garantizar a los integrantes de los diferentes equipos un recurso escrito que les permita contar con una guía clara y precisa, así como las opciones disponibles para el ejecución o no de actividades enmarcadas en el horizonte.

Las políticas de la Gerencia de CAPITAL HUMANO buscan:

- Perfeccionar las técnicas de captación, mantenimiento y administración de los Recursos Humanos.
- Captar, seleccionar y contratar al potencial humano más adecuado para la organización, tomando en cuenta su buen ajuste a la función inmediata y su aprovechamiento futuro. En un proceso de planificación de carrera dentro de las diversas áreas que conforman la empresa.
- Retener y mantener al Recurso Humano calificado y altamente motivado y orientado al logro de los objetivos planteados por la organización.
- Adecuar los beneficios y salarios en función de la equidad y la competitividad externa.

- La aplicación de principios de administración en lo que se refiere a relaciones humanas de buena calidad.
- Obtener una participación más efectiva de los empleados.
- Proporcionar orientación más adecuada a los trabajadores para facilitarles su integración a sus funciones, a la compañía y al equipo.
- Ofrecer oportunidades de entrenamiento y perfeccionamiento operativo y profesional que garanticen el buen desempeño de las funciones.
- Mantener un sistema de evaluación de desempeño del personal eficiente y objetivo que permita el aprovechamiento y desarrollo de las capacidades individuales.

Misión de la Gerencia de CAPITAL HUMANO: Garantizar el recurso humano integrado y capacitado mediante la captación, contratación, motivación, adiestramiento y desarrollo de todos sus trabajadores a fin de contribuir a los logros de los objetivos organizacionales con un servicio de calidad.

Visión de la Gerencia de CAPITAL HUMANO: Ser el líder en la gestión de recursos humanos generando políticas y estrategias que apoye la visión de la empresa, para mantener un mejoramiento continuo del personal de la organización garantizando la calidad del servicio a nuestros clientes internos y externos.

Objetivos de la Gerencia de CAPITAL HUMANO: Mantener un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección de personal que permita satisfacer todas las necesidades de recursos humanos que surjan en la organización, garantizando atraer talentos que tengan las competencias y el potencial requerido para cubrir las posiciones vacantes asegurando posibilidades de desarrollo futuro.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Considerando las características y los objetivos del problema objeto de estudio, la investigación se situó en la modalidad de proyectos factibles apoyada en una investigación de campo de carácter descriptivo.

En tal sentido la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2002), señala que:

El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades organizacionales o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos, o procesos (p. 7).

En apoyo, se efectuó una investigación de campo, que según Arias (1999), es aquel tipo de investigación que "... consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna" (p. 48).

En este sentido, la UPEL (2002) dice que:

Se entiende por investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir una ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 5).

Así mismo, la investigación se sitúa dentro de tipo descriptiva, que según Arias “... consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 46).

Desde el punto de vista de utilidad, la investigación se aplicó y esta enfocada, al diseño de una solución para mejorar los procesos de evaluación, permita la veracidad y confiabilidad de la información obtenida de las diferentes fases de evaluación. Su utilidad no esta orientada a la formulación de teorías, si no a la aplicación de la investigación al problema objeto de estudio. Para Tamayo (1999) “... es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas...” (p. 51).

Población y Muestra

Población

Según Tamayo y Tamayo (1998), la población es “... totalidad de fenómenos donde las unidades de población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114).

Para el presente estudio, la población quedó constituida por todas las personas que conforman la Gerencia de RECURSOS HUMANOS, con una totalidad de seis (6) personas, la cual quedó distribuida de la siguiente manera: un (1) Gerente de Recursos Humanos, tres (3) Líderes de Procesos de Recursos Humanos y dos (2) Técnicos de Recursos Humanos.

En relación, con el número de la población se afirma que esta es finita, lo cual brindó la oportunidad de estudiarla en su totalidad, y así, obtener datos más precisos.

Para Ramírez (1999) una población finita es:

Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total, por ejemplo, los libros de una biblioteca, el número de alumnos de una escuela, la producción de automóviles en un año determinado, etc. Así, entonces

la población es finita cuando el investigador cuenta con un registro de todos los elementos que conforman la población de estudio. Sin embargo, estadísticamente se considera que una población es finita cuando esta conformada por menos de cien mil elementos (p. 92).

Muestra

Para Balestrini (2001), la muestra es “una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” (p. 56).

Por tratarse de una población pequeña no se tomaron criterios muestrales, lo que implica que la muestra es igual a la población.

La muestra es una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes encontradas en la población con el fin de ejemplificar las características de las mismas.

De acuerdo a la cantidad de personas que conforman la muestra, se establece que la población es finita ya que se pueden definir la cantidad de elementos que la conforman.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo el proceso de recolección de información, que será utilizada para analizar el problema objeto de estudio en función a los objetivos planteados, se emplearon técnicas e instrumentos para procesar la data obtenida. En tal sentido Sabino (2000), define la técnica como:

El conjunto organizado de procedimientos que se utilizan durante un proceso de recolección de datos. El instrumento de recolección de datos es en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (p. 120).

Para Arias (1999), los instrumentos son “... materiales que se emplean para recoger y almacenar información” (p. 53).

En el presente trabajo de estudio, se empleo como técnicas de recolección de información la observación directa, la encuesta, el cuestionario y la tormenta de ideas (brainstorming).

La observación directa y la encuesta fueron usadas dentro de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS como parte inicial del proceso de levantamiento de información, para comprender y describir los procesos utilizados actualmente.

En tal sentido, la encuesta según la Universidad Nacional Abierta (1991), es “... un conjunto de procedimientos que se utilizan durante el proceso de recolección de datos” (p. 307).

Entre los instrumentos de recolección de información que se utilizaron se encuentra el cuestionario, el cual es definido por Sabino (2000) como:

Es una lista de preguntas, que se utiliza como un instrumento concreto de recolección que debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible (p. 160).

En este sentido se formularon una serie de preguntas de alternativas fijas o cerradas, para facilitar al encuestado la posibilidad de seleccionar entre un número limitado de repuestas posibles. Para Méndez (2000) las preguntas cerradas “... es aquella que no permite expresar una opinión diferente a la solicitada en la pregunta” (p. 193).

Dicho instrumento fue construido en función de las situaciones idóneas dentro de la organización, para posteriormente determinar si el comportamiento del individuo concuerda o estas algo distantes con el comportamiento idóneo. Las respuestas a los enunciados corresponden a la escala tipo Lickert, con 5 alternativas de respuestas: A – Exactamente, B – En gran medida, C – Mas o menos, D – Realmente no la describe y E – No la describe de manera alguna.

El cuestionario (Ver Anexo A), fue diseñado con la finalidad de obtener información adicional del proceso de evaluación de desempeño, tomando en consideración las personas que están involucradas en el proceso. El análisis de los

resultados fue agrupado por tres factores o indicadores, estos fueron extraídos de la percepción que tiene el personal de RECURSOS HUMANOS acerca de su gestión. El objetivo del cuestionario se resumió en determinar las necesidades en relación al diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño. A continuación se presenta el cuadro No 1, con los indicadores con la respectiva definición y los ítems respectivos:

Definición Operacional de los Factores	
Factores	Ítems Relacionados
Niveles de Alcance: estos ítems miden el grado de alcance del sistema manual de evaluación del desempeño en la empresa, así como si la participación de los mismos se corresponde con la situación idónea.	2, 3, 6, 7
Responsabilidad del Sistema: estos ítems miden el grado de participación de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS y los trabajadores de la empresa.	4, 9, 12
Ventajas: estos ítems permiten conocer el impacto y los beneficios del sistema de Planificación, Asesoría y la Evaluación del Desempeño para la empresa.	1, 5, 8, 10, 11, 13

Otra técnica utilizada para el levantamiento de información es la tormenta de ideas, según McConnell (2001) es “una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las posibilidades de innovación y originalidad” (p. 39). Esta técnica fue aplicada al comité conformado por el personal supervisorio de la empresa, para obtener la mayor cantidad de información relacionada al proceso de evaluación del desempeño y su aplicación a la organización. Las fases de la tormenta de ideas involucradas en el proceso de recolección de información fueron:

Generación de ideas

Es la fase inicial, durante la cual se aclaran objetivos y normas de la sesión y se generan ideas. Su tiempo es de hasta 10 minutos.

Clasificación de ideas

Se revisa la lista de ideas generadas. En esta fase se pueden descartar las ideas que no correspondan al objetivo de la sesión.

Evaluación de las ideas

Durante ésta el grupo revisa la lista de ideas con el objetivo de eliminar las ideas duplicadas, que han sido enriquecidas o mejoradas con otra idea que la contiene. Se produce el listado final.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Para Sabino (1998), la validez del instrumento indica "... la capacidad para medir las cualidades para las cuales ha sido construido el instrumento" (p. 109). En tal sentido, la validación del instrumento utilizado para la recolección de información se realizó a través de la técnica de "Juicio de Experto" lo que significa que tres (3) expertos en el área validaron la herramienta en función de los objetivos pertinentes.

El proceso de validación consistió en una entrevista personal, donde se les entregó a cada uno de los expertos el cuestionario, indagando los siguientes aspectos: el significado de las preguntas, para determinar si se habían planteado en forma confusa y si se medía lo que se pretendía evaluar, así como si las alternativas de respuestas eran suficientes, insuficientes o excesivas.

De la validación realizada por los expertos sobre el Instrumento de Recolección de Información, surgieron las siguientes observaciones y recomendaciones: la Licenciada Maria Belén Gil (Ver Anexo B) observó que el ítem trece (13) debería ser ampliada, ya que a través de la evaluación se puede obtener otras ventajas, como indicadores de desarrollo y formación, después de ser modificada fue aceptada. Entre tanto se destaca que los Licenciados Orlando Ortiz (Ver Anexo C) y Maria Loyda González (Ver Anexo D) no presentaron ninguna

observación acerca del instrumento. Al realizar la modificación sugerida por el experto, el cuestionario quedó constituido por los trece (13) ítems originales, que ha criterio de los especialistas están enfocadas hacia el análisis del problema objeto de estudio y los objetivos planteados en la presente investigación.

Confiabilidad del Instrumento

Para evaluar la confiabilidad del cuestionario se realizó una prueba piloto, que según Sabino (2000) “...consiste en administrar un instrumento a un conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos antes de aplicarlo a la muestra” (p. 161), esto para determinar las dificultades en la comprensión de las preguntas y el tiempo de duración en el llenado, para así corregir los errores que se obtengan de dicha evaluación, con el fin de asegurar la consistencia del instrumento utilizado. Esta prueba piloto se aplicó a una población de seis (6) personas del área de Contabilidad y Administración, ya que ésta posee características similares a la población objeto de estudio. Esta prueba fue supervisada por el Licenciado Wilfredo Quijada, Gerente de Contabilidad y Administración.

Para validar la confiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach. Para Sánchez y Gómez (1998), “... la ventaja de este coeficiente reside en que requiere de una sola administración del instrumento de medición” (p. 242). A su vez, Ruiz (2002), señala que “... la confiabilidad implica cualidades de estabilidad, consistencia y exactitud” (p. 20). Los valores pueden oscilar entre 0 y 1, donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa la confiabilidad total. El Coeficiente Alfa de Cronbach fue calculado sobre la base de la varianza de las preguntas con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Donde: K es el número de preguntas,

V_i es la varianza de cada pregunta y

V_t es la varianza del puntaje total.

El resultado de la aplicación de éste método fue de 0,87 (Ver Anexo F), un valor cercano a uno (1), lo que permitió establecer que el instrumento tenía una Confiabilidad Alta. Para Sánchez y Gómez (1998), el Coeficiente Alfa de Cronbach debe estar ente (0,70) y (0,90) para que el instrumento sea confiable. Además Ruiz (2002) indica que “... un coeficiente de confiabilidad es considerado aceptable por lo menos en el límite superior (0,80)” (p. 70).

Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos

Para efectuar el análisis estadístico de la información, se utilizaron técnicas de estadística descriptiva, concretamente la distribución de frecuencia y análisis porcentual. Según Hernández y otros (1998) la estadística descriptiva es “aquella que describe, analiza y representa un grupo de datos utilizando métodos numéricos y gráficos que resumen y presentan la información contenida en ellos” (p. 343).

El análisis de la información en su primera fase busca describir los datos y posteriormente efectuar el análisis estadístico de cada una de las variables estudiadas en la investigación.

Procedimiento

Fase I - Recolección y Organización de la Información

En esta fase se procedió en forma estructural a organizar y clasificar toda la información obtenida a través de manuales, libros, internet y entrevistas realizadas en la Gerencia de Recursos Humanos. Los datos se obtuvieron en grandes volúmenes, por lo tanto, se efectuó un trabajo de clasificación y ordenación de la misma, teniendo en cuenta las proposiciones sobre las que se asienta la investigación.

Fase II - Estudio de Campo

Esta fase a su vez está comprendida por tres sub-fases. La primera de ellas, constituida por el diseño, validación y determinación de confiabilidad del instrumento de recolección de información.

La segunda sub-fase, fue la aplicación del instrumento en el estudio de campo de las personas que conformaban la población para el correspondiente análisis de resultados, que eventualmente sirvió de insumo para la formulación de conclusiones y recomendaciones del estudio.

Adicionalmente, la tercera sub-fase, comprendió la realización de la Tormenta de Ideas al comité gerencial, para obtener los factores o indicadores de evaluación y las características resaltantes del diseño del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

Fase III - Diseño del Sistema

Una vez evaluado el comportamiento de cada una de las variables involucradas, se procede a elaborar el diseño del sistema en función de las necesidades detectadas a lo largo de todo el estudio. (Ver Anexo G)

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos obtenidos de los instrumentos de recolección de información, se organizaron, ordenaron y posteriormente se procedió a analizar los resultados obtenidos, a través de los cuales se obtuvieron una serie de conclusiones generales que llevan a resolver el problema objeto de estudio, en función de los objetivos definidos anteriormente. Para Sabino (2000), el procesamiento de los datos es:

Una masa de datos, por sí sola, no nos dirá en principio nada, no nos permitirá alcanzar ninguna conclusión en sí, previamente, no ejercemos sobre ella una serie de actividades tendientes a organizarla (p. 172).

Los datos obtenidos durante esta fase fueron revisados detalladamente y analizados de tal manera que se pudo determinar posibles incongruencias, omisiones o errores, es decir, se hizo una revisión sistemática de toda la información obtenida. Según Sabino (2000) “... se revisará sistemáticamente toda la información disponible, juzgando su calidad y el grado de confianza que merece, para determinar qué parte puede incluirse en el informe de investigación” (p. 173).

Codificación de los Datos

Los datos que se obtuvieron del cuestionario, se sometieron a un proceso de codificación, en el cual se agruparon numéricamente dichos datos. Según Sabino (2000) “la codificación es un procedimiento que tiene por objeto agrupar

numéricamente los datos para poder luego operar con ellos como si se tratara, simplemente, de datos cuantitativos” (p. 174).

El hecho de que las preguntas fuesen cerradas implicó que el proceso de codificación haya sido realizado a través del siguiente procedimiento: una vez conocidas todas las respuestas, se le determinó un código numérico, donde se le asignó el número uno (1) a las alternativas seleccionadas y el cero (0) a las alternativas no seleccionadas.

Tabulación de los Datos

Para Sabino (2000), tabular “... es una palabra que deriva etimológicamente del latín tabula, y significa hacer tablas, listados de datos que los muestren agrupados y contabilizados” (p. 175).

La tabulación de los datos se realizó a través de cuadros estadísticos, donde se elaboraron dos tipos de tablas, una por tipo de respuesta y la otra por factor, donde se presentan en forma clara y precisa la información obtenida.

La tabla de respuesta contiene tres (3) columnas, la primera con las respuestas de los ítems, la segunda con el número de personas y la última el porcentaje de los ítems. El número de filas quedó constituida por seis (6) donde las primeras cinco corresponde a las diferentes opciones de respuesta y la última representa el total de los resultados.

La tabla por factor posee siete (7) columnas, la primera con las preguntas, la segunda, tercera, cuarta, quinta y sexta con A, B, C, D y E respectivamente, representan las diferentes respuestas y la última con un total porcentual. El número de las filas varió dependiendo de la cantidad de ítems relacionado con el factor evaluado.

Estos datos se ordenaron y agruparon para obtener el porcentaje correspondiente de cada respuesta, de acuerdo al orden de los factores, a su vez se graficaron los porcentajes, ilustrando así claramente los resultados.

Procesamiento de los Datos

Se estableció la distribución de frecuencias y promedios porcentuales respectivos, con el cual se realizó el análisis parcial y global. Este análisis describe el comportamiento de la población estudiada.

Presentación y Análisis de los Datos

Los resultados de la información obtenida, se muestran en cuadros de doble entrada y con una representación gráfica. Dichas gráficas están agrupadas por factor y a su vez por ítems.

Para Sabino (2000) analizar significa "... descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen" (p. 187).

Se analizaron los tres factores en función a todas las respuestas obtenidas en cada una de las preguntas y a su vez, se realizó una descripción cuantitativa siguiendo el orden de cada uno de los ítems agrupados por factor.

El análisis realizado es de tipo vertical, donde se confrontan los resultados del entorno respuestas/personas con respecto al cien por ciento (100 %). Esto permite determinar en el ítem de cada variable las categorías de repuestas seleccionadas en cada uno de los factores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada uno de los factores en relación con los ítems relacionados:

El primer factor a estudiar es el Nivel de Alcance del proceso de Evaluación del Desempeño:

Cuadro No 2

Ítem 2.- Los gerentes en todos los niveles o departamentos evalúan a su personal en los lapsos establecidos.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	0	0%
En gran medida	2	33,33%
Mas o menos	3	50%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	1	16,67%
TOTAL	6	100%

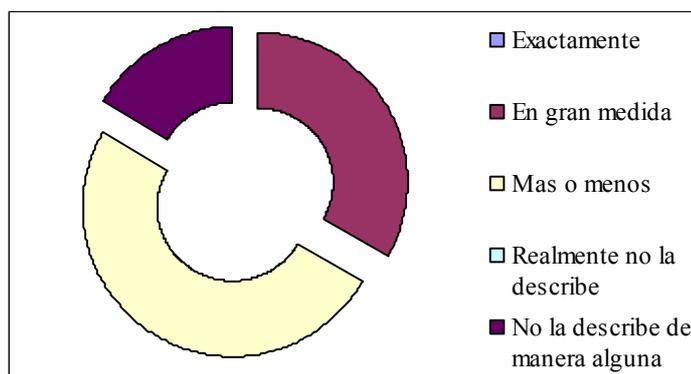


Gráfico No 4 Los gerentes en todos los niveles o departamentos evalúan a su personal en los lapsos establecidos.

El gráfico mostró que del 100 % de las personas encuestadas, dos (2) personas que pertenecen al 33,33 % de los encuestados manifiestan que los gerentes si evalúan a su personal, mientras que tres (3) de los entrevistados que representan el 50 % opinan que no todos los gerentes evalúan el desempeño de sus supervisados. Por otro lado el 16,67 % que corresponde a una (1) persona considera que los gerentes no evalúan a su personal.

Cuadro No 3

Ítem 3.- Los trabajadores en todos los niveles conocen el proceso de evaluación.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	0	0%
En gran medida	3	50%
Mas o menos	1	16,67%
Realmente no la describe	1	16,67%
No la describe de manera alguna	1	16,67%
TOTAL	6	100%

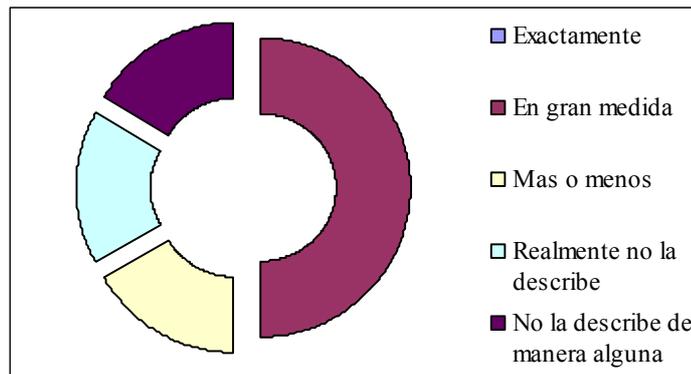


Gráfico No 5 Los trabajadores en todos los niveles conocen el proceso de evaluación.

Esta pregunta arrojó el siguiente resultado, tres (3) personas que corresponden a un 50 % opinan que los trabajadores están al tanto del proceso de evaluación, una (1) persona que representa el 16,67 % de los trabajadores conocen más o menos el proceso. Por otro lado dos (2) personas que representan el 33,34 % opinan que los trabajadores desconocen el proceso de evaluación.

Cuadro No 4

Ítem 6.- La empresa ofrece a todos los gerentes adiestramiento en materia de supervisión y evaluación de personal.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	4	66,67%
En gran medida	1	16,67%
Mas o menos	1	16,67%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

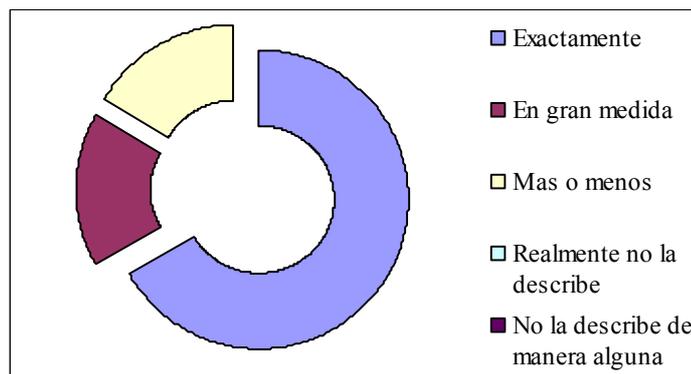


Gráfico No 6 La empresa ofrece a todos los gerentes adiestramiento en materia de supervisión y evaluación de personal.

El gráfico mostró que cuatro (4) personas que representan el 66,67 % de la población consideran que los gerentes encargados de realizar la evaluación, obtienen de la empresa adiestramiento, mientras que una (1) persona que representa el 16,67 % de los entrevistados opina que en gran medida todos los gerentes obtienen entrenamiento de la empresa acerca de la forma de cómo debe evaluar al personal. Por otro lado una (1) persona que corresponde al 16,67 % considera que los gerentes son entrenados más o menos en el proceso de evaluación de personal.

Cuadro No 5

Ítem 7.- La evaluación del desempeño es para todo los trabajadores.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	6	100%
En gran medida	0	0%
Mas o menos	0	0%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

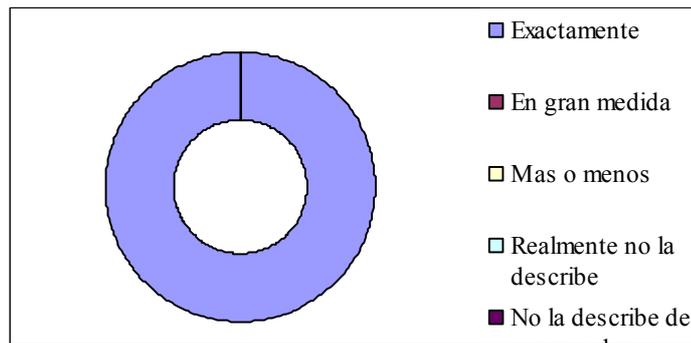


Gráfico No 7 La evaluación del desempeño es para todo los trabajadores.

El resultado de la pregunta fue que seis (6) personas que corresponden al 100% opinan que el proceso de Evaluación del Desempeño es para todos los trabajadores de la empresa, esto implica la importancia del proceso y por ende contar con sistema.

Cuadro No 6

Resumen de los ítems del Factor Nivel de Alcance del proceso de Evaluación del Desempeño.

Respuestas	A	B	C	D	E	Total
Ítem 2	0%	33,33%	50%	0%	16,67%	100%
Ítem 3	0%	50%	16,67%	16,67%	16,67%	100%
Ítem 6	66,67%	16,67%	16,67%	0%	0%	100%
Ítem 7	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Promedio General	41,67%	25%	20,84%	4,16%	8,33%	100%

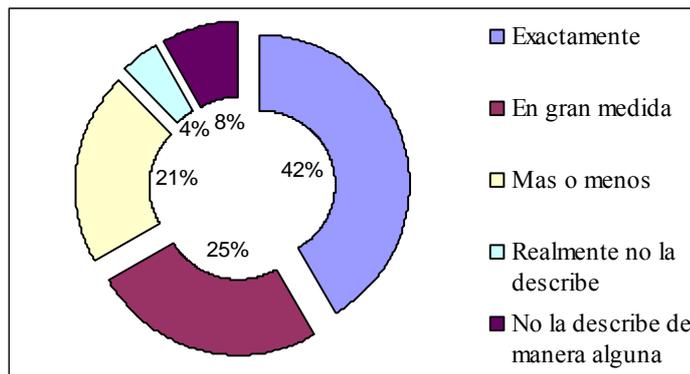


Gráfico No 8 Resumen del Factor Nivel de Alcance

Este gráfico representa el resultado obtenido de los ítems del factor Nivel de Alcance, a través del cual se mide el grado de alcance del proceso de evaluación del desempeño en la empresa, así como si la participación de los mismos se corresponde con la situación idónea.

Al efectuar el análisis nos encontramos que se presentan variaciones del promedio general desde 41,67%, 25%, 20,84%, 4,16% y 8,33% en las repuestas, debido a que las personas involucradas conocen a grandes rasgos las características del proceso.

El segundo factor considerado es la Responsabilidad del Sistema. A continuación se encuentra la representación gráfica de cada uno de los ítems involucrados:

Cuadro No 7

Ítem 4.- La Gerencia de capital Humano participa en el proceso de evaluación de desempeño.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	5	83,33%
En gran medida	1	16,67%
Mas o menos	0	0%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

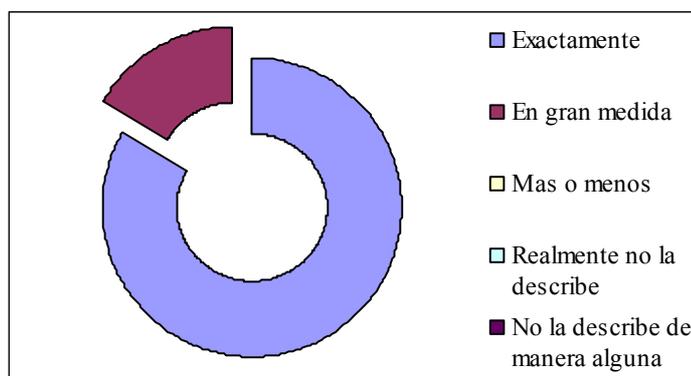


Gráfico No 9 La Gerencia de Capital Humanos participa en el proceso de evaluación de desempeño.

El resultado de la entrevista concluyó que cinco (5) personas que representan el 83,33 % de las personas encuestadas opinan que el Departamento de RECURSOS HUMANOS esta involucrado en el proceso de evaluación y una (1) persona que corresponde al 16,67 % considera que el Departamento participa en gran medida en los procesos de evaluación.

Cuadro No 8

Ítem 9.- Los empleados hacen sugerencias para mejorar el proceso de evaluación.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	0	0%
En gran medida	1	16,67%
Mas o menos	3	50%
Realmente no la describe	1	16,67%
No la describe de manera alguna	1	16,67%
TOTAL	6	100%

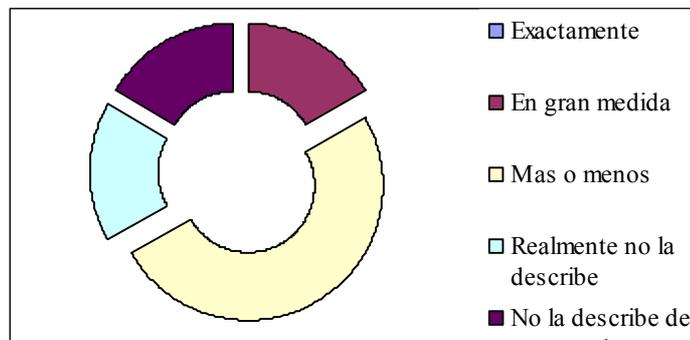


Gráfico No 10 Los empleados hacen sugerencias para mejorar el proceso de evaluación.

El gráfico mostró que mismo una (1) persona que representa el 16,67 % de la población considera que la opinión de los empleados es tomada en cuenta para mejorar el proceso de evaluación, tres (3) personas que corresponden al 50 % consideran que los empleados están involucrados más o menos en procesos con el fin de mejorar la evaluación, mientras que dos (2) persona que representan el 33,34 % de los entrevistados opina que los empleados no hacen sugerencias.

Cuadro No 9

Ítem 12.- Las políticas y procedimientos de evaluación de personal están documentados.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	3	50%
En gran medida	3	50%
Mas o menos	0	0%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

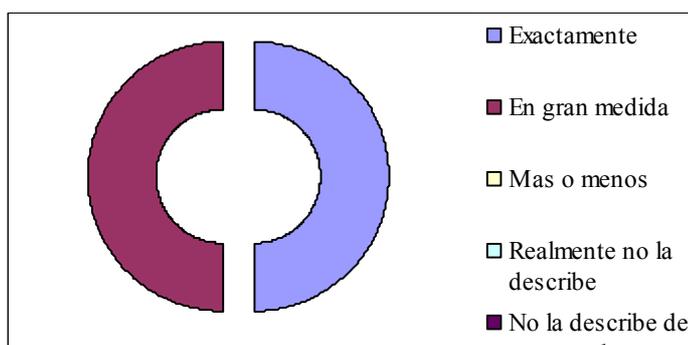


Gráfico No 11 Las políticas y procedimientos de evaluación de personal están documentados.

El resultado obtenido de la entrevista concluyó que tres (3) personas que representan el 50 % de los entrevistados afirman que todos los procedimientos están documentados, mientras que tres (3) personas que corresponden al 50 % de la población, opinan que están en gran medida documentados los procesos de evaluación.

Cuadro No 10

Resumen de los ítems del Factor Responsabilidad del Sistema.

Respuestas	A	B	C	D	E	Total
Ítem 4	83,33%	16,67%	0%	0%	0%	100%
Ítem 9	0	16,67%	50%	16,67%	16,67%	100%
Ítem 12	50%	50%	0%	0%	0%	100%
Promedio General	44,44%	27,78%	16,66%	5,56%	5,56%	100%

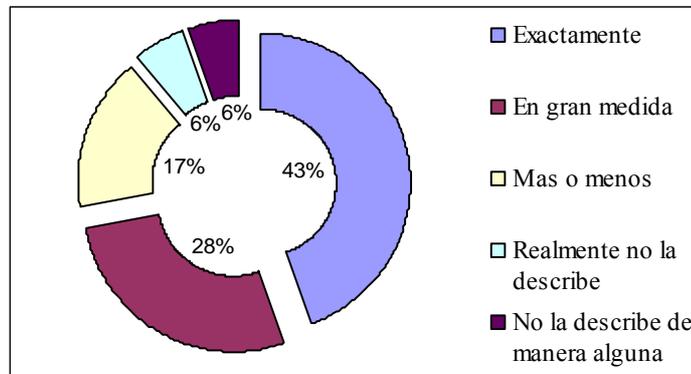


Gráfico No 12 Resumen del Factor Responsabilidad del Sistema

Este gráfico representa el resultado obtenido del factor Responsabilidad del Sistema, a través del cual se mide el grado de participación de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS y los trabajadores de la empresa.

Al realizar el análisis encontramos variaciones del promedio general desde 44,44%, 27,78%, 16,66%, 5,56% y 5,56%, demostrando que el sistema no es accesible a todo el personal de la empresa, sino solamente a los que manejan el proceso manual, lo que implica, limitaciones a todos los trabajadores en relación con la responsabilidad del proceso.

El último factor considerado es la Ventaja del sistema en el proceso de Evaluación del Desempeño, su análisis es:

Cuadro No 11

Ítem 1.- La evaluación del desempeño es de vital importancia para su empresa.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	4	66,67%
En gran medida	2	33,33%
Mas o menos	0	0%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

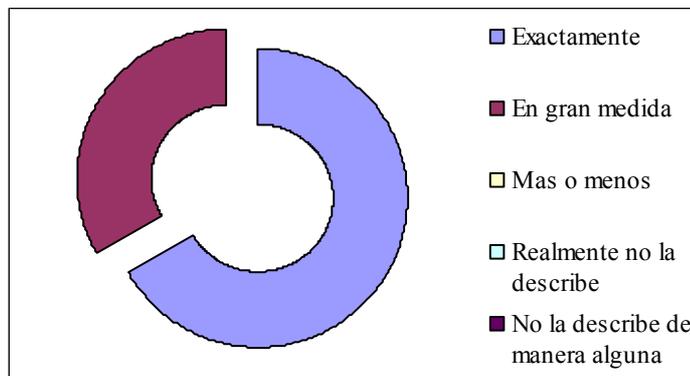


Gráfico No 13 La evaluación del desempeño es de vital importancia para su empresa.

El resultado de la pregunta fue que, cuatro (4) personas que corresponde al 66,67 % opinan que el proceso de evaluación del desempeño es muy importante para la empresa. Este resultado ejemplifica que el proceso de evaluación de desempeño es un fundamental para la empresa en el momento de desarrollar y promover al personal, por otro lado, dos (2) personas que representan el 33,33 % opinan que la evaluación del personal es en gran medida vital para la empresa.

Cuadro No 12

Ítem 5.- La empresa ofrece a todos los trabajadores posibilidad de familiarizarse con el proceso de evaluación del desempeño para la mejora continua, perfeccionar sus pericias y adaptarse a sus trabajos.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	1	16,67%
En gran medida	4	66,67%
Mas o menos	1	16,67%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

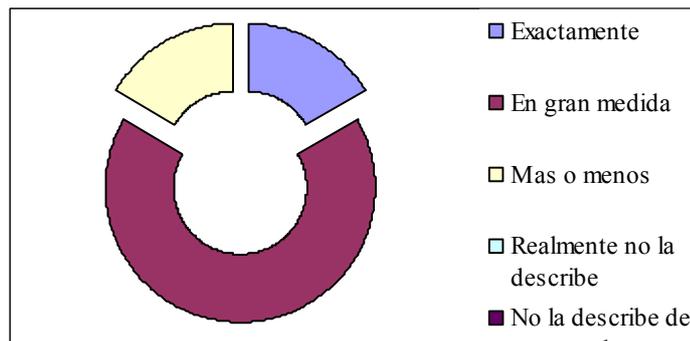


Gráfico No 14 La empresa ofrece a todos los trabajadores posibilidad de familiarizarse con el proceso de evaluación del desempeño para la mejora continua, perfeccionar sus pericias y adaptarse a sus trabajos.

Esta pregunta arrojó el siguiente resultado, una (1) persona que corresponde al 16,67 % de la población manifestó conocer las actividades para realizar adecuadamente el proceso de evaluación, mientras que cuatro (4) personas que corresponde al 66,67 % de la población manifestaron que en gran medida conocen los pasos para ejecutar mejor su trabajo y el resto de la población en su total una (1) persona que representa el 16,67 % de los encuestados manifestó que la empresa le brinda más o menos a los empleados la oportunidad de familiarizarse con el proceso.

Cuadro No 13

Ítem 8.- La evaluación del desempeño está basada en resultados obtenidos, tomando en cuenta los factores organizacionales y las metas logradas.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	6	100 %
En gran medida	0	0 %
Mas o menos	0	0 %
Realmente no la describe	0	0 %
No la describe de manera alguna	0	0 %
TOTAL	6	100 %

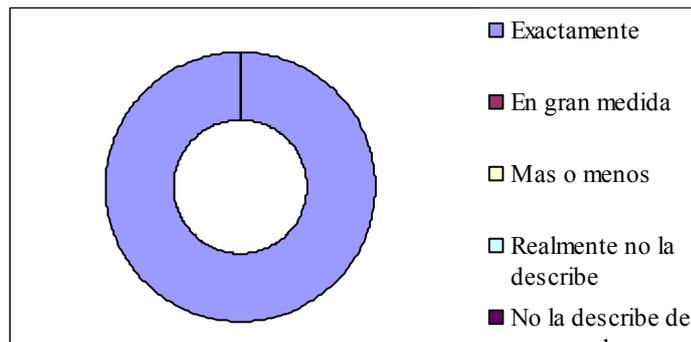


Gráfico No 15 La evaluación del desempeño está basada en resultados obtenidos, tomando en cuenta los factores organizacionales y las metas logradas.

El resultado de la pregunta fue que seis (6) personas que corresponde al 100 % opinan que el proceso de evaluación del desempeño representa los logros de los empleados al desempeñar sus actividades y lograr las metas de la organización. Esto implica que el resultado obtenido del proceso de evaluación influye en el desarrollo personal del empleado dentro de la empresa.

Cuadro No 14

Ítem 10.- Los empleados participan en el desarrollo de los objetivos, métodos operacionales y la planificación de trabajo que pueden afectar sus actividades.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	1	16,67%
En gran medida	3	50%
Mas o menos	2	33,33%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

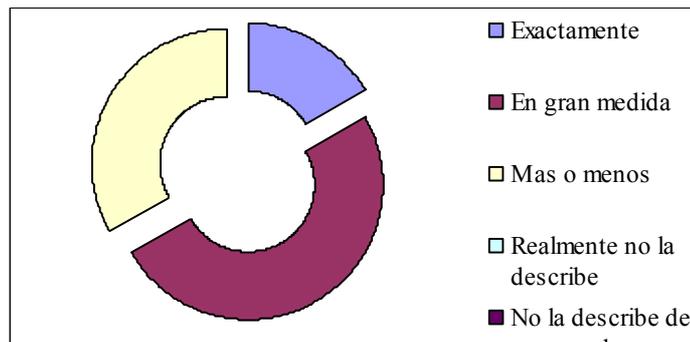


Gráfico No 16 Los empleados participan en el desarrollo de los objetivos, métodos operacionales y la planificación de trabajo que pueden afectar sus actividades.

El resultado obtenido mostró que una (1) persona que corresponde al 16,67 % opina que interviene en las actividades que le van a permitir aumentar su efectividad en la empresa, mientras que tres (3) que corresponde al 50 % de las personas manifiestan que en gran medida participan en los procesos para aumentar su efectividad en el cargo. Por otro lado dos (2) personas que representa que el 33,33 % de las personas encuestadas participan más o menos en los procesos involucrados en el mejoramiento del desempeño de sus actividades.

Cuadro No 15

Ítem 11.- Los factores de evaluación se establecen en forma objetiva.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	3	50%
En gran medida	2	33,33%
Mas o menos	1	16,67%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

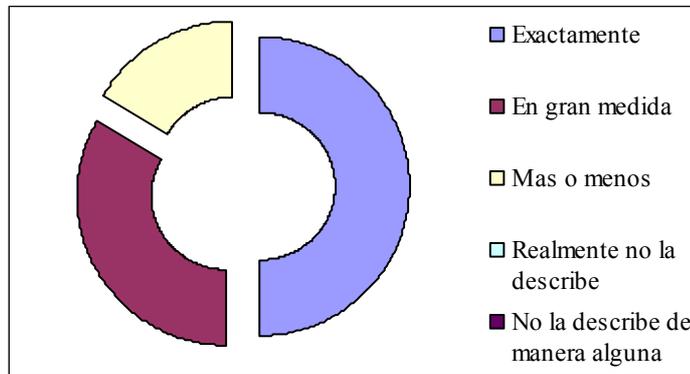


Gráfico No 17 Los factores de evaluación se establecen en forma objetiva.

La respuesta de esta interrogante sobre la población indicó que tres (3) personas que conforman el 50 % afirman que los factores a evaluar se establecen de forma objetiva las actividades, dos (2) personas que corresponde al 33,33 % de la población encuestada, considera que en gran medida los puntos a evaluar se establecen de manera parcial, mientras que el resto de los encuestados en su totalidad una (1) persona que representa el 16,67 % de los entrevistados opina que los factores se representan más o menos de manera objetiva.

Cuadro No 16

Ítem 13.- El nivel del rendimiento del trabajador determina su desarrollo, formación y aumento salarial, en determinada posición y el criterio seleccionado para su evaluación es acordado por la empresa y el empleado.

Respuestas	No de Personas	Porcentaje (%)
Exactamente	2	33,33%
En gran medida	2	33,33%
Mas o menos	2	33,33%
Realmente no la describe	0	0%
No la describe de manera alguna	0	0%
TOTAL	6	100%

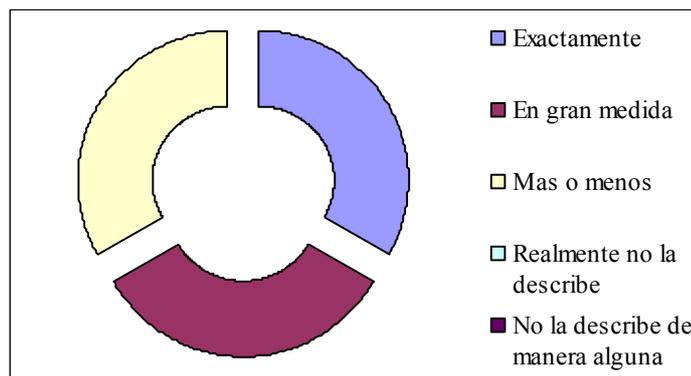


Gráfico No 18 El nivel del rendimiento del trabajador determina su desarrollo, formación y aumento salarial, en determinada posición y el criterio seleccionado para su evaluación es acordado por la empresa y el empleado.

El gráfico mostró que dos (2) personas que representan el 33,33 % de los entrevistados opinan que el proceso de evaluación es punto de partida para el desarrollo del trabajador en la empresa, mientras que dos (2) personas que corresponde el 33,33 % consideran que en gran medida, el proceso influye en los beneficios obtenidos por los trabajadores y el resto de la población encuestada en su total dos (2) personas que constituye el 33,33 % opinan que conocen más o menos de los beneficios obtenidos del proceso de evaluación.

Cuadro No 17

Resumen de los ítems del Factor Ventajas del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Respuestas	A	B	C	D	E	Total
Ítem 1	66,67%	33,33%	0%	0%	0%	100%
Ítem 5	16,67%	66,67%	16,67%	0%	0%	100%
Ítem 8	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Ítem 10	16,67%	50%	33,33%	0%	0%	100%
Ítem 11	50%	33,33%	16,67%	0%	0%	100%
Ítem13	33,33%	33,33%	33,33%	0%	0%	100%
Promedio General	47,22%	36,11%	16,67%	0%	0%	100%

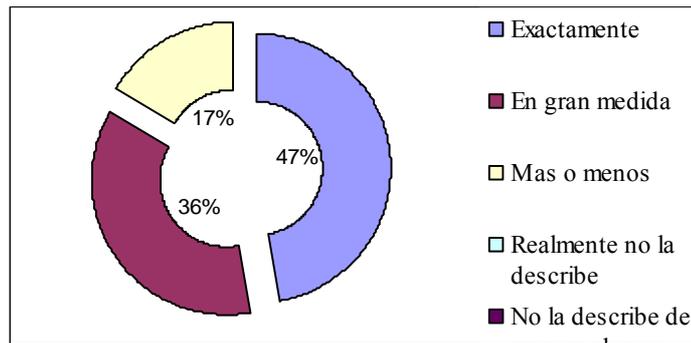


Grafico No 19 Resumen del Factor Ventajas del Sistema

El resultado obtenido del Factor Ventaja del Sistema permite conocer el impacto y los beneficios del sistema automatizado de Planificación, Asesoría y la Evaluación del Desempeño para la empresa.

Al analizar los resultados nos encontramos valores promedio general desde 47,22%, 36,11% y 16,67%, lo que describe la importancia de contar con un sistema que permita a todos los trabajadores de la empresa tanto los empleados como los supervisores y gerentes conocer e involucrarse en todas las fases del proceso de evaluación logrando así la mayor objetividad de las actividades desempeñadas. Así como, obtener indicadores de gestión a nivel general del proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

Identificación de la Necesidad y Alcance

El análisis, es el proceso mediante el cual se estudia y examina el presente, pasado y futuro de una situación, esto implica, efectuar una investigación detallada de la información y de los datos involucrados, tomando en cuenta los procesos, estructuras y otros elementos del ámbito donde se realizan las acciones, el objetivo es descubrir las áreas susceptibles. En este sentido se estudiarán las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de evaluación del personal de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS a fin de presentar posibles soluciones y se efectuará un análisis profundo a fin de prevenir futuras debilidades.

Para Ruiz (1995), “el análisis, es el estudio que permite detectar anomalías en una empresa y determinar las necesidades para corregirlas” (p.83).

La Gerencia de RECURSOS HUMANOS, actualmente no cuenta con un sistema que le permita efectuar de una manera fluida los procesos de evaluación del personal de la empresa.

El proceso de evaluación se realiza manualmente, lo que genera que todos los procesos fluyan lentamente, trayendo como consecuencia que el acceso a la información se realice de forma tediosa, provocando una demora significativa en la toma de decisiones. Es de hacer notar que la información generada por estos procesos se almacena en archivos físicos (carpetas y disquete), situación que genera pérdida en la información.

Cabe destacar, que la Gerencia de RECURSOS HUMANOS, es la unidad encargada de velar por la información generada, lo que implica que si cualquier área necesita esta información tiene que solicitársela a la misma, originando problemas en el tiempo de respuesta.

Por las razones anteriormente descritas, se hace necesario que la empresa efectúe un diagnóstico detallado del proceso de evaluación, con el fin de realizar los cambios pertinentes para su mejoramiento.

La necesidad identificada es:

Diseñar un sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos para una Empresa de Servicios.

El alcance del proyecto es el análisis y diseño de Sistema de Información Automatizado de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño de la Gerencia de Recursos Humanos para una Empresa de Servicios.

Objetivos Específicos

- Proporcionar la información del proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño de manera oportuna e interactiva para toda la organización.
- Evitar la duplicidad de la información obtenida del proceso de evaluación del personal.
- Diseñar una herramienta informática para los gerentes y supervisores que participan en el proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño a ser aplicada bajo la responsabilidad de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS en relación su actualización.

Descripción del Sistema Actual

El proceso de evaluación de personal comienza con preparar y desarrollar el sub.-proceso de planificación de metas, donde se establecen las metas individuales y se acuerdan las fechas de revisión y asesoría, posteriormente se recolecta dicha información tomando en cuenta que las mismas deben estar firmadas por el supervisado, el supervisor inmediato y el supervisor del supervisor.

Luego se envía al archivo de personal para su almacenamiento.

La Gerencia de CAPITAL HUMANO en la segunda fase del proceso de evaluación, da inicio y seguimiento al sub.-proceso de asesoría o revisión de metas donde se establecen las metas individuales revisadas, posteriormente se recolecta dicha información tomando en cuenta que las mismas estén firmadas por el supervisado, el supervisor inmediato y el supervisor del supervisor. Luego se envía al archivo de personal para su almacenamiento.

Este proceso puede repetirse dependiendo del cronograma de asesorías de la empresa hasta tres veces en un año.

La tercera fase corresponde a la evaluación del desempeño, que se encuentra integrada por dos componentes, los cuales son la evaluación de los resultados de metas y la evaluación de la actuación con indicadores conductuales, los mismos son plasmados en formatos y posteriormente se recolecta dicha información tomando en cuenta que las mismas deben estar firmadas por el supervisado, el supervisor inmediato y el supervisor del supervisor.

Luego se envía al archivo de personal para su almacenamiento.

En el gráfico No 20, se representa la descripción de la situación actual.

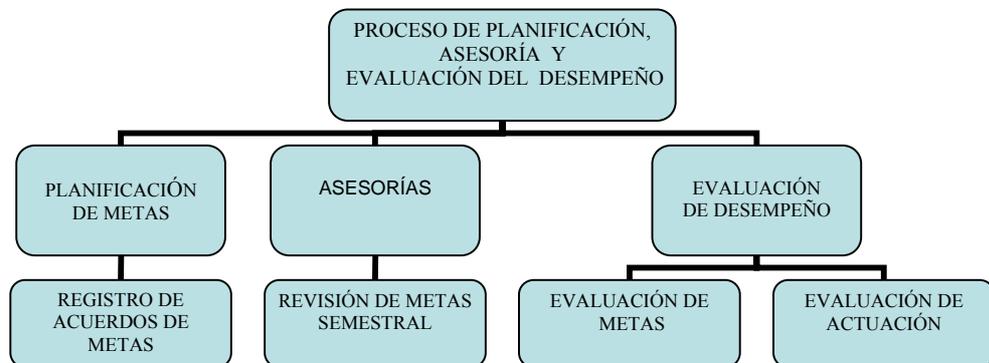


Gráfico No 20 Situación Actual

Mediante el siguiente diagrama de contexto y el pictograma del proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño (Ver Anexo G) podemos identificar los entes y las relaciones de información del macro-proceso de Evaluación del Personal.

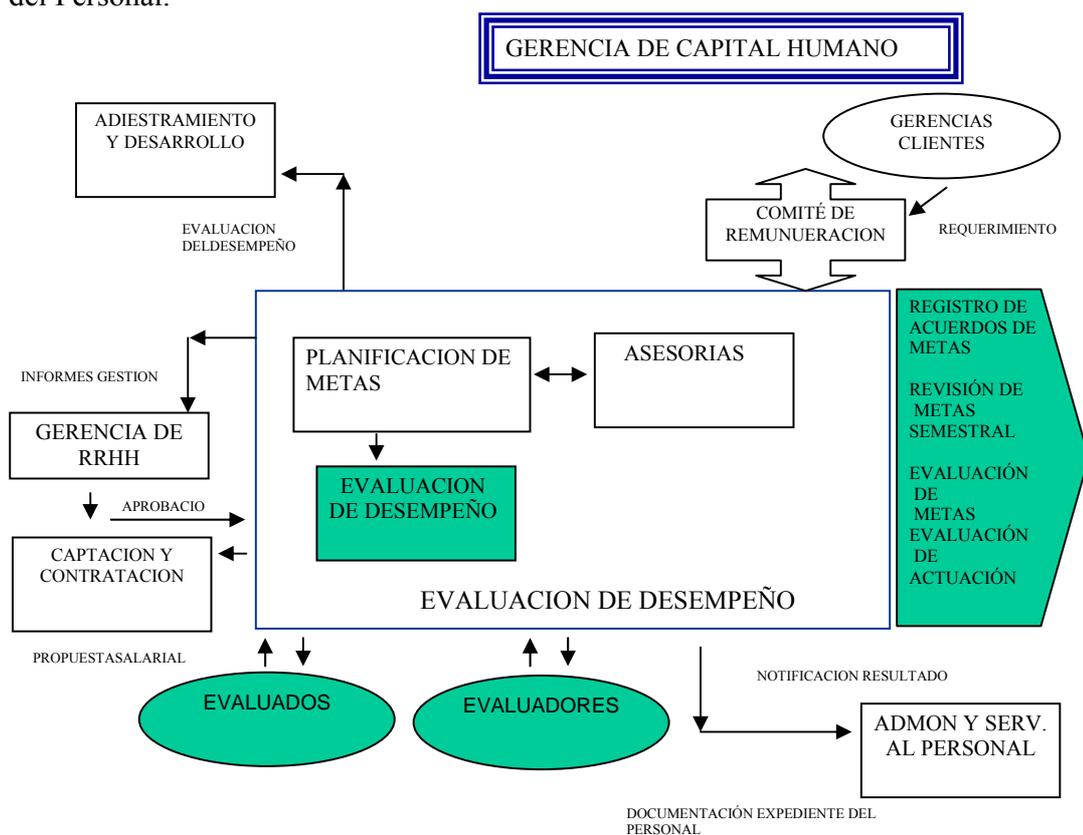


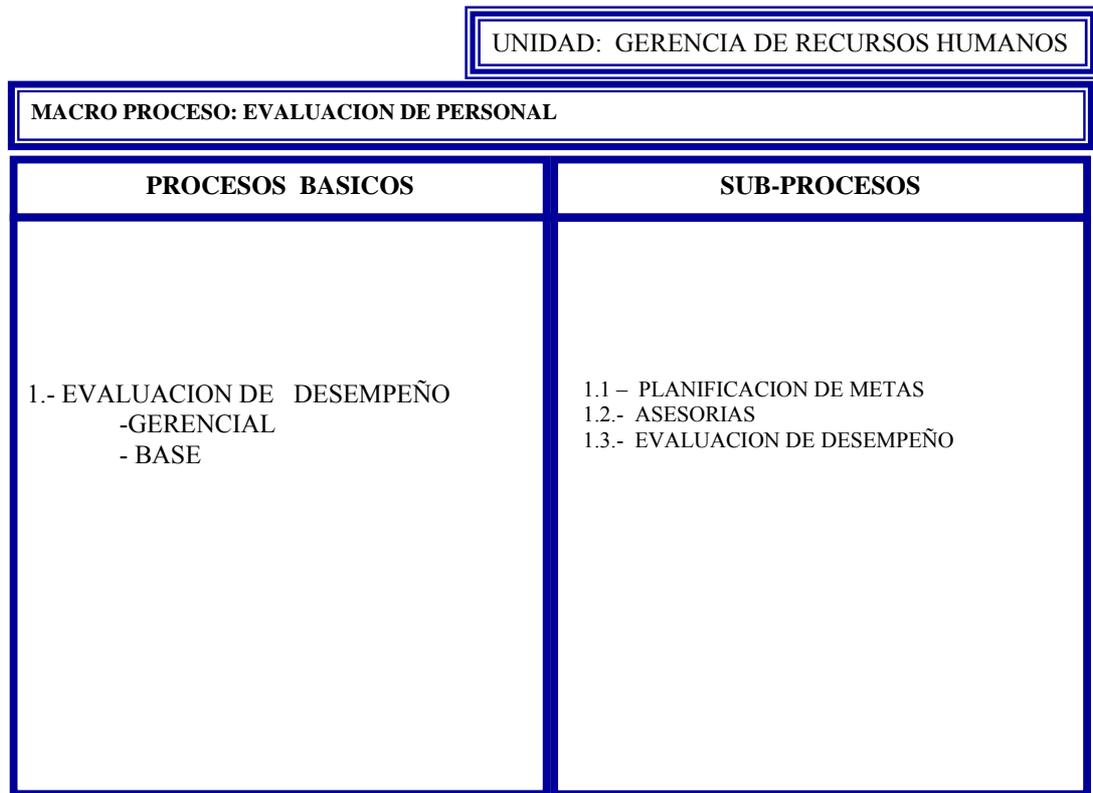
Gráfico No 21 Diagrama de Contexto

En el diagrama de contexto se:

- a) Identifican los procesos necesarios para el sistema de planificación, asesoría y evaluación de desempeño y su aplicación a través de la organización.
- b) Determinan la secuencia e interacción de estos procesos.

La metodología utilizada en la determinación de los procesos estuvo orientada a un estudio con el personal de la Gerencia de Capital Humano conformando mesas de trabajo para el análisis de:

- Misión, Visión y Estrategias de la Empresa.
- Misión y Visión de los procesos de Capital Humano.
- Las políticas generales por procesos.
- Se determinaron los macro-procesos, procesos básicos, sub. procesos y las principales actividades con los procedimientos respectivos según la necesidad. (Ver Gráfico No 22 y Anexos H, I, J, K, L, M y N)



MODELO CONCEPTUAL : SITUACION ACTUAL

Gráfico No 22 Modelo de Macro-Procesos, Procesos Básicos y Sub. Procesos

DISEÑO DEL SISTEMA: Diagrama de Bloques

Mediante el diagrama de bloques podemos identificar los subsistemas que conformarán el diseño del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño disponible, oportuna e interactiva para toda la organización. En el gráfico No 23 se presenta esta estructura.

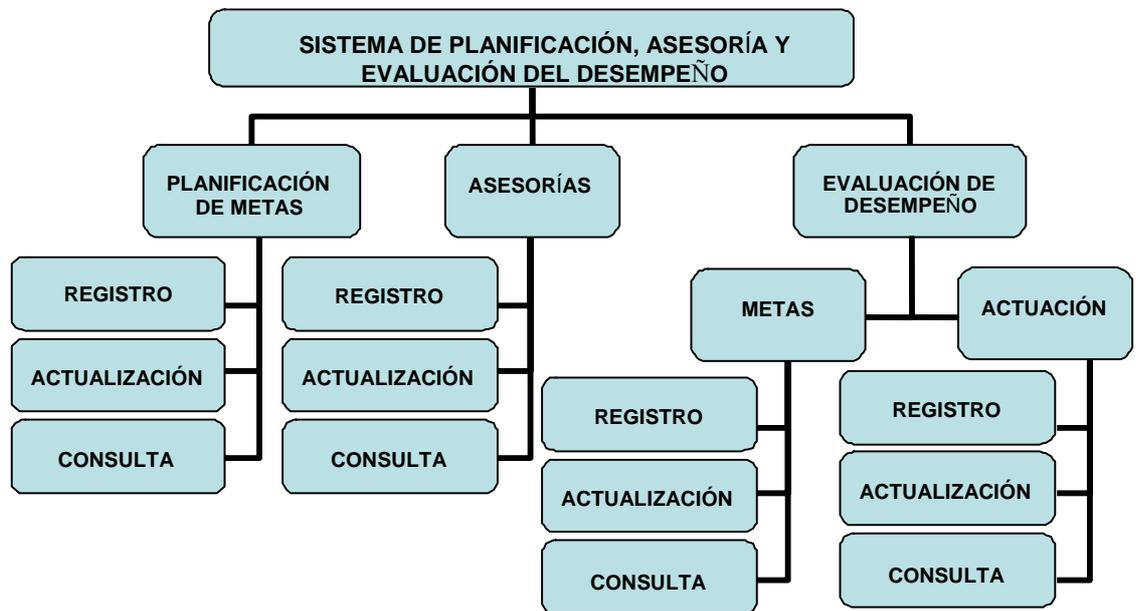


Gráfico No 23 Diagrama de Bloques

Diagrama de Flujo de Datos y Diccionario de Datos

En el diagrama de flujo de datos podremos explicar la relación existente entre los diferentes módulos o subsistemas de la Planificación de Metas, Asesoría de Metas y Evaluación del Desempeño así como presentar los diccionarios de datos.

En el gráfico No 24 se representa el diagrama de flujo de datos del proceso de Planificación de Metas.

Nivel 0

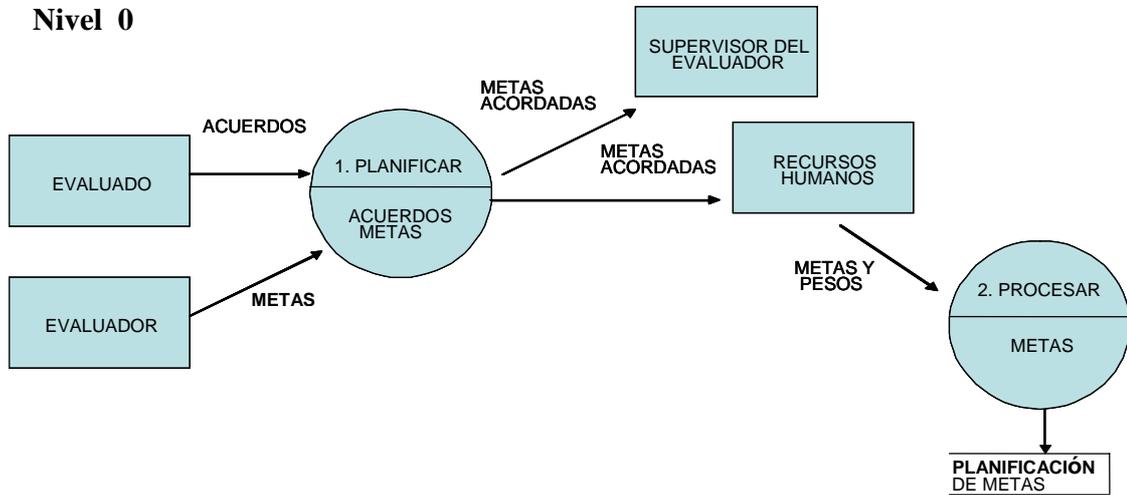


Gráfico No 24 Diagrama de Flujo de Datos de la Planificación de Metas

En el cuadro No 18 se representa el diccionario de datos del proceso de Planificación de Metas.

1. PLANIFICACIÓN DE METAS

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Ubicación Administrativa	Gerencia
	1 a N	Metas Planificadas	Resultados esperados
	1 a N	Pesos de las metas	Ponderación de las metas
	1 a N	Acuerdo de metas	Observaciones al acuerdo
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Fecha	Día y mes de planificación acordada

2. PROCESAMIENTO DE METAS

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Metas Planificadas	Resultados esperados
	1 a N	Pesos de las metas	Ponderación de las metas
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Documento de Planificación	Archivo de planificación de metas

En el gráfico No 25 se representa el diagrama de flujo de datos del proceso de Asesoría de Metas.

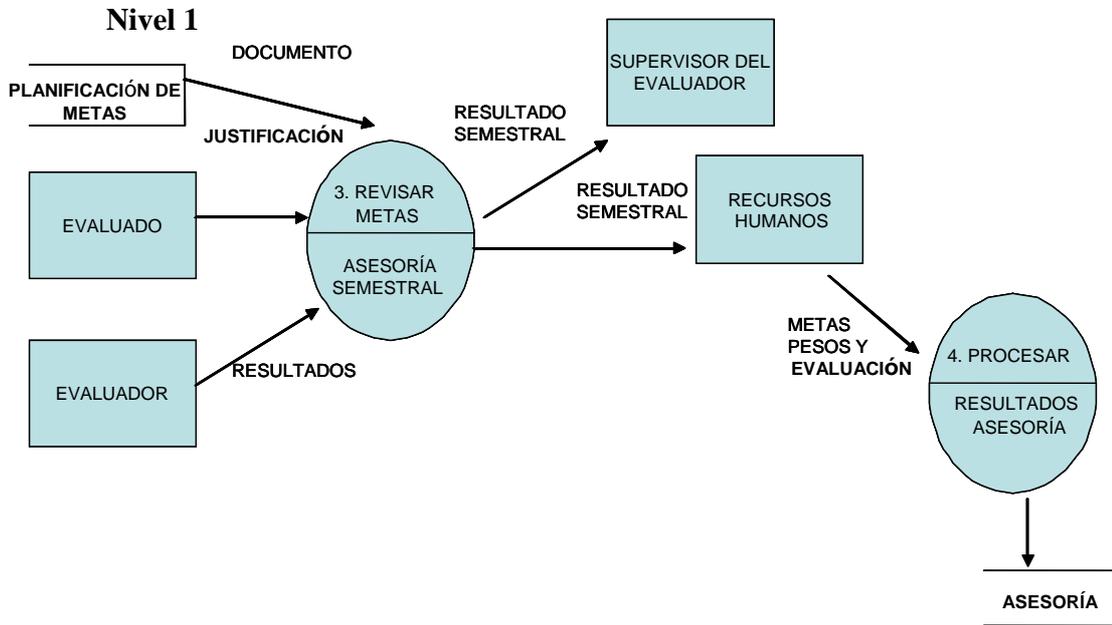


Gráfico No 25 Diagrama de Flujo de Datos de la Asesoría de Metas

En el cuadro No 19 se representa el diccionario de datos del proceso de la Asesoría de Metas.

3. REVISIÓN DE METAS

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Ubicación Administrativa	Gerencia
	1 a N	Documento de planificación	Archivo de planificación de metas
	1 a N	Metas Revisadas	Resultados esperados
	1 a N	Evaluación de metas	Resultados de metas
	1 a N	Acuerdo de metas revisado	Justificación de Resultados
	1 a N	Resultados	Calificación de la evaluación
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Fecha	Día y mes de revisión

4. PROCESAMIENTO DE RESULTADOS DE ASESORÍA

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Metas Revisadas	Resultados esperados
	1 a N	Pesos de las metas	Ponderación de las metas
	1 a N	Evaluación de metas	Resultados de metas
	1 a N	Resultados	Calificación de la evaluación
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Documento de Asesoría	Archivo de Asesoría de Metas

En el gráfico No 26 se representa el diagrama de flujo de datos del proceso de Evaluación del Desempeño.

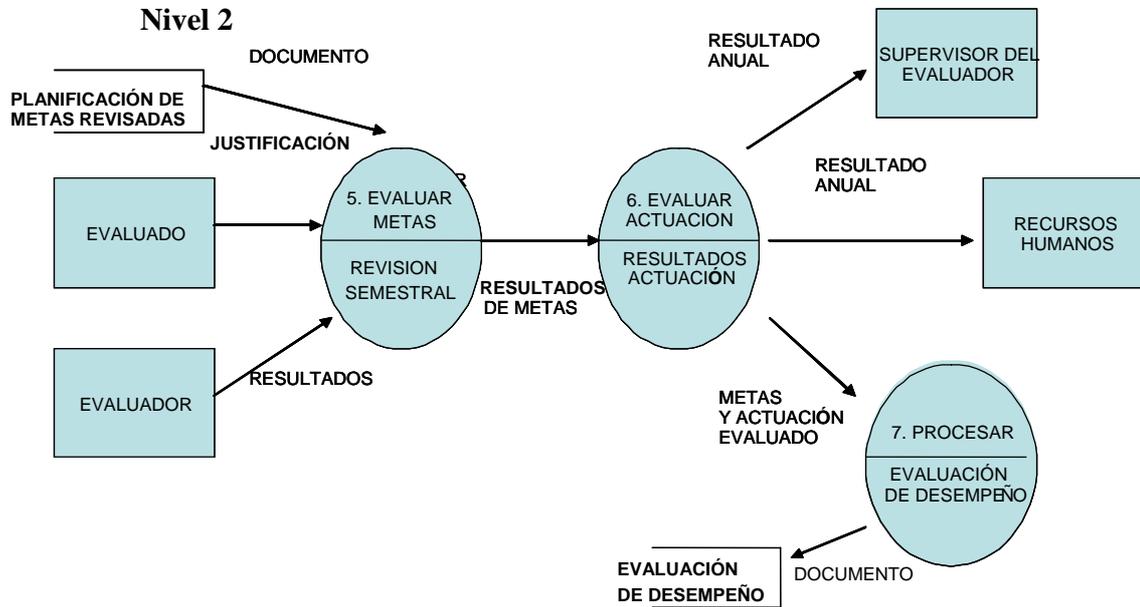


Gráfico No 26 Diagrama de Flujo de Datos de la Evaluación del Desempeño

En el cuadro No 20, que se encuentra anexo se representa el diccionario de datos del proceso de Evaluación del Desempeño.

5. EVALUACIÓN DE METAS

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Ubicación Administrativa	Gerencia
	1 a N	Documento de Asesoría	Archivo de asesoría de metas
	1 a N	Metas	Resultados logrados
	1 a N	Peso de metas	Ponderación de metas
	1 a N	Resultados	Calificación de la evaluación de metas
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Fecha	Día y mes de evaluación

6. EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula Cedula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Ubicación Administrativa	Gerencia
	1 a N	Indicadores o factores conductuales	Resultados de actuación
	1 a N	Resultados	Calificación de la actuación
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Apellido y nombre del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Fecha	Día y mes de evaluación

7. PROCESAMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GRUPO	REPETICIONES	COMPONENTES	COMENTARIOS
N	1 a N	Cédula de identidad del Evaluado	Identificación del Evaluado
	1 a N	Cédula de identidad del Evaluador	Identificación del Evaluador
	1 a N	Metas	Resultados logrados
	1 a N	Peso de metas	Ponderación de metas
	1 a N	Resultados de metas	Calificación de la evaluación de metas
	1 a N	Indicadores o factores conductuales	Resultados logrados
	1 a N	Peso de actuación	Ponderación de metas
	1 a N	Resultados de actuación	Calificación de la evaluación de metas
	1 a N	Evaluación final	Resultado global Metas y actuación
	1 a N	Cédula de identidad del Supervisor del Evaluador	Identificación del Supervisor del Evaluador
	1 a N	Documento de Evaluación	Archivo de evaluación de desempeño

Problemática Actual

A continuación se precisan los cuatro (4) puntos u oportunidades de mejora a ser consideradas en el diseño del Sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

- El control manual no permite la rápida actualización de los datos en los formatos y los expedientes de personal.
- Duplicidad de la información en los expedientes.
- No posee un control del estado del proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño de una manera permanente.
- Demora en la búsqueda de la información o el contenido.

Propuesta de Solución y Denominación del Proyecto

Propuesta de un modelo operativo viable para el proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS

Con este proyecto se pretende mejorar todo los procedimientos involucrados en la evaluación del personal de la empresa, para así evitar procesos lentos y tediosos, entre otros.

El análisis del sistema propuesto utilizando la herramienta conocida como matriz DOFA, donde se plantea el siguiente diagnóstico previo como factibilidad de solución. Ver cuadro No 21 Matriz DOFA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La rápida actualización de la información. - Los procesos estarían clasificados adecuadamente según su naturaleza. - Se evita la duplicidad de los datos. - Mayor control del estatus de los procesos. - Rapidez en la consulta de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia y disponibilidad de herramientas tecnológicas para el diseño y desarrollo del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño. - Se dispone de los recursos humanos y los usuarios para el desarrollo del sistema. - El tiempo y los recursos económicos.
DEBILIDADES	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> - La carga inicial de datos de los procesos. - La disposición del usuario a la actualización permanente de la información en la base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de estructura organizativa por reingeniería de proceso, ya que no permitiría realizar el seguimiento de la planificación de metas en los lazos acordados.

Cuadro No 21 Matriz DOFA

Como resultado final del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la propuesta realizada presentamos las siguientes estrategias como propuestas a considerar, adicionales a los planes de acción a ejecutarse durante el diseño, desarrollo e implementación del sistema automatizado de Planificación, Asesoría y Evaluación de Desempeño denominado RHEI (Recursos Humanos Evaluación Integral):

- Incorporar a el Macro-proceso de Evaluación de Personal , el cual abarca el proceso básico de Evaluación de Desempeño la flexibilidad necesaria para la actualización permanente de la estructura organizativa.
- Estructurar un plan de Comunicación e Inducción en el Sistema RHEI y sus beneficios que consolide su alcance a toda la organización.

Requerimientos para el Diseño del Sistema

En el ámbito conceptual un sistema de evaluación de desempeño para la organización debe cumplir con las siguientes etapas:

Diseño del Sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

Como proceso, un programa de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño consiste en varias fases, las cuales debemos identificar claramente y son:

Niveles de Alcance.

Determinar los niveles de organización de personal susceptibles de evaluación, es decir, quienes serán evaluados.

Evaluadores.

Identificar los cargos y personas que van a tener a cargo la tarea de efectuar la evaluación de desempeño. La responsabilidad recaerá, entonces, en todas aquellas personas con funciones supervisoras.

Responsabilidad del Programa.

La administración, coordinación y ejecución técnica del programa estará a cargo de la Gerencia de Capital Humano de la organización.

Periodicidad de la Evaluación.

Las buenas prácticas de supervisión apuntan hacia una evaluación que debe ser continua, sin embargo, a través de reuniones con la gerencia de Recursos Humanos y la Presidencia se establecerá las fechas más adecuadas para la administración formal del programa en la organización.

Conformación del Comité de Trabajo.

Este comité está conformado por la línea gerencial del negocio y la línea gerencial de staff, presidencia y otros cargos con responsabilidad supervisora.

Perfil Recomendado del Comité:

- Conocimiento amplio de todos los procesos y subprocesos de la empresa.
- Antigüedad de al menos dos años.
- Mantener actitud crítica para el análisis, con fuerte intención hacia la conciliación y el consenso.
- Independencia y amplitud de criterios.
- Disponibilidad de tiempo y compromiso con las exigencias del comité.
- Participación representativa de los procesos medulares de la organización.

Determinación del número de indicadores conductuales de la evaluación.

Los indicadores conductuales de la evaluación representan el conjunto de características que deben tenerse en cuenta al evaluar la conducta del trabajador. Estos rasgos son los que se manifiestan en el área de trabajo y varían dependiendo del nivel de empleado y del tipo de organización. En la mayoría de los sistemas de evaluación el número de indicadores varía entre cinco (5) y quince (15). Estos indicadores de evaluación serán definidos operacionalmente destacando la conducta del trabajador que será evaluada.

Diseño de la herramienta de aplicación de la evaluación del desempeño.

Se diseñó una herramienta informática de aplicación denominada RHEI para la planificación, asesoría y evaluación del desempeño de los trabajadores adecuado a la disponibilidad técnica y las normas existentes en la organización, con su asistente respectivo. Se generó un diseño de sistema de Evaluación el cual esta compuesto:

- La planificación de metas individuales del trabajador.
- Las asesorías periódicas.
- La evaluación del trabajador.

Con la realización de las entrevistas y reuniones para determinar los requerimientos necesarios para la elaboración y desarrollo del sistema en la Gerencia de RECURSOS HUMANOS se pudo obtener de los sistemas

actuales no automatizados los insumos para determinar las necesidades de información en cada una de las fases del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

El requerimiento del sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño es automatizar los instrumentos de cada uno de sus procesos.

Los requerimientos para la Planificación de Metas son los siguientes:

- Nombre y Apellido del Evaluador.
- Cargo del Evaluado.
- Cargo del Evaluador.
- Unidad Administrativa.
- Planificación de Metas.
- Peso de Metas.
- Acuerdos.
- Cédula del Evaluado.
- Cédula del Evaluador.
- Cédula del Supervisor del Evaluador.
- Fecha de la Evaluación.

Los requerimientos para la Asesoría de Metas son:

- Nombre y Apellido del Evaluado.
- Nombre y Apellido del Evaluador.
- Cargo del Evaluado.
- Cargo del Evaluador.
- Unidad Administrativa.
- Asesoría de Metas.
- Peso de Metas.
- Evaluación de Metas.
- Grado de Cumplimiento.
- Acuerdos.

- Cédula del Evaluado.
- Cédula del Evaluador.
- Cédula del Supervisor del Evaluador.
- Fecha de la Evaluación.

Los requerimientos para la Evaluación del Desempeño son:

- Nombre y Apellido del Evaluado.
- Nombre y Apellido del Evaluador.
- Cargo del Evaluado.
- Cargo del Evaluador.
- Unidad Administrativa.
- Factores de Actuación.
- Acuerdos.
- Cédula del Evaluado.
- Cédula del Evaluador.
- Cédula del Supervisor del Evaluador.
- Fecha de la Evaluación.

Los requerimientos de la Evaluación del Desempeño Final son los siguientes:

- Nombre y Apellido del Evaluado.
- Nombre y Apellido del Evaluador.
- Cargo del Evaluado.
- Cargo del Evaluador.
- Unidad Administrativa.
- Resultado de Metas.
- Resultado de Actuación.
- Evaluación Integral.
- Ponderación de Metas.
- Ponderación de Actuación.

- Acuerdos Finales.
- 3 Acciones de Adiestramiento.
- Cédula del Evaluado.
- Cédula del Evaluador.
- Cédula del Supervisor del Evaluador.
- Fecha de la Evaluación.

Diseño de las Entradas y Salidas

Características de las Entradas y Salidas

El usuario registrará la planificación de metas, las asesorías y la evaluación del desempeño en las pantallas de ingreso.

El usuario de la salida será el Supervisor Evaluador en cualquier área funcional y la Gerencia de RECURSOS HUMANOS

El Supervisor Evaluador para obtener la Evaluación integral del Evaluado durante el lapso, deberá establecer los acuerdos finales para el trabajador evaluado y la Gerencia de Recursos Humanos obtendrá los resultados de la evaluación a ser procesadas.

La Planificación, la Asesoría de Metas y la Evaluación del Desempeño se desplegará por pantalla y se imprimirá para el Expediente del Trabajador Evaluado.

La Evaluación del Desempeño Final se realizará:

- Una vez al año para cada trabajador.
- Cada vez que un trabajador sea transferido a otra unidad.
- Cuando un trabajador sea retirado o despedido.
- Las Salidas serán desplegadas por pantalla e impresas para el expediente del trabajador.

A continuación se presenta el diseño del Sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño, con el fin de mostrar como será el proceso de evaluación del personal de la empresa.

En los gráficos anexos, se presentan la pantallas de entrada de entrada y salida del sistema propuesto:

Gráfico No 27 Pantalla de la Planificación de Metas

PRIMERA ASESORIA DE LAS METAS

[Ir a los Formularios](#)

Planificación Metas

Segunda Asesoría

Última Asesoría

Autoevaluación de Desempeño

Autoevaluación Supervisor

Evaluación Integral

Informal Informe

Vista Previa

Imprimir Informe

[Volver al Anterior](#)

Menu Principal

Fecha: 17/03/11

DATOS DEL EVALUADO

Código: [1] Nombre: Alberto Apellido: [Mora]

Extensión: [111] Cargo: Administrador Unidad Administrativa: [Bogotá] Sucursal: [Adelanta] Region: [Antioquia]

DATOS DEL EVALUADOR

Código: [2] Nombre: [Barros] Apellido: [Barros] Cargo: [Barrendero]

REVISIÓN DE LAS METAS

Este proceso consiste en la revisión de las metas planificadas por lo cual el supervisor deberá registrar a término del periodo acordado el status del cumplimiento de las mismas. Utilizando para ello como guía la tabla de GRADO DE CUMPLIMIENTO y EVALUACIÓN. El sistema graficará automáticamente dicha evaluación.

Primera Meta Aprobada	Peso Otorgado
primera	1
<hr/>	
Revisión de la Primera Meta	Revisión del Peso
primera revision	11
	Evaluación
	11
<hr/>	
Segunda Meta Aprobada	Peso Otorgado
	1

[Ir Registro Anterior](#) [Ir Registro Siguiente](#) [Agregar Registro](#) [Eliminar Registro](#)

Gráfico No 28 Pantalla de la Primera Asesoría

SEGUNDA ASESORIA DE LAS METAS

[Ir a los Formularios](#)

Planificación Metas

Primera Asesoría

Última Asesoría

Autoevaluación de Desempeño

Autoevaluación Supervisor

Evaluación Integral

Informal Informe

Vista Previa

Imprimir Informe

[Volver al Anterior](#)

Menu Principal

Fecha: 11/02/11

DATOS DEL EVALUADO

Código: [1] Nombre: Alberto Apellido: [Mora]

Extensión: [111] Cargo: Administrador Unidad Administrativa: [Bogotá] Sucursal: [Adelanta] Region: [Antioquia]

DATOS DEL EVALUADOR

Código: [2] Nombre: [Barros] Apellido: [Barros] Cargo: [Barrendero]

REVISIÓN DE LAS METAS

Este proceso consiste en la revisión de las metas planificadas por lo cual el supervisor deberá registrar a término del periodo acordado el status de cumplimiento de las mismas. Utilizando para ello como guía la tabla de GRADO DE CUMPLIMIENTO y EVALUACIÓN. El sistema graficará automáticamente dicha evaluación.

Primera Meta Revisada	Peso Revisado
primera revision	11
<hr/>	
Primera Meta - Segunda Revisión	Revisión del Peso
segunda revision	13
	Evaluación
	13
<hr/>	
Segunda Meta Revisada	Peso Revisado
	1

[Ir Registro Anterior](#) [Ir Registro Siguiente](#) [Agregar Registro](#) [Eliminar Registro](#)

Gráfico No 29 Pantalla de la Segunda Asesoría

EVALUACION GLOBAL DE LAS METAS

Ir a: Evaluador
Planificación Metas
Primera Asesoria
Segunda Asesoria
Autoevaluación de Desempeño
Autoevaluación Supervisado
Evaluación Integral
Instalar Informe
Vista Previa
Imprimir Informe
Volver al Anterior
Menu Principal

Fecha: 13/07/17

DATOS DEL EVALUADO

Código: 1 Nombre: Alberto Apellidos: Rojas
 Extensión: 111 Cargo: Administrador Unidad: Administración Sucursal: Arellano Administrativa: Adrián Quevedo Region: Asturias

DATOS DEL EVALUADOR

Código: 2 Nombre: Ebanos Apellido: Ebanos Cargo: Encargado

EVALUACION GLOBAL DE LAS METAS

Este proceso consiste en la revisión de las metas planificadas por lo cual el evaluado deberá registrar a término del periodo acordado el grado de cumplimiento de las mismas, indicando para ello como variable de GRADO DE CUMPLIMIENTO y CALIFICACIÓN. El sistema generará automáticamente dicha evaluación.

Primera Meta Aprobada

Primera

Primera Meta Primera Asesoria

primera revision

Primera Meta Segunda Asesoria

1 segunda revision

Primera Meta Ultima Revision

ultima

Revisión del Peseo
33
Evaluación
33

Segunda Meta Aprobada

Ir Registro Anterior
Ir Registro Siguiente
Agregar Registro
Eliminar Registro

Gráfico No 30 Pantalla de la Evaluación Global de Metas

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Ir a: Evaluador
Planificación Metas
Primera Asesoria
Segunda Asesoria
Autoevaluación de Desempeño
Autoevaluación Supervisado
Evaluación Integral
Instalar Informe
Vista Previa
Imprimir Informe
Volver al Anterior
Menu Principal

Fecha: 13/07/17

DATOS DEL EVALUADO

Código: 1 Nombre: Alberto Apellidos: Rojas Cargo: Administrador
 Extensión: 111 Unidad: Administración Sucursal: Arellano Region: Asturias

DATOS DEL EVALUADOR

Código: 2 Nombre: Ebanos Apellido: Ebanos Cargo: Encargado

EVALUACION GLOBAL DE LAS METAS

En esta sección encontrará tres áreas a evaluar de manera independiente. La evaluación se basará en conductas observables para cada uno de los factores. Usted deberá tener en cuenta la asignación de este formato y colocar el número correspondiente a la conducta que mejor se ajuste a la actuación en el factor evaluado, tratando de ser lo más objetivo posible.

INDICADORES DE ACTUACION

AREA IDENTIFICACION CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACION
1. CALIDAD DE TRABAJO
 (Medirán la relación cumplimiento y atención de las metas asignadas así como los procedimientos)

El 100% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 90% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 80% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 70% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 60% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.
---	--	--	--	--

AREA IDENTIFICACION CON EL TRABAJO Y LA ORGANIZACION
2. CUMPLIMIENTO DE TRABAJO
 (Se evaluará el cumplimiento de las metas asignadas así como el cumplimiento de las metas asignadas y el cumplimiento de las metas asignadas)

El 100% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 90% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 80% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 70% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.	El 60% de las metas asignadas son cumplidas puntualmente y a tiempo.
---	--	--	--	--

Volver al Anterior
Menu Principal
Ir Registro Anterior
Ir Registro Siguiente
Agregar Registro
Eliminar Registro

Gráfico No 31 Pantalla de la Evaluación del Desempeño

El diseño de las salidas queda constituida por las siguientes pantallas:

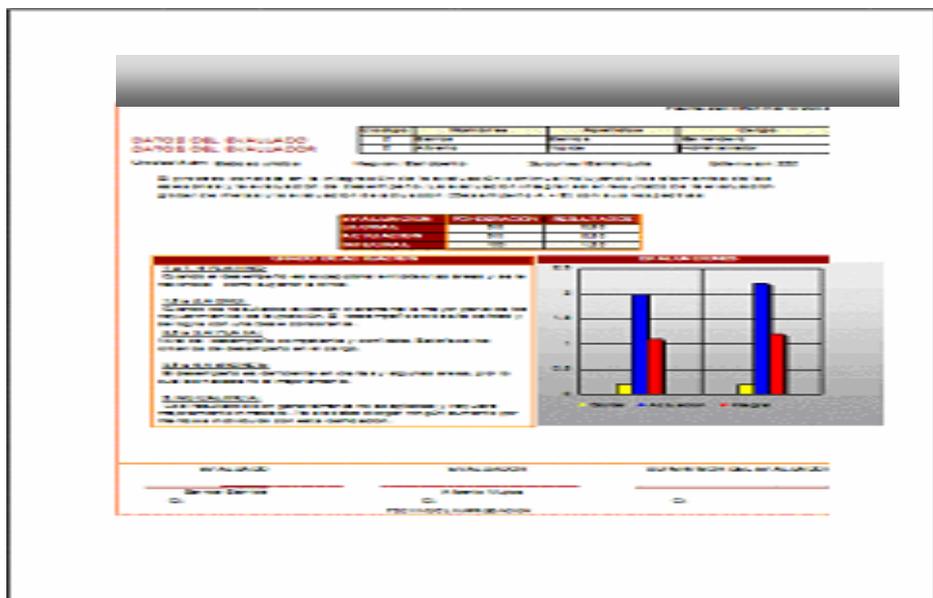


Gráfico No 32 Salida de la Evaluación del Desempeño

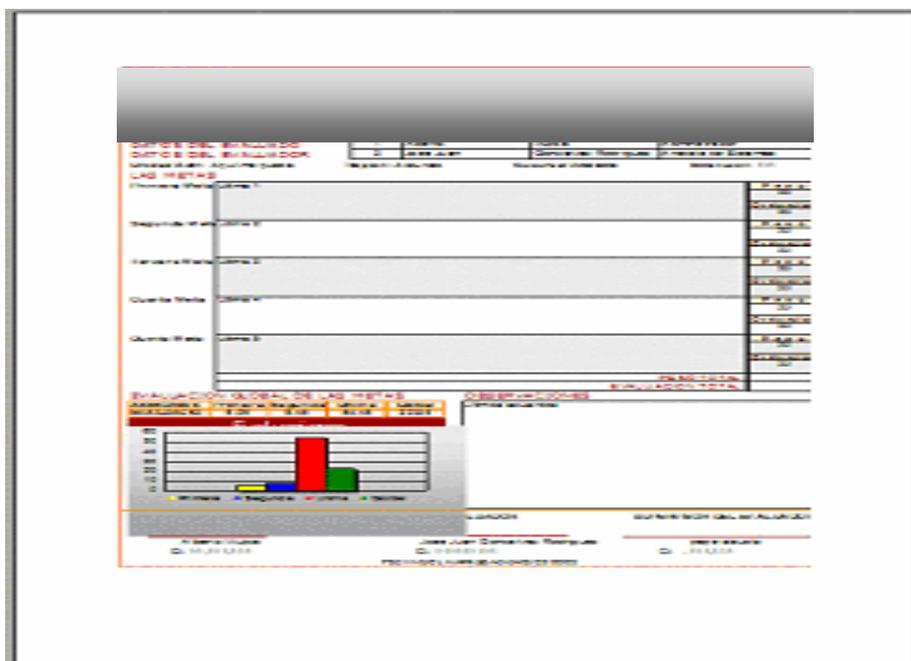


Gráfico No 33 Salida de las Asesorías de Metas

Diagrama de Entidad Relación y Normalización

El gráfico No 34, representa las relaciones identificadas y normalizadas en el sistema propuesto de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño.

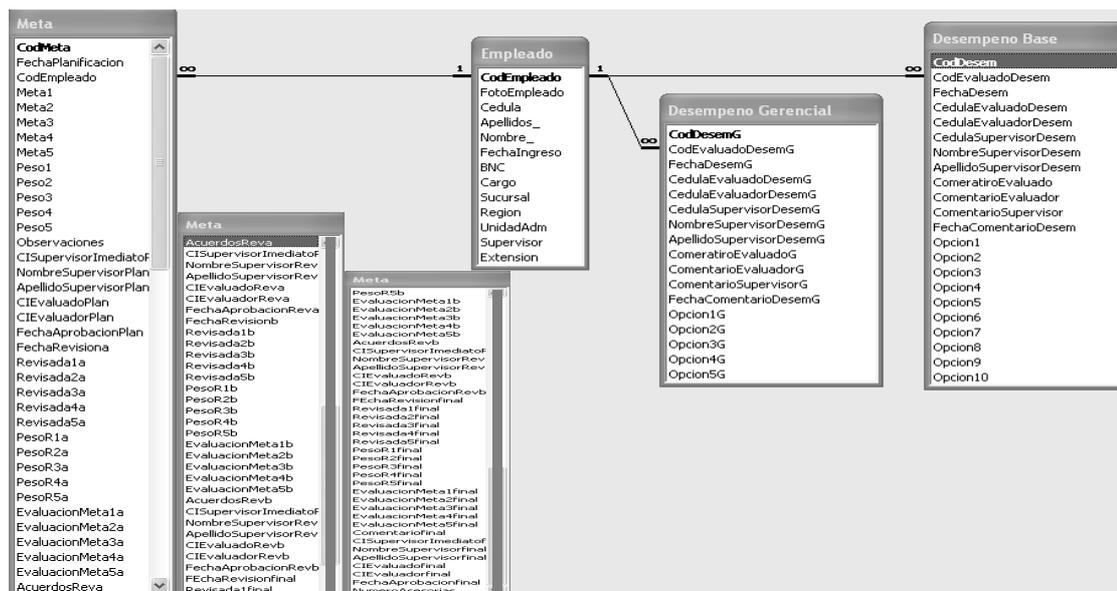


Gráfico No 34 Modelo Entidad-Relación

Las relaciones identificadas y normalizadas del sistema propuesto son:

IRempleado {código del empleado, foto, cédula, apellido, nombre, fecha de ingreso, cargo, sucursal, unidad, región, supervisor, extensión}

IRdesempeñobase {código del empleado, fecha y código del desempeño, cédula, nombre, apellido del evaluado, evaluador y supervisor, comentario del evaluado, evaluador y supervisor, opción 1, opción 2, opción 3, opción 4, opción 5, opción 6, opción 7, opción 8, opción 9, opción 10}

IRdesempeñogerencial {código del empleado, fecha y código del desempeño, cédula del evaluado, evaluador y supervisor, nombre, apellido del supervisor, comentario del evaluado, evaluador y supervisor, fecha de comentario, opción 1, opción 2, opción 3, opción 4, opción 5}

IRmeta {código del empleado, código meta, fecha plan, meta1, meta2, meta3, meta4, meta5, peso1, peso2, peso3, peso4, peso5, observación, CISupervisor Inmediato Plan, Nombre Supervisor plan, Apellido supervisor plan, CIEvaluado plan, CIEvaluador plan, fecha aprobaciónplan, fechareva, revmeta1a, revmeta2a, revmeta3a, revmeta4a, revmeta5a, pesor1a, pesor2a, pesor3a, pesor4a, pesor5a, evameta1a, evameta2a, evameta3a, evameta4a, evameta5a, Acuerdos, CISupervisor Inmediato reva, Nombre Supervisor reva, Apellido supervisor reva, CIEvaluado reva, CIEvaluador reva, fecha aprobación reva, fecharevb, revmeta1b, revmeta2b, revmeta3b, revmeta4b, revmeta5b, pesor1b, pesor2b, pesor3b, pesor4b, pesor5b, evameta1b, evameta2b, evameta3b, evameta4b, evameta5b, Acuerdos revb, CISupervisor Inmediato revb, Nombre Supervisor revb, Apellido supervisor revb, CIEvaluado revb, CIEvaluador revb, fecha aprobación revb, fecharevfinal, revmeta1final, revmeta2final, revmeta3final, revmeta4final, revmeta5final, pesor1final, pesor2final, pesor3final, pesor4final, pesor5fi

nal,evameta1final,evameta2final,evameta3final,evameta4final,evameta5final,Comentario final, CISupervisor Inmediato revfinal, Nombre Supervisor revfinal, Apellido supervisor revfinal, CIEvaluado revfinal, CIEvaluador revfinal, fecha aprobación revfinal,NdeAsesoría}

Carta Estructurada de Procesos

El modelo gráfico de la carta estructurada de procesos nos describe los módulos y sub-módulos que conformarán la propuesta del sistema a realizarse para el proceso de Planificación de Metas, Asesoría de Metas y la Evaluación del Desempeño. En el gráfico No 35 se representa la carta estructurada de procesos.

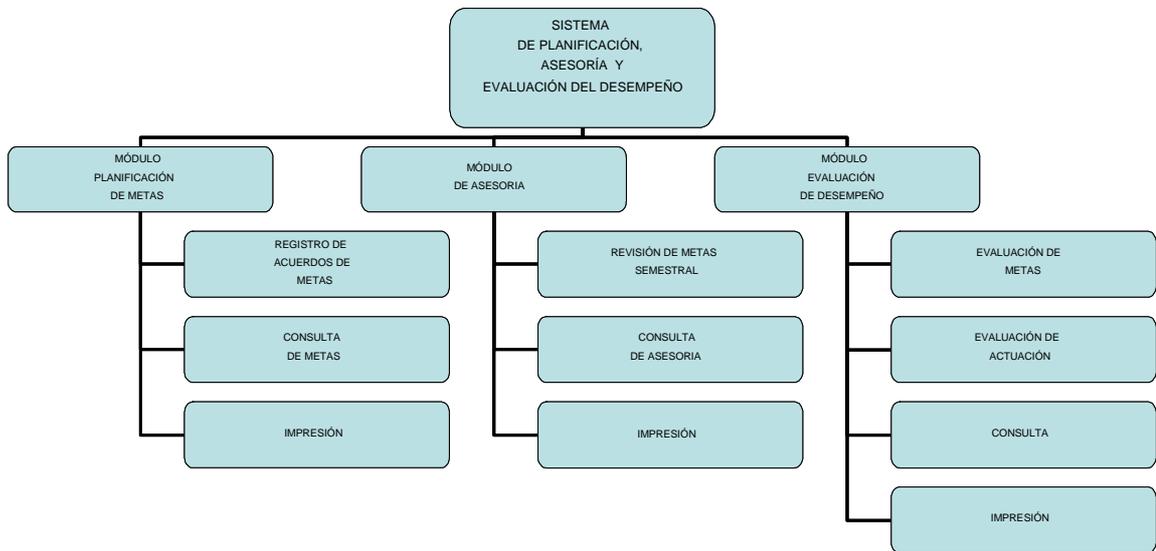


Gráfico No 35 Carta Estructurada de Proceso

Factibilidad

Factibilidad Técnica

Actualmente la Gerencia de RECURSOS HUMANOS tiene como objetivo principal el diseño de un sistema de planificación, asesoría y evaluación del desempeño. Además, cuenta con herramientas de desarrollo de software, plataforma tecnológica, personal capacitado y herramientas de desarrollo rápido. Para la ejecución del proyecto se contará con un especialista de RECURSOS HUMANOS y un ingeniero de sistema. El promedio mensual de salario total estimado para el personal a ser asignado al proyecto es de 1.500.000 por cada uno. Las expectativas de la empresa es disponer del sistema en el mes de Diciembre del 2004.

Factibilidad Económica

Financieramente la Gerencia de RECURSOS HUMANOS cuenta con un presupuesto que le permitirá incorporar recursos al proyecto en caso de que sean necesarios. Esta necesidad de incorporación de personal ha de estar sustentada por el tiempo que consume el proyecto y el personal asignado al mismo.

En función de los objetivos que se persiguen con el proyecto, la Organización deberá ser capaz de establecer el valor de la inversión, tomando en cuenta que la función principal es la de proteger la información que es generada por los diferentes procesos de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS

Factibilidad Operativa

La Gerencia de RECURSOS HUMANOS ha manifestado su completa disposición para cooperar con todo lo que este a su alcance, para poner en desarrollo y producción el sistema propuesto.

Se refiere al pronóstico de si una vez instalado el sistema, llegará a funcionar o a usarse. Es importante destacar que el éxito o no de la misma, depende del recurso humano que participa durante la operación del proyecto y de la flexibilidad que posea

la aplicación, de ir incorporando nuevas funciones que la conviertan en un sistema interactivo con los usuarios y funcional.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones de la investigación se basaron en el logro de los objetivos planteados y la información extraída del análisis de los requerimientos de la Gerencia de Capital Humano, la cual permitió realizar un diagnóstico exhaustivo y detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de conocer y detectar las fallas presentes, a través de la cual se puede concluir:

A fin de conocer las diferentes etapas del proceso de Evaluación del Desempeño, se analizaron detalladamente todas las actividades que intervienen en el momento de evaluar al personal de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos a través del levantamiento de información y el contacto directo con los usuarios involucrados en el proceso se detectó que:

La forma de acceder a la información obtenida a través del proceso de evaluación, es extremadamente tediosa, ya que se encuentran archivados en expedientes físicos. La información relacionada al seguimiento del proceso de Planificación de metas, Asesorías y Evaluación de Desempeño del personal se encuentra dispersa en copias en las carpetas administrativas de las áreas, la Gerencia de Capital Humano debe establecer procedimientos de recuperación (entrevistas con supervisores, comunicaciones escritas y telefónicas) para obtener la información resultado y archivar en los expedientes del personal.

Las personas involucradas en el proceso desconocen el procedimiento de evaluación, debido a que la información no llega a todos los niveles de la

organización de manera oportuna y continua. Los lapsos establecidos para la Planificación de metas, Asesorías o revisiones y la Evaluación de Desempeño resultan modificados en función de obtener la participación de todo el personal.

El adiestramiento de los gerentes y supervisores encargados de evaluar al personal son permanentes y se realiza a través del Manual de Planificación, Asesoría y Evaluación de Desempeño.

No existe interactividad entre los supervisores, empleados y la Gerencia de CAPITAL HUMANO con el fin de conocer las ventajas o fallas del proceso, para así evitar futuros errores.

En función del análisis realizado y detectando las necesidades reales de los usuarios, es importante definir y establecer la propuesta de un Sistema de Planificación, Asesoría y Evaluación del Desempeño, que permita mejorar todas las fases involucradas en la evaluación del personal, permitiendo la confiabilidad, objetividad, veracidad y fluidez de la información obtenida, así como la integración entre el supervisado y el supervisor de la organización.

Recomendaciones

Culminado el estudio, la autora se permite formular las siguientes recomendaciones:

Se hace necesario informar a la Gerencia de CAPITAL HUMANO los resultados obtenidos de la investigación, a través del proceso sistemático de recolección y procesamiento de la información para su conocimiento y aplicación de las mejoras al proceso de Planificación, Asesoría y Evaluación de Desempeño.

Adiestrar permanentemente a todos los supervisores, gerente y empleados en el proceso de evaluación para garantizar la objetividad del proceso y que todos puedan acceder y manejen el mismo grado de información.

Informar a todos los empleados los resultados obtenidos del proceso de evaluación y las actividades a realizarse para mejorar su desempeño en pro de las metas de forma oportuna.

Conocer las expectativas del empleado del proceso de evaluación, para así obtener las inquietudes que surjan o presentadas durante el proceso de evaluación en sus diferentes fases.

Realizar una campaña informativa en todos los niveles acerca del proceso de evaluación y los beneficios obtenidos a través del mismo.

BIBLIOGRAFIA

Alfons, R. (2000) Ventajas Competitivas a través de Sistemas de Información: Más que un Lujo, una Necesidad. México: Mc Graw Hill.

Arias G., F. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. Caracas: Episteme.

Balestrini Acuña, M. (2001). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Byars, L. y Rue L. (1996). Gestión de Recursos Humanos. España: División IRWIN.

Chiavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos. México: Mc.Graw Hill.

Coens, T. y Jenkins, M. (2001). ¿Evaluaciones de Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. Colombia: Norma.

Cortez, M. (1999). Análisis del Diseño y Aplicación del Sistemas de Evaluación de Desempeño del Personal Empleado de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999. Tesis para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Donnelly Ivancevich, G. (1987). Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso. México: Interamericana.

Fabregas, L. (1991), *Sistemas de Información, Planificación, Análisis y Diseño*. Caracas: Miro.

Harper, L. (1996). *Manuales de Recursos Humanos*. México: Mc.Graw Hill.

Hernández, M. (1999). *Análisis del Diseño y Aplicación del Sistemas de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de la Administración Pública en Venezuela para el año 1999*. Tesis para obtener el Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Hernández Sampieri, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc.Graw Hill.

McConnell, E. (2001). *Desarrollo de Gestión de Proyectos Informáticos*. España: Mc Graw Hill.

Ramírez, T. (1999). *Como Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo.

Ruiz, T. (1995). *Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa*. Caracas: Panapo.

Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Sanders H., D. (1990). *Informática Presente y Futuro*. México: Mc Graw Hill.

Seen, C. (1990). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. México: Mc. Graw Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (1998). El Proceso de Investigación Científica. México: Limusa Noriega Editores.

Universidad Nacional Abierta (1992). Profesión y Acción Profesional. Modelo V. Caracas. Autor.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2001). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.

Valderruten, C. (1993). Modelización del Desempeño y Desarrollo de Sistemas Informáticos. Tesis para obtener el título Doctorado de Sistemas Informáticos, Universidad Paul Sabatier, Francia.

Wakefield (2002). VB.NET Guía del Desarrollador. USA: Conocimiento Global.

ANEXOS

ANEXO A



Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado Sistemas de Información
Trabajo Especial de Grado de Especialista

I N S T R U C C I O N E S

Por medio de la presente se le informa que la Gerencia de Capital Humano, tiene el propósito de determinar las necesidades en relación al diseño de un sistema automatizado de Evaluación del Desempeño, y requiere de ustedes el llenado de esta encuesta, cuyo único objetivo es el de mejorar la gestión humana y organizacional.

A objeto de garantizar la mayor objetividad y sinceridad posible, no se requiere identificación alguna.

Cada enunciado describe una situación aceptada comúnmente en la mayoría de los lugares de trabajo.

Lea cuidadosamente cada enunciado.

Marque con una "X" en la casilla correspondiente a la respuesta de su escogencia, según estos parámetros:

- A.- Exactamente.
- B.- En gran medida.
- C.- Mas o menos.
- D.- Realmente no la describe.
- E.- No la describe de manera alguna.

1.- La evaluación del desempeño es de vital importancia para su empresa.

A	B	C	D	E
.				

2.- Los gerentes en todos los niveles o departamentos evalúan a su personal en los lapsos establecidos.

A	B	C	D	E
.				

3.- Los trabajadores en todos los niveles conocen el proceso de evaluación.

A	B	C	D	E
.				

4.- La gerencia de Capital Humano participa en el proceso de evaluación del desempeño.

A	B	C	D	E
.				

5.- La empresa ofrece a todos los trabajadores posibilidad de familiarizarse con el proceso de evaluación del desempeño para la mejora continua, perfeccionar sus pericias y adaptarse a sus trabajos.

A	B	C	D	E
.				

6.- La empresa ofrece a todos los gerentes adiestramiento en materia de supervisión y evaluación del personal.

A	B	C	D	E
.				

7.- La evaluación del desempeño es para todos los trabajadores.

A	B	C	D	E
.				

8.- La evaluación de desempeño esta basada en resultados obtenidos, tomando en cuenta los factores organizacionales y las metas logradas.

A	B	C	D	E
.				

9.- Los empleados hacen sugerencias para mejorar el proceso de evaluación.

A	B	C	D	E
.				

10.- Los empleados participan en el desarrollo de los objetivos, métodos operacionales y la planificación de trabajo que pueden afectar sus actividades.

A	B	C	D	E
.				

11.- Los factores de evaluación se establecen en forma objetiva.

A	B	C	D	E
.				

12.- Las políticas y procedimientos de evaluación de personal están documentados.

A	B	C	D	E
.				

13.- El nivel del rendimiento del trabajador determina su aumento salarial en determinada posición y el criterio seleccionado para su evaluación es acordado por la empresa y el empleado.

A	B	C	D	E
.				

ANEXO B



Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado Sistemas de Información

Trabajo Especial de Grado de Especialista

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS**

Ítem	Criterio				Juicios					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1									X	
2									X	
3									X	
4									X	
5									X	
6									X	
7									X	
8									X	
9									X	
10									X	
11									X	
12									X	
13							X			

Observaciones: _____

Maria Belen Gil

V - 11.306.953

Nombre del Especialista

C.I. No

Licenciada en Relaciones Industriales

Profesión

ANEXO C



Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado Sistemas de Información

Trabajo Especial de Grado de Especialista

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS**

Ítem	Criterio				Juicios					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1									X	
2									X	
3									X	
4									X	
5									X	
6									X	
7									X	
8									X	
9									X	
10									X	
11									X	
12									X	
13									X	

Observaciones: _____

Lic. Orlando Ortiz

Nombre del Especialista

V – 3.404.749

C.I. No

Master Relaciones Industriales

Profesión

ANEXO D



Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado Sistemas de Información

Trabajo Especial de Grado de Especialista

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS**

Ítem	Criterio				Juicios					
	Claridad		Congruencia		Eliminar		Modificar		Aceptar	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1									X	
2									X	
3									X	
4									X	
5									X	
6									X	
7									X	
8									X	
9									X	
10									X	
11									X	
12									X	
13									X	

Observaciones: _____

Lic. Maria Loyda González

 Nombre del Especialista

V – 6.127.827

 C.I. No

Master en Relaciones Industriales

 Profesión

ANEXO E



Universidad Católica Andrés Bello

Postgrado Sistemas de Información

Trabajo Especial de Grado de Especialista

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	Total
S1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	11
S2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
S3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	11
S4	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	10
S5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
S6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Suma	6	6	4	6	6	5	6	6	5	6	5	6	2	69
Media	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,83	1,00	1,00	0,83	1,00	0,83	1,00	0,33	11,50
Desviación Típica	0,00	0,00	0,52	0,00	0,00	0,41	0,00	0,00	0,41	0,00	0,41	0,00	0,52	2,26
Varianza	0,00	0,00	0,27	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,17	0,00	0,17	0,00	0,27	1,03

Nota: Los participantes se encuentran en la columna No 1, representados con códigos alfanuméricos (S1, S2, S3, S4, S5 y S6) en la primera fila están las respuestas de cada una de las afirmaciones realizadas en el instrumento, las mismas están representadas por códigos alfanuméricos (R1, R2, ... , R13).

El Coeficiente Alfa de Cronbach fue calculado sobre la base de la varianza de las preguntas con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Donde: K es el número de preguntas,
 V_i es la varianza de cada pregunta y
 V_t es la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right) = \frac{13}{13-1} \left(1 - \frac{1,03}{8,21} \right) = 0,87$$

ANEXO F



Universidad Católica Andrés Bello
Postgrado Sistemas de Información
Trabajo Especial de Grado de Especialista

I N S T R U C C I O N E S

Por medio de la presente se le informa que la Gerencia de Capital Humano, tiene el propósito de determinar las necesidades en relación al diseño de un sistema automatizado de Evaluación del Desempeño, y requiere de ustedes el llenado de esta encuesta, cuyo único objetivo es el de mejorar la gestión humana y organizacional.

A objeto de garantizar la mayor objetividad y sinceridad posible, no se requiere identificación alguna.

Cada enunciado describe una situación aceptada comúnmente en la mayoría de los lugares de trabajo.

Lea cuidadosamente cada enunciado.

Marque con una “X” en la casilla correspondiente a la respuesta de su escogencia, según estos parámetros:

- A.- Exactamente.
- B.- En gran medida.
- C.- Mas o menos.
- D.- Realmente no la describe.
- E.- No la describe de manera alguna.

1.- La evaluación del desempeño es de vital importancia para su empresa.

A	B	C	D	E
.				

2.- Los gerentes en todos los niveles o departamentos evalúan a su personal en los lapsos establecidos.

A	B	C	D	E
.				

3.- Los trabajadores en todos los niveles conocen el proceso de evaluación.

A	B	C	D	E
.				

4.- La Gerencia de Capital Humano participa en el proceso de evaluación del desempeño.

A	B	C	D	E
.				

5.- La empresa ofrece a todos los trabajadores posibilidad de familiarizarse con el proceso de evaluación del desempeño para la mejora continua, perfeccionar sus pericias y adaptarse a sus trabajos.

A	B	C	D	E
.				

6.- La empresa ofrece a todos los gerentes adiestramiento en materia de supervisión y evaluación del personal.

A	B	C	D	E
.				

7.- La evaluación del desempeño es para todos los trabajadores.

A	B	C	D	E
.				

8.- La evaluación de desempeño esta basada en resultados obtenidos, tomando en cuenta los factores organizacionales y las metas logradas.

A	B	C	D	E
.				

9.- Los empleados hacen sugerencias para mejorar el proceso de evaluación.

A	B	C	D	E
.				

10.- Los empleados participan en el desarrollo de los objetivos, métodos operacionales y la planificación de trabajo que pueden afectar sus actividades.

A	B	C	D	E
.				

11.- Los factores de evaluación se establecen en forma objetiva.

A	B	C	D	E
.				

12.- Las políticas y procedimientos de evaluación de personal están documentados.

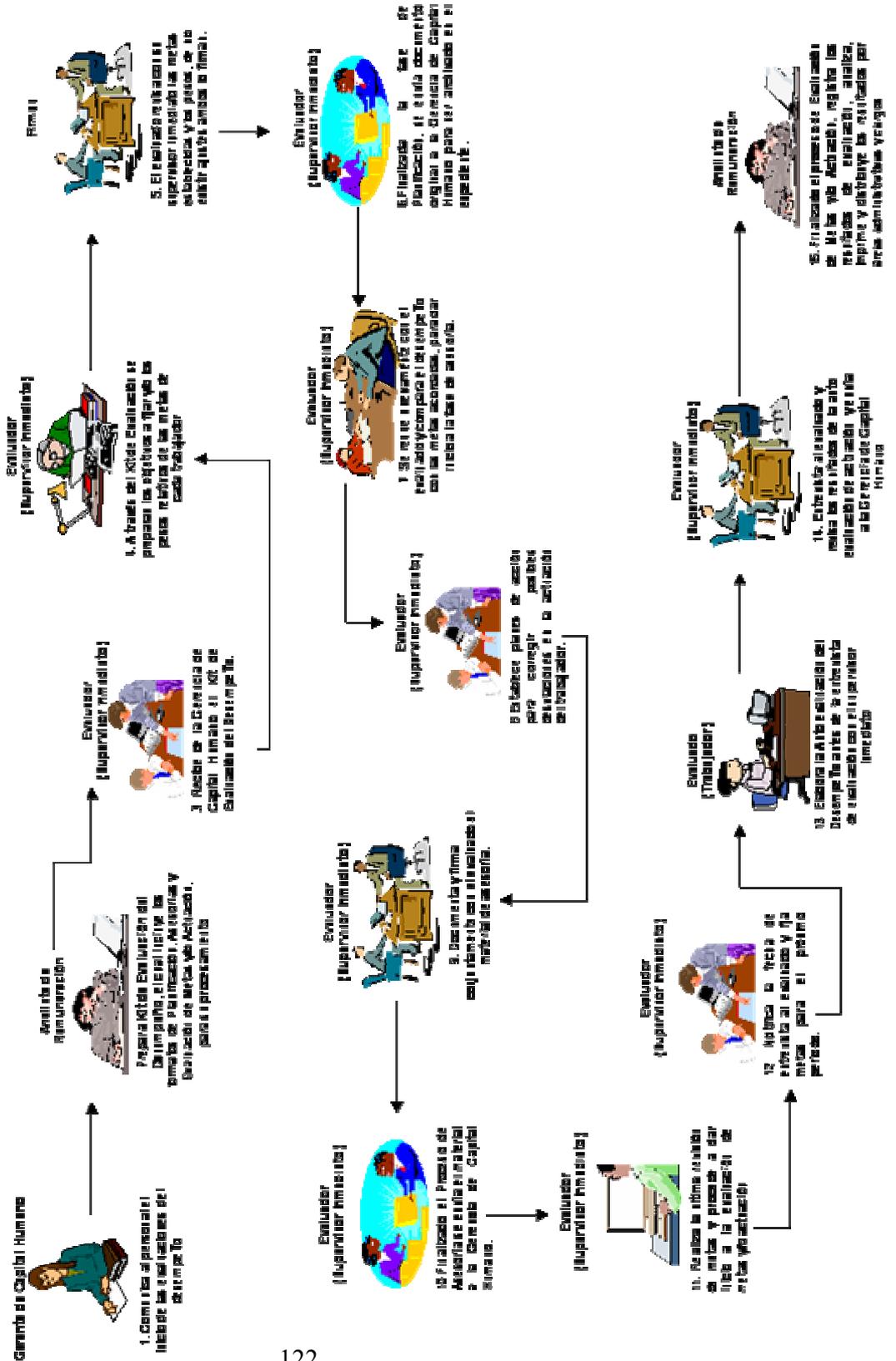
A	B	C	D	E
.				

13.- El nivel del rendimiento del trabajador determina su desarrollo, formación y aumento salarial, en determinada posición y el criterio seleccionado para su evaluación es acordado por la empresa y el empleado.

A	B	C	D	E
.				

ANEXO G

Pictograma del Proceso de Evaluación del Desempeño



ANEXO H

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: EVALUACION DE PERSONAL

PROCESOS BASICOS

1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO
-GERENCIAL
- BASE

SUB-PROCESOS

1.1 – PLANIFICACION DE METAS
1.2.- ASESORIAS
1.3.- EVALUACION DE DESEMPEÑO

123

MODELO CONCEPTUAL : SITUACION ACTUAL

ANEXO I

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: **EVALUACION DE PERSONAL**

PROCESO BASICO: **1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO**

SUB-PROCESO: 1.1 – PLANIFICACION DE METAS

PAGINA:2

124

1.1.1.- DESARROLLAR EL PROGRAMA DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE DESEMPEÑO

GERENTE DE RRHH

1.1.2.- PREPARAR EL SISTEMA DE PLANIFICACION DE METAS

LIDER DE RRHH

1.1.3 – HACER SEGUIMIENTO AL ESTABLECIMIENTO DE METAS INDIVIDUALES DE DESEMPEÑO

LIDER DE RRHH

1.1.6 – ASISTIR Y SUPERVISAR EL ACUERDO DE METAS DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

LIDER DE RRHH

1.1.5 – ENVIAR AL ARCHIVO DE PERSONAL LA PLANIFICACION DE METAS FIRMADAS PARA SU CUSTODIA

LIDER DE RRHH

1.1.4 – RECOLECTAR LA PLANIFICACION DE METAS FIRMADAS POR EL SUPERVISOR INMEDIATO, EL SUPERVISOR DEL SUPERVISOR Y EL SUPERVISADO

LIDER DE RRHH

ANEXO J

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: **EVALUACION DE PERSONAL**

PROCESO BASICO: **1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO**

SUB-PROCESO: 1.1 – PLANIFICACION DE METAS

PAGINA:3

1.1.7 – REGISTRAR LAS FECHAS DE ASESORIAS ACORDAS EN EL ARCHIVO .

TECNICO DE RRHH

1.1.8 – PREPARAR INFORME DE CONTROL DE GESTION .

LIDER DE RRHH

125

MODELO CONCEPTUAL : SITUACION ACTUAL

ANEXO K

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: **EVALUACION DE PERSONAL**

PROCESO BASICO: **1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO**

SUB-PROCESO: 1.2.- ASESORIAS

PAGINA:4

126

1.2.1.- NOTIFICAR EL INICIO DE LAS ASESORIAS AL PERSONAL.

LIDER DE RRHH

1.2.2.- PREPARAR EL SISTEMA DE ASESORIAS PARA SU REGISTRO.

TECNICO DE RRHH

1.2.3 – HACER SEGUIMIENTO A LAS REVISIONES Y ASESORIAS

LIDER DE RRHH

1.2.6 – ASISTIR Y SUPERVISAR LAS ASESORIAS DEL PERSONAL EN MEDICION DE BAJO DESEMPEÑO

GERENTE DE RRHH

1.2.5 – ENVIAR AL ARCHIVO DE PERSONAL LAS ASESORIAS FIRMADAS PARA SU CUSTODIA

TECNICO DE RRHH

1.2.4 – RECOLECTAR LA DOCUMENTACION DE LAS ASESORIAS FIRMADAS POR EL SUPERVISOR INMEDIATO, EL SUPERVISOR DEL SUPERVISOR Y EL SUPERVISADO

TECNICO DE RRHH

MODELO CONCEPTUAL : SITUACION ACTUAL

ANEXO L

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: **EVALUACION DE PERSONAL**

PROCESO BASICO: **1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO**

SUB-PROCESO: 1.2.- ASESORIAS

PAGINA:5

1.2.7 – REGISTRAR LAS FECHAS DE ASESORIAS ACORDAS EN EL ARCHIVO .

TECNICO DE RRHH

1.2.8 – PREPARAR INFORME DE CONTROL DE GESTION .

LIDER DE RRHH

127

MODELO CONCEPTUAL : SITUACION ACTUAL

ANEXO M

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: EVALUACION DE PERSONAL

PROCESO BASICO: 1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO

SUB-PROCESO: 1.3.- EVALUACION DE DESEMPEÑO

PAGINA:6

128

1.3.1.- COMUNICAR EL INICIO DE LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL.

GERENTE DE RRHH

1.3.2.- PREPARAR EL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA SU REGISTRO

TECNICO DE RRHH

1.3.3.- HACER SEGUIMIENTO A LA ULTIMA REVISION Y LA EVALUACION DE ACTUACION

LIDER DE RRHH

1.3.6.- ASISTIR Y SUPERVISAR LAS EVALUACIONES DEL PERSONAL EN MEDICION DE BAJO DESEMPEÑO .

GERENTE DE RRHH

1.3.5.- ENVIAR AL ARCHIVO DE PERSONAL LAS EVALUACIONES FIRMADAS AL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

TECNICO DE RRHH

1.3.4 – RECOLECTAR LA DOCUMENTACION DE LAS EVALUACIONES FIRMADAS POR EL SUPERVISOR INMEDIATO, SUPERVISOR DEL SUPERVISOR Y SUPERVISADO

LIDER DE RRHH

MODELO CONCEPTUAL : SITUACION ACTUAL

ANEXO N

UNIDAD: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MACRO PROCESO: **EVALUACION DE PERSONAL**

PROCESO BASICO: **1.- EVALUACION DE DESEMPEÑO**

SUB-PROCESO: 1.3.- EVALUACION DE DESEMPEÑO

PAGINA:7

1.3.7.- REGISTRAR LOS RESULTADOS DE EVALUACION Y ANALIZAR LA DISTRIBUCION DE LOS RESULTADOS POR AREAS ADMINISTRATIVAS Y CARGOS

TECNICO DE RRHH

1.3.8.- PREPARAR INFORME DE CONTROL DE GESTION .

LIDER DE RRHH

129