AA 93751

TESIS
DO 2000
C 366

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

INTERVENCIÓN DIAGNÓSTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS EMPLEADOS DEL CENTRO DE PROGRAMACIÓN DE LA U.N.A.

Autor:
Lic. María Teresa Carruido Tiapa

Asesor:
Profesor: Lic. Massimo Di Salvatore

Caracas, Enero de 2000.

Dedicatoria

Este trabajo de especialización en Desarrollo Organizacional, no es solo la demostración de lo que he aprendido en el transcurso del postgrado, es también la materialización de la meta que me tracé. Para conseguir mi meta necesité de quienes estaban a mi alrededor, por ello sinceramente le dedico esta tésis A:

- *Dios*: nunca,nunca me abandonas.

- *Teresa*: mamá estás todos los días, este libro es otra muestra de tu amor y dedicación absolutas.

- *Alberto Jesús*: mi bebé querido, la verdad, motivo y belleza de mi vida.

- *Juan*: papá, eres mi consultor preferido y más querido.

- *Mercedes, Miriam, Morelis y Juan Vicente:* con ustedes aprendí a hacer equipo, a ser dulce y fuerte a la vez.

- *Julián, María, Pedro, Luisa y Vicente*: mis tíos consentidores e incondicionales.

- *Ligia, Virginia, Minerva, Silvia y Gustavo*: mis compañeros de trabajo cuya comprensión, colaboración, solidaridad me acompañó en cada trimestre.

- Mis queridos amigos: siempre sus pasos acompañando los míos, siempre sus sonrisas, éste es un pequeño tributo al amor que me han dado: Dalia, Mayela, Sylvia, Magaly, Lourdes, Iraida, Isbelia, Juan Carlos, Antonio L, Pedro J, Pedro L, Oscar, José Alberto...

- Juan Francisco, Martín Jesús, Marlis y Alberto, sus caritas inocentes me animan a luchar por un país mas justo, por un mundo más humano.

Reconocimientos

La elaboración de este trabajo especial de grado se realizó gracias a la colaboración y participación de los supervisores y empleados del Centro de Programación de la Universidad Nacional Abierta, quienes hacieron tiempo entre sus obligaciones para atender todos los requerimientos de este laborioso trabajo.

Uno de los elementos más importantes para realizar este proyecto fue la herramienta de evaluación del desempeño que elaboré conjuntamente con mis compañeras de equipo, las licenciadas: Durvia Rodriguez y Egilda Romero a quienes agradezco altamente tanto haberme permitido utilizarlo para un segundo estudio, como sus muy valiosas contribuciones en el diseño y concepción del mismo.

Mi agradecimiento al profesor Massimo Di Salvatore quien guió este proyecto y luego trabajo de especialización, su amplio conocimiento de la materia y acertadas sugerencias hicieron de éste un excelente trabajo.

Finalmente agradezco al Licenciado Luis Vielma por haberme acompañado durante toda la etapa de consultoría del postgrado con lo que contribuyó altamente a mi formación.

INDICE DE CONTENIDO

	Pag.
CAPITULO 1: INTRODUCCION	3
CAPITULO 2: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5
Universidad Nacional Abierta	5
Centro de Programación	6
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO	9
El Diagnóstico en Desarrollo Organizacional	9
La Evaluación del Desempeño	12
CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO	16
Cuestionario de Evaluación del Desempeño	16
Procedimiento de Corrección	19
Descripción de la Muestra	23
CAPITULO 5: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CUESTIONARIOS	24
CAPITULO 6: RESULTADOS	35
CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFIA	40
ANEXOS I: Cuestionario de Evaluación del Desempeño.	41

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS	**Página**
Tabla I: Ponderación de Reactivos	20
Tabla II: Cálculo de Límite de Valoraciones	21
Tabla III: Rangos de Valoración por Factores	22
Tabla IV: Medias de la Valoración Bueno	22
Tabla V: Resultados de la Evaluación. Puntuación Normal	24
Tabla VI: Resultados de la Evaluación. Puntuación Ponderada	25
GRÁFICOS	
Grafico 1: Evaluación DA1	26
Gráfico 2: Evaluación DA2	26
Grafico 3: Evaluación DA3	27
Gráfico 4: Evaluación DA4	27
Grafico 5: Evaluación DA5	28
Gráfico 6: Evaluación DA6	28
Grafico 7: Evaluación PR1	29
Gráfico 8: Evaluación PR2	29
Grafico 9: Evaluación PR3	30
Gráfico 10: Evaluación PR4	30
Grafico 11: Evaluación PC1	31
Gráfico 12: Evaluación PC2	31
Grafico 13: Evaluación PC3	32
Gráfico 14: Evaluación PC4	32
Grafico 15: Evaluación CP1	33
Gráfico 16: Evaluación CP2	33
Gráfico 17: Evaluación CP3	34

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente trabajo de especialización es realizar el diagnóstico de evaluación del desempeño de los empleados de la dirección del Centro de Programación de la Universidad Nacional Abierta, a través de técnicas idóneas que permitan recolectar la información en forma sistemática y objetiva, utilizando una herramienta completamente adaptada a la tarea que ejecutan los empleados y a la organización donde se desempeñan; cuyo enfoque principal sea hacia el desarrollo y mejoramiento profesional de sus trabajadores.

Para lograr este objetivo fue necesario utilizar los conocimientos adquiridos durante toda la carrera haciendo énfasis en los procesos de diagnóstico, recolección de datos, elaboración de cuestionarios, análisis e interpretación de los mismos y procesos organizacionales. Lo novedoso de este enfoque consiste en utilizar la herramientas de evaluación del desempeño como una forma de potenciar el crecimiento profesional de los empleados y no como el instrumento de castigo que estamos habituados a ver en él.

Así pues en el Capítulo 2, se presenta a la institución a intervenir: la Universidad Nacional Abierta, cual es la motivación de su existencia y permanencia y el papel que juega el Centro de Programación en la organización, observaremos como se trata de un centro con las delicadas funciones de coordinar procesos de planificación para lo que requiere un personal altamente calificado y competente en el desempeño de sus labores.

En el Capítulo 3, se desarrollan las bases teóricas de esta intervención diagnóstica, la importancia que tiene la realización de intervenciones diagnósticas apropiadas para conseguir el cambio deseado en la organización, así como también se trata sobre la teoría y técnicas de evaluación del desempeño en las cuales se basa esta intervención.

El Capítulo 4, es la descripción de la tecnología de desarrollo organizacional utilizada para llevar a cabo el diagnóstico de evaluación de desempeño, por ser el cuestionario de evaluación la herramienta básica de este diagnóstico se detallan sus bases conceptuales y teóricas, su validez y confiabilidad, para finalmente establecer las normas que permitirán llevarlo a la práctica y utilizarlo como herramienta sistemática y objetiva para realizar

una evaluación del desempeño en los empleados del Centro de Programación.

En el Capítulo 5, se realiza un detallado análisis estadístico de los resultados obtenidos por cada empleado una vez aplicado el cuestionario de evaluación, se utilizan gráficos de barra para hacer más sencilla y explícita la percepción numérica de los resultados obtenidos.

En el Capítulo 6, se describen los resultados obtenidos esta vez enfocados hacia conseguir las fortalezas, puntos a mejorar y puntos débiles de cada empleado. Estas definiciones son realmente los aspectos que deseaban encontrar los supervisores del Centro de Programación para planificar certeramente los programas de desarrollo y mejoramiento profesional de sus empleados.

Finalmente en el Capítulo 7, se concluyen las ideas principales del informe y se realizan las recomendaciones generales pertinentes para que los empleados que conforman el Centro de Programación lleguen a obtener evaluaciones de desempeño aún más satisfactorias que las actuales y logren conjuntamente una dirección orientada a la excelencia de ella misma y de la institución.

Es de esperar que este enfoque principal de la evaluación del desempeño hacia la potenciación del personal de las organizaciones sea un ejemplo a seguir por muchas otras instituciones para su mejoramiento integral.

CAPITULO 2: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Universidad Nacional Abierta:

La Universidad Nacional Abierta (U.N.A.) surgió como un proyecto en el año 1977, propuesta como una respuesta innovadora para colaborar eficazmente en la resolución de los problemas de la educación superior y para reforzar la influencia de este nivel de estudios en el desarrollo del país.

La universidad ofreció una vía novedosa, eficiente, de alto rendimiento y bajos costos para atender la creciente demanda educativa de nivel superior, constituida por los estudiantes egresados de la Educación Media, los adultos que trabajan, los profesionales y técnicos, que buscan lograr títulos universitarios o mejorar y actualizar sus conocimientos. La universidad ofrece un mecanismo poderoso para cooperar en la formación y mejoramiento de los recursos humanos necesarios para el desarrollo nacional, para solucionar en buena medida los problemas de cupo y minimizar la tendencia creciente del gasto universitario.

Los objetivos de la U.N.A. están enmarcados en los líneamientos dictados por el estado venezolano para la Educación Superior:

- Educación para la democratización: extender geográfica y socialmente las posibilidades de atención de la demanda educativa.
- Educación para el desarrollo autónomo: establecer programas para la formación de los recursos humanos para el desarrollo científico y tecnológico.
- Educación para la Innovación: a través de la creación de la educación a distancia orientada al desarrollo de un método individualizado, creativo y promotor de cambios.

Los enfoques bajo los cuales se orienta la U.N.A. son los siguientes:

- Instrumental: permite organizar a la universidad con eficacia para que en colaboración con otras instituciones atienda los sectores de la población joven o adulta que trabaja o que por su ubicación geográfica no puede asistir a los establecimientos educativos convencionales, utilizando para ello un modelo de educación a distancia.
- Económico: la universidad ofrece la posibilidad de absorber directamente una matrícula creciente con costos de operación

decrecientes, aprovechando al máximo la infraestructura física y los recursos académicos existentes.

- Social: la utilización de nuevas concepciones organizativas y académicas, de modernas tecnologías educativas, la capacita para proporcionar una situación de enseñanza aprendizaje de alta motivación para el estudiante, de alta calidad y vigencia.

Estos enfoques permiten preparar profesionales con capacidad de Racionalidad, Criticidad , Creatividad y Cooperación, que les permitan trabajar en equipos multidisciplinarios capaces de enfrentar la situación mundial actual.

El marco normativo que rige la institución, además de la Ley de Universidades y su Reglamento y otras leyes aplicables al sector, es el reglamento U.N.A. (Decreto N° 2398 de fecha 27 de Septiembre de 1977, Ministerio de Educación, Resolución 1600 del 16 de Septiembre de 1996, Gaceta oficial N° 5.098 extraordinario del 18/09/96), el cual establece en su Capítulo I, los nueve principios básicos que rigen a la universidad:

1. Democratización.
2. Masificación.
3. Contribución al desarrollo nacional autónomo.
4. Innovación educativa.
5. Individualización de la enseñanaza.
6. Complementariedad.
7. Optimización de la inversión.
8. Carácter Nacional.
9. Optimización del uso productivo del tiempo libre.

Actualmente la Universidad Nacional Abierta posee 21 Centros Locales y 29 Unidades de Apoyo, ubicados en las capitales de cada uno de los Estados del país y en sus principales poblaciones, estos son el subsistema operacional básico de la organización educacional porque ejecutan los programas de la Institución y son los órganos inmediatos de relación con los estudiantes.

El Centro de Programación.

Es una Dirección de apoyo funcional encargada de mantener adecuada la estructura y los procesos de la Universidad Nacional Abierta (U.N.A), a las necesidades internas y exernas, sistematizar programas en el

tiempo y cuantificar la ejecución de los planes operativos y de las acciones aprobadas por las autoridades correspondientes.

Para el alcance de los objetivos planteados, la dirección cuenta con el apoyo de tres unidades adscritas directamente a ella:

- Unidad de Presupuesto
- Unidad de Desarrollo Administrativo
- Unidad de Programación y Control

Las funciones principales y generales de la Dirección del Centro de Programación son las siguientes:

- Coordinar la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de formulación, ejecución, control y evaluación de los planes operativos.
- Consolidar el Plan Operativo Institucional, generar informes trimestrales y anuales sobre su ejecución, evaluación de los objetivos y metas cumplidas por las unidades ejecutoras, detectando las posibles desviaciones con miras a suministrar información que permita retroalimentar el sistema.
- Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto y el presupuesto equilibrado de la institución.
- Crear, difundir, implementar y controlar la instrumentación metodológica que se lleva a cabo en el desarrollo curricular.
- Asesorar al Rector y demás autoridades en materia de Planificación Operativa, Administración Presupuestaria, Desarrollo Administrativo y Programación y Control de actividades.

Las funciones principales de la Unidad de Presupuesto son las siguientes:

- Elaborar el proyecto de presupuesto y el presupuesto equilibrado de la institución, controlando y evaluando tanto su formulación como su ejecución financiera.
- Velar por el cumplimiento de los lapsos establecidos por la oficina de Planificación del Sector Universitario y la Oficina Central de Presupuesto para la realización de cada una de las fases del proceso presupuestario.
- Recibir, analizar y tramitar las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por los responsables de las diferentes unidades administrativas.
- Elaborar las solicitudes de recursos adicionales al presupuesto de gastos, solicitados por las autoridades competentes de la U.N.A al Consejo Nacional de Univesidades (C.N.U.).

Las funciones principales de la Unidad de Desarrollo Administrativo son las siguientes:

- Formular, implantar, controlar y evaluar los planes de Desarrollo Administrativo.
- Evaluar y fundamentar las propuestas que en materia de cambio organizacional presentan las distintas dependencias y someterlas a la consideración de las autoridades de la U.N.A., a través de las instancias correspondientes.
- Detectar necesidades con respecto al diseño y adaptación de sistemas, normas y procedimientos, atendiendo a los requerimientos que se formulen para su actualización periódica.
- Asesorar a las dependencias que lo requieran en materia de Planificación Administrativa: organización, sistemas y procedimientos.
- Diseñar, implantar y controlar manuales de organización, normas, procedimientos y políticas de la institución.

Las funciones principales de la Unidad de Programación y Control son las siguientes:

- Diseñar, implantar y evaluar la instrumentación metodológica necesaria para la realización de los procesos de Planificación Operativa y de la Programación de Actividades.
- Controlar y evaluar el Plan Operativo de la institución.
- Programar los procesos de apoyo necesarios para el desarrollo de los lapsos académicos.
- Obtener la información básica necesaria para la realización de los procesos de Planificación Operativa y Programación de Actividades.

Según se deriva de las funciones del Centro de Programación, las tareas de sus empleados se concentran principalmente en el análisis de requerimientos de tipo presupuestario, de planificación y de organización para ser adaptados a la realidad del entorno y de la institución obteniendo como resultados Planes Operativos, Planes de Presupuesto y Manuales de Normas y Procedimientos según la unidad en la que se desempeñen.

A fin de llevar a cabo su tarea cabalmente se exige que todos los trabajadores del Centro de Programación posean nivel de educación superior y sus cargos corresponden al nivel de Analistas.

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO

El Diagnóstico en Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional proviene de diversas fuentes y teorías, por lo tanto las metodologías y conceptos que se utilizan para aplicarlo son igualmente diversasa y mediante esta gama de conocimientos pretende el mejoramiento de las organizaciones, a través de el cambio conductual y la creación de condiciones dónde se utilice eficazmente el talento de sus integrantes.

Entre la variedad de los enfoques utilizados para realizar una intervención en una organización, se destacan los siguientes puntos de vista: Individual, Grupal y de Sistema, con autores representativos para cada uno de ellos, como por ejemplo Maslow, Argyris y Beckhard respectivamente.

En cualquiera de los enfoques mencionados una de las fases cruciales y además iniciales de una intervención o programa de desarrollo organizacional es el *diagnóstico*, este representa una recopilación contínua de datos sobre todo el sistema o partes de él.

Se realiza un diagnóstico para conocer el estado actual del sistema enfocándolo en lo posible en las áreas de interés o necesidades manifestadas por el cliente. El autor Beckhard señala la importancia de la actividad de diagnóstico en el siguiente párrafo:

> "El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser 'equipos' naturales como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación.
> La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, ... "

La fase de diagnóstico en sí está compuesta en dos partes: captación de la información y análisis de la información. En un inicio de la intervencion, se captan los datos a través de observaciones e intuición del consultor, en la interacción con el sistema cliente. Posteriormente cuando se ha definido un enfoque con el sistema cliente, se utilizan métodos más sistemáticos y

específicos para el caso, como las entrevistas, los cuestionarios ó los documentos de la organización.

Una vez reunidos los datos, el consultor procede a resumir e interpretar los mismos y organizarlos de forma que el sistema cliente pueda comprenderlo y utilizarlo como el insumo necesario para comenzar un cambio en su organización.

En el caso particular de la dirección del Centro de Programación de la U.N.A., según los conceptos desarrollados anteriormente, se establece lo siguiente:

- El sistema cliente: Constituido por los supervisores de la dirección del Centro de Programación.
- La necesidad del cliente: Establecer una forma sistemática, que les permita evaluar objetivamente el desempeño de los empleados del Centro de Programación, con la finalidad de conocer sus debilidades y fortalezas, conocimiento que les facilitará programar actividades enfocadas al mejoramiento de sus empleados.
- El subsistema a diagnosticar: Está constituido por la unidad organizacional que conforman los empleados de la dirección del Centro de Programación.
- El proceso a diagnosticar: El proceso de evaluación del desempeño de los empleados de la dirección del Centro de Programación.

Ahora bien, una vez definido el aspecto a diagnosticar es necesario seleccionar las herramientas que se utilizarán para realizar el levantamiento de información sistemático del subsistema. La importancia de la selección del método adecuado para el diagnóstico, según el autor Rodriguez, radica en ser el medio que se utiliza para tomar de la diversidad del subsistema de la organización, los datos relativos a sus elementos esenciales y en base a ellos pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

Los autores French & Bell recomiendan ciertas herramientas dependiendo del enfoque del diagnóstico; para subsistemas pequeños y relativamente homogéneos como es el caso del Centro de Programación, un equipo de trabajo formal con interacción frecuente, la información que se busca generalmente tiene que ver con mejorar la efectividad del desempeño y el uso de los recursos, tanto individuales como del equipo. Los métodos comunes de diagnóstico incluyen entrevistas individuales y en equipo, observación de juntas y cuestionarios.

Para el caso particular que se desarrolla en este trabajo de especialización, tomando en cuenta factores como tiempo, oportunidad y costos se decidió utilizar el Cuestionario, para recolectar la información relacionada con el desempeño de los empleados del Centro de Programación.

El cuestionario es definido por los autores Goode y Hatt, como un dispositivo para asegurar respuestas a preguntas, usando una forma impresa que el interrogado llena por sí mismo, está conformado por un conjunto de preguntas relacionadas con un problema medular y generalmente están estructurados de forma que se respondan con opciones previamente establecidas.

Ferrer sugiere que se elabore conjuntamente con los representantes de la población que se desea sondear y se construya alrededor de una teoría gerencial, de manera que sea útil para calificarse a sí mismo y/o su organización en términos de dicha teoría.

Tienen como ventajas las siguientes:

- Economía para recopilar información.
- Pueden ser analizados estadísticamente.
- Son un medio de confrontación interpersonal.
- Tienen amplia aceptación y son conocidos por la mayoría de los individuos.

Algunas desventajas pueden ser:

- Obtener respuestas poco creativas.
- El uso excesivo de este tipo de herramientas puede cansar a los participantes del diagnóstico.

La naturaleza del proceso que se tratará: la evaluación del desempeño y las características del subsistema a dignosticar hacen ventajoso utilizar el cuestionario de evaluación, que fue diseñado según la sugerencia del autor con los supervisores de los empleados a evaluar y basándose en la teoría y técnicas de la evaluación de tareas no relacionadas con la producción.

Por otra parte un cuestionario de evaluación del desempeño se hace parte de la vida de la organización, lo que propicia el involucrar a los participantes más activamente en el diagnóstico, el cuestionario de evaluación que se diseñó especialmente para este fin también cumplirá con este objetivo.

La Evaluación del Desempeño.

Actualmente es importante para las empresas evaluar el rendimiento de los empleados que las conforman, pues se considera que su actuación influye directamente sobre la eficacia de la organización, de allí surge la necesidad de disponer de un sistema que les permita conocer lo que hace cada uno de sus empleados para determinar en forma objetiva sus fortalezas, debilidades y progresos.

En este sentido, la Evaluación del Desempeño ha sido la técnica que han encontrado para basar en ella sus políticas de administración del personal, que de acuerdo a la mayoría de los autores consultados, se define como:

1) "La apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra con motivo de sus características personales y de su rendimiento y comportamiento en la organización donde se desenvuelve"
2) "Proceso para juzgar el valor, la excelencia y las características de las personas de una manera contínua y permanente, con la finalidad de medir una apreciación del desempeño y el potencial del individuo en el cargo".

Los sistemas de evaluación del desempeño se utilizan para la planeación de recursos humanos y dan a la gerencia información que les permite tomar decisiones estratégicas respecto a sus empleados.

Los procesos de evaluación se aprovechan para:

- Evaluar el potencial de los empleados para cargos futuros y sugerir programas apropiados de capacitación y desarrollo.
- Diseñar y poner en práctica sistemas de sueldos, incentivos y méritos.
- Determinar si los empleados reciben o no la remuneración apropiada para sus funciones y puestos.
- Identificar y modificar el comportamiento laboral disfuncional.
- Dar prueba documentada para apoyar las medidas disciplinarias y de separación.

A continuación se explicaran las técnicas de evaluación del rendimiento según la clasificación del autor D.P. Shultz.

Técnicas de Evaluación del Desempeño.

Para la evaluación del desempeño, los autores mencionan diversas técnicas de evaluación. Shultz, separa dos categorías de medición: aquellas

con las que se juzgan las tareas relacionadas con la producción y las que se utilizan para estimar los trabajos *no* relacionados con la producción.

En los trabajos relacionados con la producción se toman en cuenta factores como: Cantidad de Producción, Calidad de Producción, Cantidad de Accidentes, Sueldos, Ausentismo y Ritmo de progreso.

En los trabajos *no* relacionados con la producción se utiliza la evaluación cualitativa por parte de los supervisores (grado de competencia), por los compañeros de trabajo (rendimiento) y autoevaluación de rendimiento.

Como puede observarse los trabajos no relacionados con la producción exigen una evaluación más cualitativa y de criterio, mientras que los relacionados con la producción pueden ser evaluados con mayor énfasis en los números y en los hechos.

Técnicas de evaluación en tareas no relacionadas con la producción.

En este caso se requiere observar la conducta del trabajador en un período y dar su opinión sobre su calidad, generalmente se acude al supervisor porque conoce al empleado y a su trabajo.

El rendimiento se juzga con un procedimiento denominado Estimación de Méritos cuya finalidad es evaluar con objetividad el rendimiento comparándolo con criterios previamente fijados. A continuación se explican algunas de las técnicas tradicionalmente utilizadas.

- Escalas por puntos de estimación:
  En esta técnica el evaluador, generalmente el supervisor, especifica cómo o en que grado el empleado posee la característica deseada. El individuo recibe una calificación en algún punto a lo largo de una dimensión que varía de alta a baja o de deficiente a excelente.

- Sistemas de Clasificación por rangos:
  Con esta técnica el evaluador enumera o clasifica a sus subordinados por orden jerárquico: desde el primer lugar hasta el último, se compara al empleado con otros de la misma unidad o sección.

- Sistema de comparaciones pareadas:
  El procedimiento consiste en equiparar cada empleado con todos los demás de la unidad de trabajo, el resultado de la comparación es una

ordenación por rangos, en este caso los juicios comparativos muestran mayor control y sistematización.

- Distribución Forzosa:

Este procedimiento clasifica a los empleados a partir de una distribución de las estimaciones previamente fijadas. El evaluador debe colocar un porcentaje fijo de sus empleados en las diversas categorías previamente fijadas, en este caso los juicios sobre la capacidad del empleado se realizan a partir de un criterio relativo y no absoluto.

- Elección Forzada:

Este procedimiento se diseñó con la intención de eliminar los criterios subjetivos del evaluador, para ello se redactan enunciados descriptivos de forma que parezcan igualmente favorables o desfavorables. El supervisor selecciona la frase que mejor describa al empleado y luego la frase que peor lo describa, cada frase será posteriormente valorada a fin de determinar su correlación con el rendimiento adecuado.

- Escalas estimativas basadas en la conducta:

Tratan de evaluar el rendimiento a partir de conductas decisivas para el éxito o fracaso en el puesto, en vez de hacerlo atendiendo a rasgos, resulta más fácil y seguro juzgar al empleado según las conductas que muestra en su trabajo.

Para seleccionar las conductas los supervisores y personas conocedoras del puesto elaboran una lista de los incidentes críticos para el éxito, conexos a un rendimiento excelente o insatisfactorio, luego se agrupan en conjuntos y con ellos se elaboran los reactivos de escala estimativa. Cada reactivo se califica objetivamente anotando sobre una escala de n puntos la calificación que merece esta conducta.

El éxito de este sistema depende de la capacidad de observación de los supervisores y la recopilación adecuada de la lista de incidentes críticos o conductas.

La definición de los elementos que describen la actuación del empleado respecto al puesto que ocupa, debe reunir las siguientes condiciones:

1) *Ser observable*: la evaluación del elemento se realiza viendo la forma en que el evaluado actúa en este aspecto.
2) *Ser medible*: deben poseer una escala que permita diferenciar unas actuaciones de otras.
3) *Ser importante*: la falta de aplicación del elemento determina el éxito o el fracaso del empleado en su trabajo.

4) *Ser independiente*: el área de un elemento no tiene que ver con el área de otro elemento.

De acuerdo con la teoría anterior, la herramienta de evaluación utilizada en el diagnóstico del desempeño, está orientada a la *evaluación en tareas no relacionadas con la producción*, y está basada en la *Estimación de méritos* de acuerdo a la técnica específica de *Escalas estimativas basadas en la conducta.*

La herramienta de evaluación del desempeño se rige por criterios relacionados con los propósitos del sistema, materializado en un cuestionario que siguiendo los criterios teóricos mencionados, permite obtener datos e información, que se registran y procesan, para facilitar la toma de decisiones y disposiciones que tiendan a mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

CAPITULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Cuestionario de Evaluación del Desempeño:

El cuestionario que se utilizó para realizar el diagnóstico de evaluación del rendimiento, de los empleados de la Dirección del Centro de Programación de la U.N.A., fue elaborado específicamente para este subsistema organizativo, siguiendo la metodología utilizada en la cátedra: Instrumentos de Desarrollo Organizacional.

El mismo se diseñó según la técnica de Escalas Estimativas basadas en la Conducta, que explica el autor Shultz, por lo que requirió un mayor esfuerzo de elaboración, sin embargo proporciona dentro del género de las evaluaciones cualitativas, una manera mas objetiva de evaluar al empleado, al tomar en cuenta la conducta observable que muestran a través de su desempeño diario.

A continuación se explican las bases conceptuales sobre las cuales se elaboró el cuestionario y cómo se determinó su confiabilidad y validez para la actividad de evaluación del desempeño, para la cual fue diseñado.

- Definición Conceptual de Desempeño.

Es la actuación del empleado para ejecutar las tareas inherentes a su cargo.

El Desempeño es la actuación de los analistas de la Universidad Nacional Abierta (UNA) que trabajan en el Centro de Programación y se encargan de la elaboración del presupuesto anual y de los manuales de normas y procedimientos que rigen a esta organización.

Actuación: Es el comportamiento que muestra el empleado para ejecutar su tarea.

- Definiciones Constitutivas.

El comportamiento del empleado se medirá a través de los siguientes factores:

1. Calidad de Trabajo: Realización de tareas de acuerdo con las normas y procedimientos vigentes, con una excelente presentación y en los tiempos establecidos, mostrando interés en sus labores.

2. Trabajo en Equipo: Capacidad para integrarse con otros en forma armónica, cooperando y participando para alcanzar metas comunes.
3. Conocimiento: Conjunto de conocimientos teórico-prácticos adquiridos mediante el estudio o la experiencia, así como el manejo de las normas y procedimientos de la organización.
4. Adaptabilidad: Capacidad para desarrollar mecanismos que permitan ajustarse a los cambios de su entorno.

➢ Definiciones Operacionales.

Cada uno de los factores definidos anteriormente se medirá de acuerdo a la opinión que tenga el supervisor de la conducta del empleado en los siguientes aspectos:

1. Calidad de Trabajo

a) Entrega puntualmente sus tareas.
b) Sus trabajos *no* tienen errores.
c) La presentación de trabajos es limpia y ordenada.
d) Se muestra proactivo en la ejecución de las tareas asignadas.
e) Cumple la normativa y los procedimientos vigentes para la ejecución de sus tareas.
f) Actúa espontánea y adecuadamente ante los requerimientos de trabajo.
g) Requiere seguimiento constante para ejecutar las tareas.
h) Verifica la calidad de los trabajos antes de entregarlos.

2. Trabajo en Equipo:

a) Mantiene relaciones armónicas con sus compañeros.
b) Se comunica en forma precisa y concisa con su grupo de trabajo.
c) Maneja adecuadamente las situaciones conflictivas que se le presentan.
d) Participa en las reuniones del equipo.
e) Comparte con sus compañeros la información que posee.
f) Se muestra dispuesto a aclarar dudas sobre aspectos de trabajo.
g) Acepta sugerencias de sus compañeros.
h) Los equipos en los cuales participa generan productos de calidad.
i) Coopera ampliamente con sus compañeros para alcanzar los objetivos.

3. Conocimiento:

a) Demuestra destreza y habilidades en el uso de técnicas y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.
b) Requiere escasa supervisión para desarrollar sus actividades.
c) Propone ideas para mejorar los sistemas de trabajo vigentes o para solucionar problemas existentes.

4. Adaptabilidad:
a) Se muestra dispuesto a enfrentar los cambios del entorno de trabajo.
b) Realiza trabajos **no** planificados (no contemplados en su cronograma).
c) Trabaja e intercambia información con otras unidades adscritas a otras dependencias.
d) Enfrenta situaciones de trabajo imprevistas sin el apoyo del supervisor.

El cuestionario que resultó de este análisis y diseño, tal como fue aplicado a los empleados del Centro de Programación de la U.N.A. se encuentra en el ANEXO I.

Sobre la Confiabilidad del Cuestionario de Evaluación.

Para una herramienta de evaluación cuya función es medir el desempeño de empleados, es importante determinar si es confiable, para tener certeza de la medición obtenida con la herramienta. En este caso se determinó la confiabilidad del cuestionario, utilizando el procedimiento de "test-retest" y calculando el coeficiente de correlación 'producto momento de Pearson' a los resultados de las mediciones.

El resultado de la correlación del Total General de la herramienta es de 0,919 lo que indica una alta correlación lineal entre las aplicaciones (test-retest) y de acuerdo a los parámetros estadísticos establecidos se considera un instrumento de alta confiabilidad.

Sobre la Validez del Cuestionario de Evaluación.

Cuando se construye una herramienta de medición como es el caso del cuestionario de evaluación también es importante determinar si sus reactivos realmente miden lo que se pretende, es decir si son válidos para cumplir con su cometido. El autor F. Kerlinger las clasifica la validez de la siguiente manera:

Validez de Contenido:

"Se define como la representatividad o adecuación muestral del contenido o asunto o tema, del instrumento de medición". Es una validación de criterio, ya sea solo o con otros se enjuicia la representatividad de los reactivos.

Validez en base a Criterios Externos:

"Se caracteriza por la predicción relacionada con un criterio externo y porque recurre a la comprobación del instrumento de medición en comparación con algún resultado o medida". Es una validación para la práctica: en qué medida el instrumento ayuda a resolver problemas prácticos y a tomar decisiones.

Validez de Constructo:

"Se refiere a conocer el 'significado' de la prueba", a validar la teoría sobre la cual ésta se basa. Está enfocada hacia la teoría y la construcción teórica de la herramienta de medición o prueba.

Teniendo en cuenta los conceptos antes expuestos, esta herramienta se considera válida de por lo siguiente:

Validez de Contenido:

Las definiciones y criterios utilizados para elaborar los factores y posteriores reactivos, se definieron conjuntamente con los supervisores del Centro de Programación, quienes juzgaron que los mismos miden representativamente el desempeño de sus supervisados en el sitio de trabajo.

Validez de Criterios Externos:

Se decidió por consenso entre los supervisores, que los reactivos representaban factores y conductas críticas en el desempeño de los trabajadores, por lo tanto sus resultados ayudarían a predecir el desempeño de los mismos y les ayudaría a tomar decisiones en este aspecto.

Validez de Constructo:

La herramienta de medición se diseñó consistentemente, partiendo de la definición conceptual y operacional del fenómeno a estudiar (desempeño), se obtuvieron los factores y posteriormente los reactivos, descansando siempre en las mismas bases teóricas.

<u>Sobre el Procedimiento de Corrección.</u>

Para la corrección de la herramienta de evaluación del desempeño se establecieron las siguientes reglas:

1.- Cada conducta se mide de acuerdo a los siguientes grados:

NUNCA:	El empleado NO muestra la conducta.
POCAS VECES:	El empleado raras veces presenta la conducta.
CASI SIEMPRE:	El empleado presenta la conducta con frecuencia.
SIEMPRE:	El empleado presenta la conducta consistentemente.

2.- A cada grado se le asignó un valor y es el siguiente:

NUNCA	0
POCAS VECES	1
CASI SIEMPRE	2
SIEMPRE	3

3.- El número de conductas (reactivos) asignadas a cada factor fue diferente, consecuentemente las puntuación entre los factores no son comparables directamente entre sí. Para que sea posible compararlas, se aplicó a los reactivos una transformación lineal en base 100, esta proporciona un peso para cada uno, permitiendo así comparar equitativamente todos los factores. En la Tabla I se muestran las ponderaciones de cada reactivo.

TABLA I: Ponderación de Reactivos

FACTOR	CONDUCTAS	PESO
CALIDAD DE TRABAJO Peso Total 30,44% Preguntas que lo evalúan: 3,9,14,16,18,20,22	• Entrega puntualmente las tareas asignadas. • Entrega los trabajos sin errores. • Presenta los trabajos en forma limpia y ordenada. • Muestra proactividad en la ejecución de las tareas. • Cumple con la normativa y procedimientos vigentes para la ejecución de sus tareas. • Requiere seguimiento constante para realizar sus tareas. • Verifica la calidad de sus trabajos antes de entregarlos.	4,35 4,35 4,35 4,35 4,35 4,35 4,35
TRABAJO EN EQUIPO Peso Total 39,13% Preguntas que lo evalúan: 1,4,5,6,7,10,17,19,23	• Mantiene relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo. • Se comunica en forma precisa y concisa con sus compañeros de trabajo. • Maneja adecuadamente las situaciones conflictivas. • Participa en las reuniones de equipo. • Comparte con sus compañeros la información que posee. • Está dispuesto a aclarar dudas a sus compañeros en aspectos de trabajo. • Acepta sugerencias de sus compañeros. • Los equipos donde participa generan productos de calidad. • Coopera ampliamente con sus compañeros para alcanzar los objetivos.	4,35 4,35 4,35 4,35 4,35 4,35 4,35 4,35 4,35
CONOCIMIENTO Peso Total 13,04% Preguntas que lo evalúan: 12,15,21	• Demuestra destreza en el uso de técnicas y herramientas necesarias para ejecutar su trabajo. • Requiere escasa supervisión para desarrollar sus actividades. • Propone ideas para mejorar los sistemas de trabajo vigentes.	4,35 4,35 4,35
ADAPTABILIDAD Peso Total 17,39% Preguntas que lo evalúan: 2,8,11,13	• Muestra disposición para enfrentar los cambios del entorno de trabajo. • Realiza trabajos NO planificados. • Trabaja e intercambia información con unidades adscritas a otras dependencias. • Enfrenta situaciones de trabajo imprevistas sin las ayuda del supervisor.	4,35 4,35 4,35 4,35

Para corregir el instrumento se calculó la cantidad de puntos en cada factor, según los valores especificados en el punto 2, y posteriormente se aplicaron los pesos dados en la Tabla I.

Sobre la Valoración de los Resultados.

Una vez tabulados los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de evaluación, se requiere valorar los resultados, es decir indicar que significa haber obtenido una puntuación de 0, de 1,5 o de 6 en algún factor.

Se definió la siguiente valoración para cada factor:
Excelente:
Significa que el empleado, de acuerdo a las conductas evaluadas tiene un alto desempeño en su tarea.

Bueno:
Significa que el empleado, de acuerdo a las conductas evaluadas tiene un desempeño promedio en su tarea.

Deficiente:
Significa que el empleado, de acuerdo a las conductas evaluadas *no* se desempeña competentemente en su tarea.

Para definir las puntuaciones límites de la escala de valoración de cada factor realizó lo siguiente:

- Se calculó el límite superior e inferior de cada factor, utilizando la puntuación poderada con los valores de la Tabla I.
- Se calculó el intervalo de una valoración a otra, dividiendo el límite superior entre el número de valoraciones.
- Para calcular los límites se sumó al limite inferior el valor del intervalo.

Se realizaron los cálculos con los valores ponderados porque son los que permiten la comparación equivalente entre todos los factores.

En la Tabla II se muestran los valores inferiores, superiores y del intervalo para cada factor.

TABLA II: Cálculo de Límites de Valoraciones

FACTOR / PUNTUACIÓN	*Minima*	*Máxima*	*Intervalo*
Calidad de Trabajo	0	6,39	2,13
Trabajo en Equipo	0	10,57	3,52
Conocimiento	0	1,17	0,39
Adaptabilidad	0	2,09	0,70

En la Tabla III se muestran,en las filas los factores de evaluación, en las columnas las valoraciones definidas y en las casillas de intersección el rango de puntuación ponderada de cada factor, para cada valoración.

TABLA III: Rangos de Valoración por Factores

FACTOR / VALOR	*DEFICIENTE*	*BUENO*	*EXCELENTE*
Calidad de Trabajo	0 – 2,13	2,14 – 4,26	4,27 – 6,39
Trabajo en Equipo	0 – 3,52	3,53 – 7,04	7,05 – 10,56
Conocimiento	0 – 0,39	0,40 – 0,78	0,79 – 1,17
Adaptabilidad	0 – 0,70	0,71 – 1,40	1,41 – 2,09
Promedio	0 – 1,68	1,69 – 3,37	3,38 – 5,05

A fin de profundizar en la evaluación de los factores de desempeño y cumplir con los requerimientos del cliente sobre la estipulación de las fortalezas y puntos a mejorar de los empleados, se define lo siguiente:

- Punto fuerte o Fortaleza: Aquellos factores cuya puntuación sea mayor o igual al promedio estadístico o media, de la valoración Buena del mismo.
- Puntos a Mejorar: Aquellos factores cuya puntuación sea estrictamente menor al promedio estadístico o media, de la valoración Buena del mismo.
- Puntos Débiles: Aquellos factores cuya puntuación esté en el rango deficiente.

En la Tabla IV se muestran los promedios de la valoración buena, los cuales serviran para definir si los factores son fortalezas, puntos a mejorar o puntos débiles en la evaluación de los empleados del Centro de Programación.

TABLA IV: Promedios de la Valoración Bueno.

FACTOR	*Promedio BUENO*
Calidad de Trabajo	3,20
Trabajo en Equipo	5,28
Conocimiento	0,59
Adaptabilidad	1,05

Descripción de la Muestra.

Definición:

La muestra estuvo compuesta por 17 empleados de la Universidad Nacional abierta que se desempeñan en el la Dirección del Centro de Programación, el cual está dividido en las siguientes unidades: Programación y Control, Presupuesto y Desarrollo Administrativo. Así mismo se evaluaron a los analistas que trabajan en la dirección del Centro de Programación propiamente dicha.

Caracterización:

Los empleados evaluados se distribuyen en la dirección de la siguiente manera:

- Unidad de Programación y Control 4
- Unidad de Presupuesto 4
- Unidad de Desarrollo Administrativo 6
- Dirección del Centro de Programación 3

La muestra se considera homogénea a porque todos los empleados del subsistema, realizan labores similares de análisis para llevar a cabo sus funciones, todos los empleados poseen nivel de educación superior y la institución estipula su cargo como Analistas.

Alcance:

La herramienta de evaluación de desempeño estuvo dirigida a evaluar la actuación de los 17 empleados de la Universidad Nacional Abierta (U.N.A.) que se desempeñan en la dirección del Centro de Programación, de acuerdo a los factores y conductas descritos en las definiciones conceptuales y operacionales.

Para realizar el diagnóstico de evaluación del desempeño, los supervisores del Centro de Programación aplicaron el cuestionario de evaluación a sus 17 empleados, quienes conforman una muestra homogénea.

CAPITULO 5: ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE CUESTIONARIOS

Una vez recolectados los cuestionarios de evaluación del desempeño que previamente completaron los supervisores para cada uno de sus empleados, se procedió a tabularlos siguiendo las normas establecidas para la corrección (Capítulo 4. Pgs. 17-19).

Como se mencionó en el Cap. 2, la muestra estuvo constituida por los empleados del Centro de Programación, quienes están distribuidos como sigue:

Dirección del Centro de Programación	(CP)	3	empleados
Unidad de Desarrollo Administrativo	(DA)	6	" "
Unidad de Presupuesto	(PR)	4	" "
Unidad de Programación y Control	(PC)	4	" "

Se utilizó la herramienta computarizada Excel 97 para sistematizar la tabulación de las encuestas. A continuación la Tabla V, donde se muestra la puntuación normal para cada empleado.

TABLA V: Resultados de la Evaluación. Puntuación Normal.

INDIVIDUO	*Calidad*	*Equipo*	*Conocimto*	*Adaptabld.*	*Promedio.*
DA1	10	16	4	6	9
DA2	9	17	4	6	9
DA3	10	13	5	5	8,25
DA4	10	16	4	6	9
DA5	10	15	4	4	8,25
DA6	13	16	6	7	10,5
PR1	15	18	6	9	12
PR2	16	18	7	9	12,5
PR3	9	8	4	5	6,5
PR4	18	18	5	7	12
CP1	13	16	6	7	10,5
CP2	14	22	7	7	12,5
CP3	9	13	3	4	7,25
PC1	13	9	3	5	7,5
PC2	14	18	5	6	10,75
PC3	10	11	2	5	7
PC4	13	10	5	6	8,5

A continuación se muestran los resultados obtenidos, para cada empleado, aplicando la Tabla I de ponderaciones que se establece en la página 18.

TABLA VI: Resultados de la Evaluación. Puntuación Ponderada.

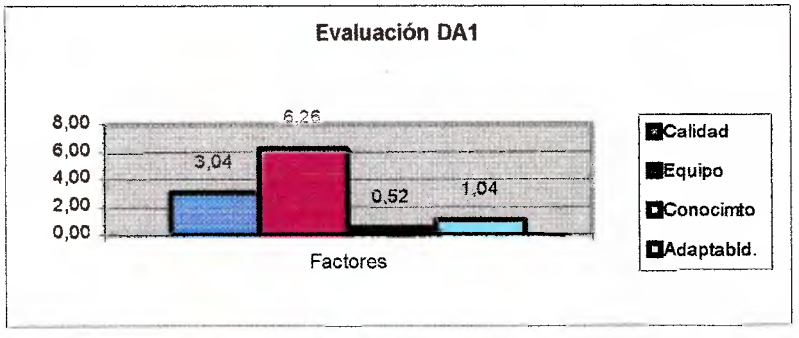
INDIVIDUO	*Calidad*	*Equipo*	*Conocimto*	*Adaptabl.*	*Promedio*
DA1	3,04	6,26	0,52	1,04	2,72
DA2	2,74	6,65	0,52	1,04	2,74
DA3	3,04	5,09	0,65	0,87	2,41
DA4	3,04	6,26	0,52	1,04	2,72
DA5	3,04	5,87	0,52	0,70	2,53
DA6	3,96	6,26	0,78	1,22	3,05
PR1	4,57	7,04	0,78	1,57	3,49
PR2	4,87	7,04	0,91	1,57	3,60
PR3	2,74	3,13	0,52	0,87	1,82
PR4	5,48	7,04	0,65	1,22	3,60
CP1	3,96	6,26	0,78	1,22	3,05
CP2	4,26	8,61	0,91	1,22	3,75
CP3	2,74	5,09	0,39	0,70	2,23
PC1	3,96	3,52	0,39	0,87	2,18
PC2	4,26	7,04	0,65	1,04	3,25
PC3	3,04	4,30	0,26	0,87	2,12
PC4	3,96	3,91	0,65	1,04	2,39

Seguidamente se comentará la evaluación del desempeño de cada empleado, utilizando para ello un gráfico de barras con las puntuaciones ponderadas que obtuvieron en cada factor, enfatizando cuales factores están por debajo del promedio bueno, lo que nos servirá para asignar las fortalezas, puntos a mejorar y debilidades de los empleados evaluados.

Evaluación de los empleados de la unidad de Desarrollo Administrativo:

Empleado DA1

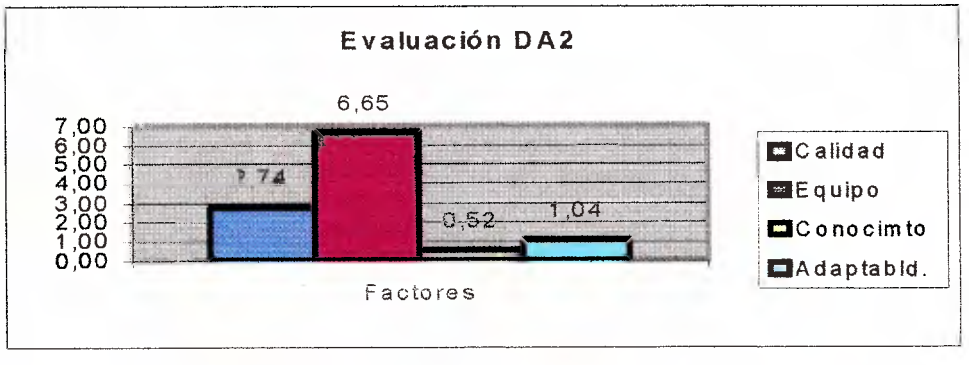
Gráfico 1



La actuación del empleado fue buena en todos los factores, por lo tanto su desempeño puede valorarse como Bueno. Respecto a calidad y trabajo en equipo, está sobre la media de la valoración. La puntuación de los factores conocimiento y adaptabilidad está por debajo de la media de la valoración bueno.

Empleado DA2

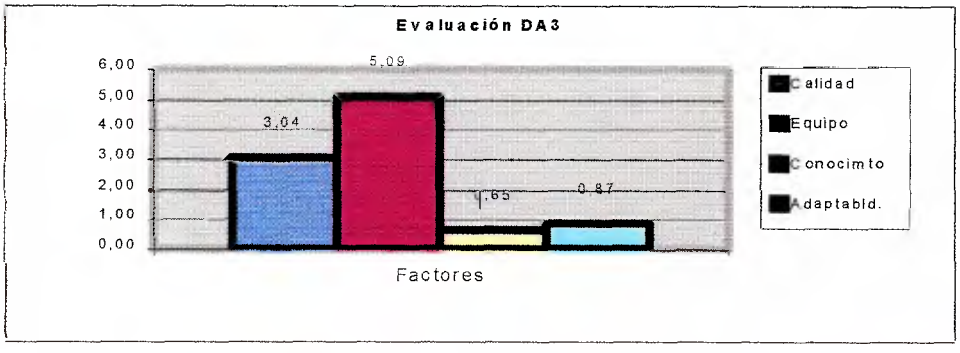
Grafico 2



La actuación del empleado resultó buena en todos los factores, luego su desempeño general se valora como Bueno. La puntuación del factor trabajo en equipo, está sobre la media de la valoración. La puntuación de los factores conocimiento y adaptabilidad está por debajo de la media de la valoración bueno.

Empleado DA3

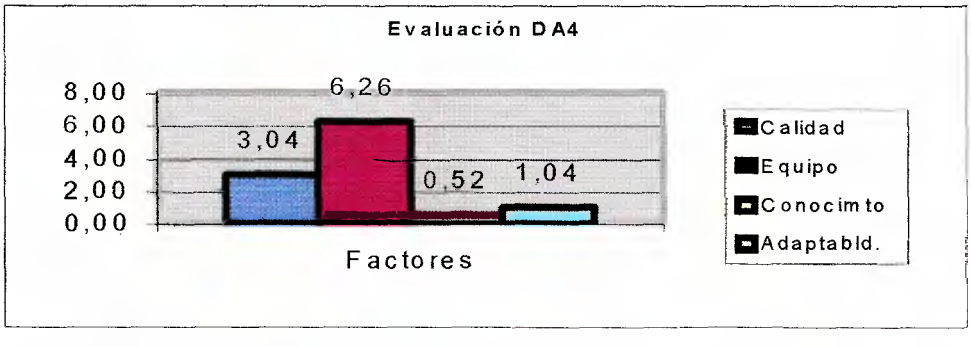
Gráfico 3



La actuación del empleado resultó buena en todos los factores, luego su desempeño general se considera Bueno. El factor conocimiento está por encima de la media de la valoración. Los factores restantes: calidad, trabajo en equipo y adaptabilidad están por debajo de la media de la valoración bueno.

Empleado DA4

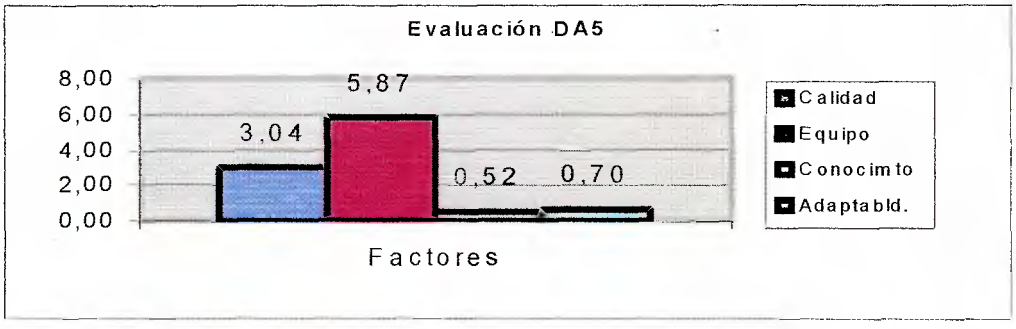
Gráfico 4



La actuación del empleado resultó buena en todos los factores, luego su desempeño general se valora como Bueno. El factor trabajo en equipo está por encima de la media de la valoración. Los factores restantes: calidad, conocimiento y adaptabilidad están por debajo de la media de la valoración bueno.

Empleado DA5

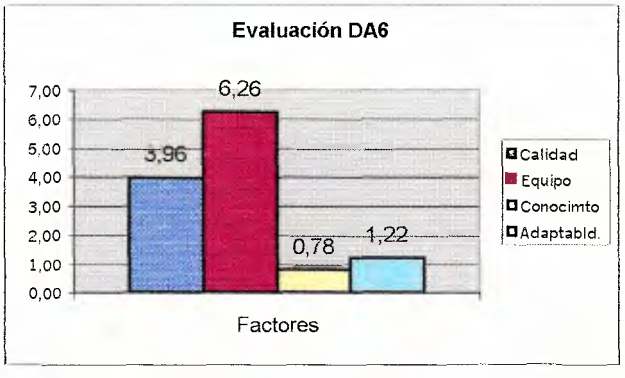
Gráfico 5



La actuación del empleado resultó buena en tres factores y deficiente en uno, por el promedio delas puntuaciones su desempeño general se considera Bueno. El factor trabajo en equipo está por encima de la media de la valoración bueno. Los factores: calidad y conocimiento están por debajo de la media de la valoración. El factor Adaptabilidad está valorado como deficiente.

Empleado DA6

Gráfico 6

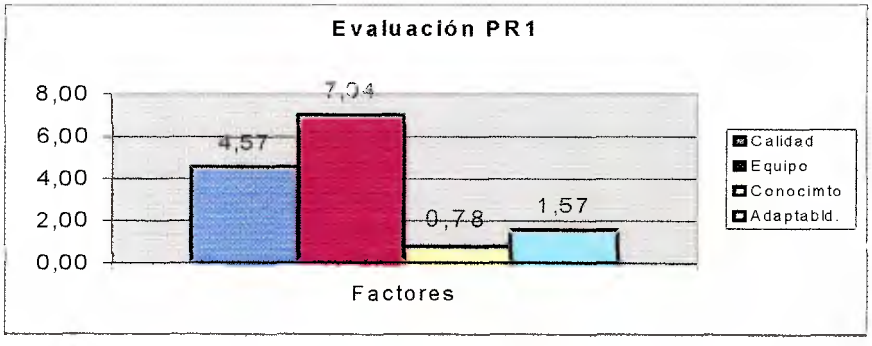


La actuación del empleado resultó buena en todos los factores, su desempeño general se valora como Bueno. La calificación ponderada de todos los factores está por encima de la media de la valoración.

Evaluación de los empleados de la Unidad de Presupuesto:

Empleado PR1

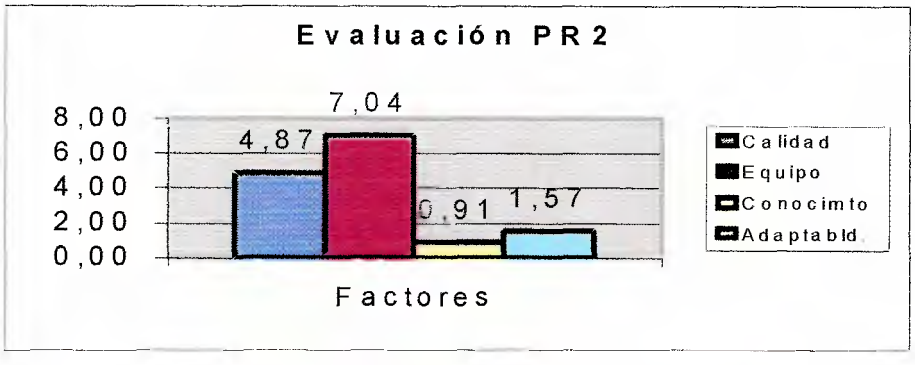
Gráfico 7



La actuación del empleado resultó excelente en dos factores y buena en dos factores, por el promedio de todas sus calificaciones el desempeño de califica como Excelente. Los factores calidad y adaptabilidad están considerados como excelentes, mientras que los factores trabajo en equipo y conocimiento estan calificados como buenos, justo en el límite superior de esta escala.

Empleado PR2

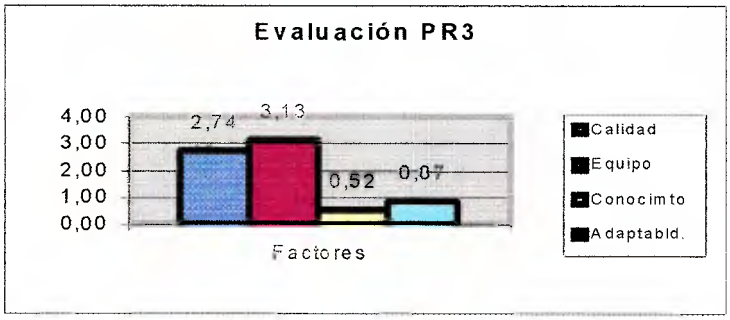
Gráfico 8



La actuación del empleado resultó excelente en tres factores y buena en uno, por el promedio de todas sus calificaciones el desempeño se considera Excelente. Los factores calidad, conocimiento y adaptabilidad resultaron excelentes, mientras que e factor trabajo en equipo calificó como bueno, justo en el límite superior de esta escala.

Empleado PR3

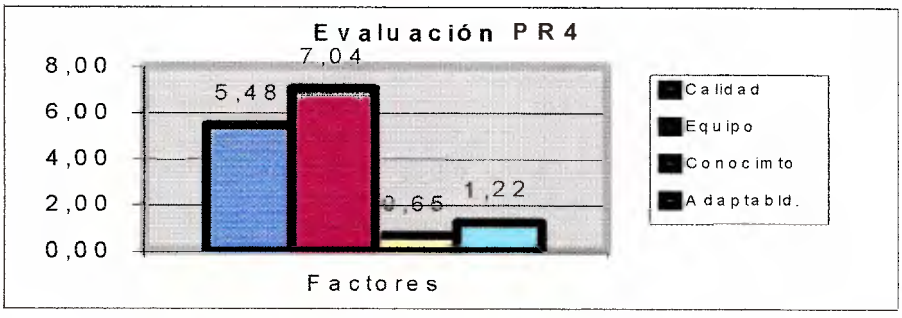
Gráfico 9



La actuación del empleado resultó buena en tres factores y deficiente en uno, por el promedio de todas sus calificaciones el desempeño se considera Bueno. Los factores calidad, conocimiento y adaptabilidad resultaron buenos, por debajo de la media de la valoración. El factor deficiente es trabajo en equipo.

Empleado PR4:

Gráfico 10

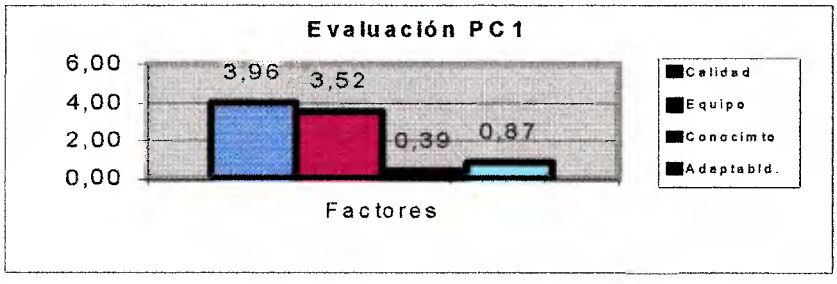


La actuación del empleado resultó excelente en un factor y buena en los tres restantes, por el promedio de todas sus calificaciones el desempeño se considera Excelente. El factor calidad resultó excelente, los factores trabajo en equipo, conocimiento y adaptabilidad resultaron buenos, por encima de la media de la media de esta valoración.

Evaluación de la Unidad de Programación y Control:

Empleado PC1

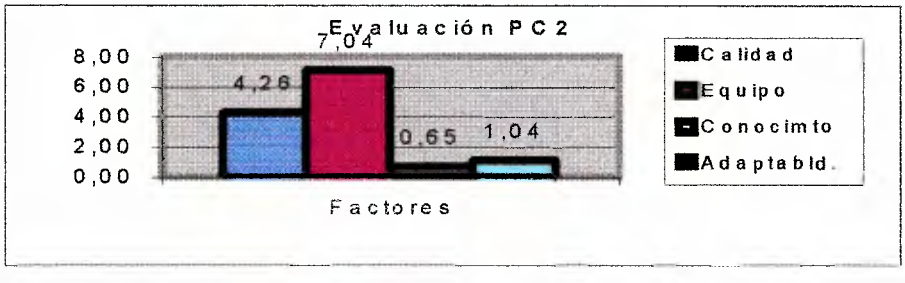
Gráfico 11



La actuación del empleado resultó buena en dos factores y deficiente en dos factores, su desempeño general según el promedio de la puntuación es Bueno. Los factores calidad y adaptabilidad tienen puntuación bueno, el primero sobre el promedio y el segundo por debajo del promedio de valoración. Los factores trabajo en equipo y conocimiento resultaron deficientes.

Empleado PC2

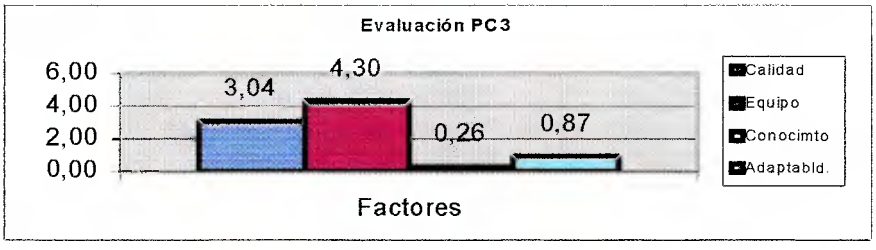
Gráfico 12



La actuación del empleado resultó buena en todos los factores, su desempeño general según el promedio de la puntuación es Bueno. Los factores calidad y trabajo en Equipo están en el límite superior de la valoración, el factor conocimiento está sobre la media y el factor Adaptabilidad está lpor debajo de la media de la valoración bueno.

Empleado PC3

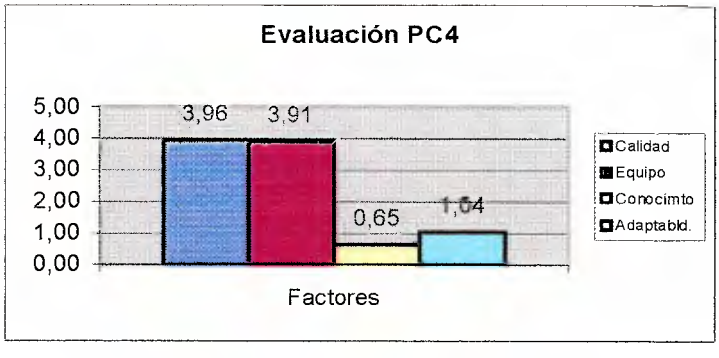
Gráfico 13



La actuación del empleado resultó buena en tres los factores y deficiente en un factor, su desempeño general según el promedio de la puntuación es Bueno. Los factores calidad, trabajo en equipo y adaptabilidad están por debajo de la media de la valoración bueno, el factor conocimiento resultó deficiente.

Empleado PC4

Gráfico 14

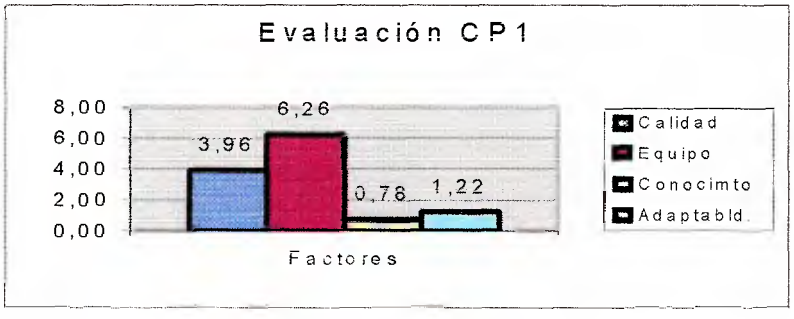


La actuación del empleado resultó buena en todos los factores y por lo tanto su evaluación de desempeño general es Bueno. Los factores calidad y conocimiento están por encima de la media de la valoración, mientras que los factores trabajo en equipo y adaptabilidad están por debajo de la media de la valoración bueno.

La Dirección del Centro de Programación:

Empleado CP1:

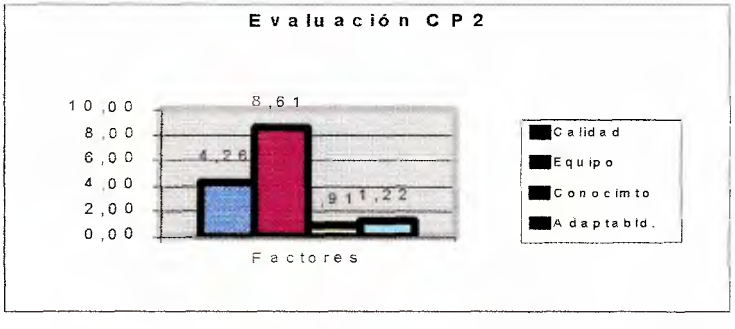
Gráfico 15



La actuación del empleado resultó buena en todos los factores y por lo tanto su evaluación de desempeño general es Bueno. Todos los factores están por encima de la media de la valoración e inclusive el factor Conocimiento está en el límite superior de la valoración bueno.

Empleado CP2:

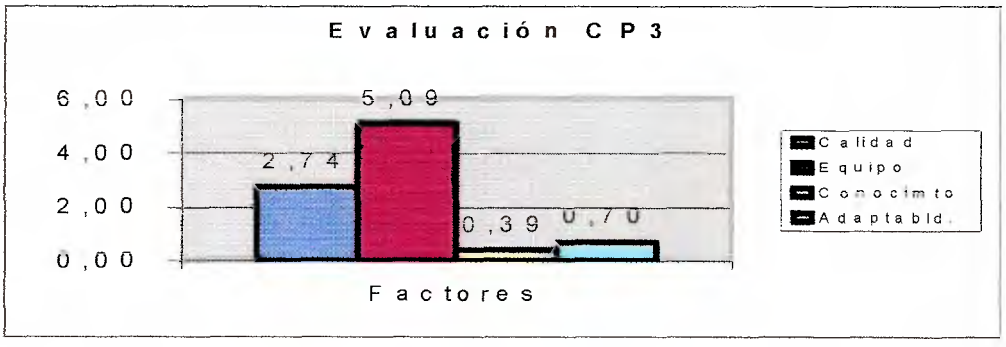
Gráfico 16



La actuación del empleado resultó excelente en dos factores y buena en los otros dos, el promedio de sus puntuaciones da como resultado un desempeño Excelente. Los factores trabajo en equipo y conocimiento se calificaron de excelentes, el factor calidad es bueno y está en el límite superior de la valoración, mientras que el factor adaptabilidad es bueno y está por encima de la media de la valoración.

Empleado CP3

Gráfico 17



La actuación del empleado resultó buena en dos factores y deficiente en dos factores, el promedio de sus puntuaciones dá como resultado un desempeño Bueno. Los factores calidad y trabajo en equipo tienen puntuación buena por debajo de la media de la valoración, mientras que los factores conocimiento y adaptabilidad se calificaron como deficientes.

CAPITULO 6: RESULTADOS

A continuación, en base a los resultados obtenidos en el análisis, se procederá a especificar para cada empleado sus fortalezas, puntos a mejorar y puntos débiles, según las estipulaciones de valoración de los resultados señaladas en el Cap. 4, pag 21. Una vez establecidos los puntos a mejorar y debilidades se hará una recomendación general sobre el área hacia dónde debería enfocarse la actividad de mejoramiento.

Empleado DA1: Se evalúa como un empleado de buen desempeño, tiene como fortalezas la calidad de sus trabajos y el trabajo en equipo, sus puntos a mejorar son el conocimiento de las herramientas de trabajo y la adaptabilidad a su entorno. Se le recomiendan actividades enfocadas al mejoramiento de sus destrezas laborales y al desarrollo de mecanismos que le ayuden a manejar los cambios en su entorno de trabajo.

Empleado DA2: Se evalúa como un empleado de buen desempeño, tiene como fortaleza el trabajo en equipo, sus puntos a mejorar son el conocimiento de las herramientas de trabajo, la calidad y la adaptabilidad a su entorno. Se le recomiendan actividades enfocadas al mejoramiento de sus destrezas de laborales, calidad de trabajo y al desarrollo de mecanismos que le ayuden a manejar los cambios en su entorno.

Empleado DA3: Se evalúa como un empleado de buen desempeño, tiene como fortaleza el conocimiento cabal de su trabajo y como puntos a mejorar la calidad de sus trabajos, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. Se le recomiendan actividades de mejoramiento enfocados hacia el trabajo en conjunto, el cuidado y presentación de sus trabajos y al desarrollo de mecanismos que le ayuden a manejar los cambios en su entorno.

Empleado DA4: Se evalúa como un empleado de buen desempeño, tiene como fortaleza el trabajo en equipo y como puntos a mejorar la calidad de sus trabajos, el conocimiento de su tarea y la adaptabilidad al entorno. Se le recomiendan actividades de mejoramiento enfocadas hacia el cuidado y presentación del trabajos, las destrezas requeridas en la labor que desempeña y al desarrollo de mecanismos para manejar los cambios.

Empleado DA5: Se evalúa como un empleado de buen desempeño, tiene como fortaleza el trabajo en equipo, como puntos a mejorar la calidad de sus trabajos y el conocimiento de su tarea, como punto débil la

adaptabilidad. Se le recomiendan actividades de mejoramiento enfocadas hacia el cuidado y presentación de sus trabajos, las destrezas requeridas en la labor que desempeña con enfasis particular en ayudarlo a desarrollar mecanismos para aceptar los cambios en su entorno de trabajo.

Empleado DA6: Su desempeño se evalúa como bueno, tiene como fortalezas la calidad de su trabajo, el trabajo en equipo, el conocimiento de su tarea y la adaptabilidad a su entorno. Se recomienda tomar acciones que refuercen su comportamiento motivado hacia el trabajo.

Empleado PR1: Su desempeño se evalúa como *excelente*, tiene como fortalezas la calidad de sus trabajos, el trabajo en equipo, el conocimiento de su tarea y la adaptabilidad a su entorno. Se recomienda tomar acciones que refuercen positivamente su alto desempeño en el trabajo.

Empleado PR2: Su desempeño se evalúa como *excelente*, todos los factores evaluados son fortalezas para el empleado y se recomienda tomar acciones que refuercen positivamente su alto desempeño en el trabajo.

Empleado PR3: Su desempeño se evalúa como bueno, por los promedios de sus puntuaciones, tiene como puntos a mejorar la calidad de su trabajo, el conocimiento de su tarea y la adaptabilidad a su entorno. Como punto débil el factor trabajo en equipo. Se recomienda enfocar sus actividades de mejoramiento a un programa integral que toque todos los factores evaluados, especialmente el punto de trabajo en equipo.

Empleado PR4: Su desempeño se evalúa como *excelente*, tiene como fortalezas todas las factores evaluados, se recomienda tomar acciones que refuercen positivamente su alto desempeño en el trabajo.

Empleado PC1: Su desempeño se evalúa como bueno, tiene como fortaleza la calidad de su trabajo, como punto a mejorar la adaptabilidad y como puntos débiles el trabajo en equipo y el conocimiento de sus tareas. Se recomienda realizar acciones de mejoramiento orientadas hacia el trabajo en conjunto, las destrezas requeridas para ejecutar sus tareas y el ajuste hacia los cambios en el entorno de trabajo.

Empleado PC2: Su desempeño se evalúa como bueno, tiene como fortalezas la calidad de su trabajo, el trabajo en equipo y el conocimiento de su tarea, como punto a mejorar está la adaptabilidad. Se le recomiendan actividades de mejoramientoencaminadas hacia el desarrollo de mecanismos de ajuste a los cambios del entorno de trabajo.

Empleado PC3: Su desempeño se evalúa como bueno, por el promedio de sus puntuaciones, tiene como puntos a mejorar la calidad de su trabajo, el trabajo en equipo y el conocimiento de su tarea. Resultó como punto débil la adaptabilidad. Se recomienda enfocar sus actividades de mejoramiento a un programa integral que toque todos los factores evaluados, en especial lo referente al entorno de trabajo.

Empleado PC4: Su desempeño se evalúa como bueno, tiene como fortalezas la calidad de su trabajo y el trabajo en equipo, como puntos a mejorar el conocimiento de la tarea y la adaptabilidad al entorno. Se le recomiendan actividades de mejoramiento enfocadas hacia las destrezas de su función y hacia el desarrollo de mecanismo de ajuste a los cambios del entorno de trabajo.

Empleado CP1: Su desempeño se evalúa como bueno, sus fortalezas son el conjunto de los factores evaluados. Se recomienda tomar acciones que refuercen positivamente su actitud de motivación hacia sus labores.

Empleado CP2: Su desempeño se evalúa como *excelente*, aunque todos los factores se consideran fortalezas, los mejor calificados son trabajo en equipo y conocimiento del trabajo. Se recomienda tomar acciones que refuercen positivamente su alto desempeño en el trabajo.

Empleado CP3: Su desempeño se evalúa como bueno, por el promedio de sus puntuaciones. Tiene como puntos a mejorar la calidad de sus trabajos y el trabajo en equipo y como puntos débiles el conocimiento y la adaptabilidad. Se le recomiendan actividades de mejoramiento integral especialmente orientadas hacia las destrezas requeridas para realizar sus labores y el desarrollo de mecanismos para ajustarse a los cambios de su medio de trabajo.

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para los supervisores de la dirección del Centro de Programación la importancia de la evaluación del desempeño está orientada a conseguir los puntos fuertes y débiles de sus trabajadores con la finalidad de realizar programas de mejoramiento que les permitan sacar provecho de las habilidades de sus empleados.

Como pudo observarse en el capítulo anterior la evaluación de desempeño realizada con el cuestionario diseñado para esta necesidad específica, les permitirá tener el insumo necesario para tomar las decisiones concernientes a planificar actividades de mejoramiento y desarrollo profesional completamente enfocadas a las necesidades reales de los empleados que trabajan en la dirección.

Para potenciar el desempeño de un trabajador cuya evaluación sea promedio o buena hacia una evaluación excelente es necesario tomar las acciones recomendas como puntos a mejorar y para mantener el desempeño excelente de los trabajadores es indispensable incentivar y reforzar positivamente su conducta.

En líneas generales puede diagnosticarse que cuatro (4) de los diez y siete (17) empleados de la dirección tiene un desempeño Excelente, mientras que trece (13) empleados tiene un desempeño Bueno. Para que la dirección obtenga un mayor porcentaje de sus empleados con desempeño excelente, es necesario que aplique programas de mejoramiento orientados especialmente a las áreas de Conocimiento de la tarea y Adaptabilidad al medio, en las cuales los empleados obtuvieron puntuaciones deficientes o por debajo de la media de la valoración buena.

Los factores Calidad y Trabajo en Equipo estuvieron en la mayoría de las ocasiones por sobre la media de la valoración buena y solo dos empleados obtuvieron la calificación de deficiente en trabajo en equipo, lo que indica que para los empleados de la dirección del Centro de Programación estos factores son fortalezas de desempeño.

Una recomendación que surge en forma natural del diagnóstico es preparar actividades de mejoramiento con respecto a los factores de Conocimiento y Adaptabilidad que involucren a todos los empleados, así se impulsaría una concientización del cambio compartidas por todos y sería más

sencillo convertir a los factores débiles en otras fortaleza naturales del desempeño de los empleados del Centro de Programación.

También es necesario continuar motivando a los empleados hacia la calidad del trabajo y la importancia del trabajo en equipo, por lo que se recomienda la programación de actividades conjuntas que continúen reforzando estos aspectos en el desempeño diario de sus trabajadores.

Vale la pena destacar, que este diagnóstico de evaluación del desempeño, enfocado hacia el mejoramiento de las habilidades de los empleados de un subsistema de una organización, permite también vislumbrar como puede mejorarse una instución aprovechando y potenciando las destrezas de sus trabajadores.

Este enfoque hacia el mejoramiento aplicado consistentemente en la institución disminuiría el miedo tradicional hacia los procesos de evaluación del desempeño, potenciando en cambio su gran utilidad para colaborar con el empleado en su mejoramiento y desarrollo profesional.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (1994) Administración de Recursos Humanos. Santa Fé de Bogotá. Colombia. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Ferrer Pérez, L. (1995) Desarrollo Organizacional. Tercera Edición. México. México. Editorial Trillas.
- French, W. & Bell,C. (1996) Desarrollo Organizacional. Quinta Edición. Prentice Hall.
- Gibson, Ivancevich, Donelly (1992) Organizaciones, Conducta, Estructura, Procesos. Tercera Edición. Mc Graw Hill Interamericana.
- Kerlinger, F. (1981) Investigación del Comportamiento. México. México. Editorial Interamericana.
- Memoria y Cuenta del la Dirección del Centro de Programación de la Universidad Nacional Abierta (1996). Caracas. Venezuela.
- Robbins, S. (1992) Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Tercera Edición. Prentice Hall.
- Rodriguez Darío (1992) Diagnóstico Organizacional. Santiago de Chile. Chile. Editorial Universitaria.
- Shultz D.P. (1982) Psicología Industrial. Tercera Edición. Editorial Interamericana.

ANEXO I

Cuestionario de Evaluación del Desempeño

CUESTIONARIO

Ejercicio Académico de Evaluación del Desempeño

INSTRUCCIONES

El cuestionario que presentamos a continuación, tiene como finalidad recolectar información que permitirá conocer como se desempeña el analista del centro de programación a evaluar, utilizando como medida conductas observables.

Para responder este cuestionario reflexione sobre el comportamiento del evaluado en los últimos cuatro meses, evite enfocar solo en un evento particular, lo importante es contestar dependiendo de la actuación generalmente observable en el individuo a fin de ser objetivos, justos e imparciales.

Es especialmente importante que responda cada afirmación con convicción y sinceridad, de esta condiciones dependerá la calidad de la información que se maneje y los resultados a obtener.

El cuestionario consta de 23 afirmaciones, responda colocando una X debajo de la columna correspondiente al comportamiento del analista evaluado según la siguiente escala:

NUNCA: Si el evaluado NO presenta la conducta descrita.

POCAS VECES: Si el evaluado en alguna oportunidad presenta la conducta.

CASI SIEMPRE: Si el evaluado con frecuencia presenta la conducta descrita.

SIEMPRE: Si el evaluado consistentemente presenta esta conducta.

De antemano agradecemos altamente su valiosa colaboración.

Conductas a evaluar	Nunca	Pocas Veces	Casi Siempre	Siempre
1. Maneja adecuadamente las situaciones conflictivas.				
2. Enfrenta las situaciones de trabajo imprevistas sin el apoyo del supervisor.				
3. Entrega puntualmente las tareas asignadas.				
4. Está dispuesto a aclarar dudas a sus compañeros en aspectos de trabajo.				
5. Comparte con sus compañeros la información que posee.				
6. Se comunica en forma precisa y concisa con sus compañeros de trabajo.				
7. Participa en las reuniones de equipo.				
8. Trabaja e intercambia información con unidades distintas a su dependencia.				
9. Muestra proactividad en la ejecución de sus tareas.				
10. Coopera ampliamente con sus compañeros para alcanzar los objetivos.				
11. Muestra disposición para enfrentar los cambios del entorno de trabajo.				
12. Requiere escasa supervisión al desarrollar sus actividades.				
13. Realiza trabajos NO planificados (no contemplados en su cronograma).				
14. Cumple con la normativa y los procedimientos vigentes para ejecutar su tarea.				
15. Propone alternativas para mejorar los sistemas de trabajo.				

Conductas a evaluar	Nunca	Pocas Veces	Casi Siempre	Siempre
16. Presenta los trabajos en forma limpia y ordenada.				
17. Acepta sugerencias de sus compañeros.				
18. Verifica la calidad de sus trabajos antes de entregarlos.				
19. Los equipos de trabajo donde participa generan productos de calidad.				
20. Entrega trabajos sin errores.				
21. Demuestra destreza en el uso de técnicas y herramientas para ejecutar su trabajo.				
22. Requiere seguimiento constante para realizar sus tareas.				
23. Mantiene relaciones armónicas con sus compañeros de trabajo.				

Le agradesemos suministrar los siguientes datos:

DATOS DEL EMPLEADO

NOMBRE:	
UNIDAD:	
CARGO:	
SEXO:	
ANTIGÜEDAD:	
EDAD:	

DATOS DEL SUPERVISOR

NOMBRE:	
UNIDAD:	
CARGO:	
FECHA:	