



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERECTORADO ACÁDEMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE
PERSONAL DEL ÁREA DE INGENIERÍA DE UNA EMPRESA CONSULTORA
DE INGENIERÍA (VEPICA, C.A.)**

Presentado por:

MARTÍNEZ HERNÁNDEZ, RAÚL HERNÁN

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

CALZADILLA ROMERO, VICTOR

Caracas, Diciembre 2.009

RECONOCIMIENTO

Quiero hacer un reconocimiento para aquellas personas que a lo largo de estos dos años me apoyaron con la idea de continuar mi formación académica, ahora en esta especialización. En cada momento sentí un apoyo incondicional por parte de mis padres, familiares y amigos para seguir por ese camino que me trace. Fueron muchas las personas que constantemente estuvieron ahí y otras que lo hicieron momentáneamente, a cada una de ellas mis más sinceras palabras de agradecimiento.

No quisiera dejar por fuera, aquellas personas que cada viernes y sábado compartieron conmigo en las aulas de clase, fuimos un grupo muy diverso con un alto sentido de responsabilidad y compañerismo, con una orientación al éxito que nos sirvió de estímulo para seguir adelante. Finalizando ya la especialización me encontré en el camino a la Ingeniero Carmen Pino, Ingeniero con un alto sentido de responsabilidad y mística de trabajo, la cual me impulso a desarrollar el trabajo especial de grado que estoy por presentarles.

Aracelis, un reconocimiento especial para ti por ser fuente de inspiración. Gracias a tu dedicación y constancia pudiste lograr las metas que te trazaste, permitiéndote ser una persona de mucho éxito.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG
CAPITULO 1 PROPUESTA DEL PROYECTO	6
1.1. Planteamiento y Delimitaciones de la Problemática	6
1.2. Justificación	7
1.3. Objetivos de la Investigación	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. Antecedentes	12
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
2.1. Conceptos Básicos	13
2.1.1. Competencias.....	13
2.1.2. Desempeño.....	13
2.1.3. Evaluación de Desempeño.....	13
2.1.4. Diagnóstico de Competencias.....	14
2.1.5. Calidad del Desempeño.....	15
2.1.6. Retroalimentación 360°.....	16
2.2. ¿Que persigue una organización en una evaluación de personal?.....	17
2.3. Métodos de Evaluación de Desempeño	18
2.4. VEPICA, C.A. como Organización Proyectizada	22
2.5. Áreas de Conocimiento Aplicadas en el Trabajo Especial de Grado	22
2.6. Balanced Scorecard	23
CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO	25
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	25
3.2. Objetividad de la Herramienta de Evaluación de Desempeño.....	29
3.3. Parámetros que Influyen en el Desempeño de Actividades Laborales	31
3.4. Unidad de Análisis, Población y Muestra	34
3.5. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos	34
3.5.1. Recolección de datos.....	34
3.5.2. Análisis y Procesamiento de Datos.....	34
3.6. Procedimiento de la Investigación	35
3.6.1. Recopilación de Información y Evaluación del Proceso y de la Herramienta existente.....	36
3.6.2. Encuesta sobre Debilidades y Fortalezas de la Herramienta Actual de Evaluación de Desempeño y del Proceso de Evaluación.....	36
3.6.3. Recopilación y Procesamiento de la información obtenida.....	36

3.6.4. Preparación de Propuesta para Herramienta de Evaluación de Desempeño y de su Proceso de Evaluación.....	38
3.6.5. Presentación de la Propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño a la Gerencia de VEPICA C.A.....	40
3.6.6. Adaptación de la Herramienta de Evaluación de Desempeño según últimos requerimientos de la Gerencia de VEPICA C.A.....	41
3.6.7. Prueba Piloto de la Herramienta de Evaluación de Desempeño con el personal seleccionado.....	41
3.6.8. Incorporación de últimos cambios requeridos según resultados de las muestras realizadas.....	41
3.6.9. Elaboración de procedimiento para aplicación de la Herramienta e Inducción a Gerentes Departamentales y de Proyectos.....	41
3.6.10. Propuesta de Plan de Mejora para la puesta en marcha de la Herramienta de Evaluación de Desempeño.....	43
CAPITULO 4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	45
4.1. Resultados obtenidos tomando como base la encuesta sobre la Herramienta de Evaluación de Desempeño	45
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1. Conclusiones	48
5.2. Recomendaciones.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
ANEXOS.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS

PÁG

Figura N° 1. Balanced Scorecard de VEPICA, C.A. Proceso Interno Fuente: Autor, 2.009	24
Figura N° 2. Parámetros a considerar en el Proceso de Evaluación de Desempeño. Fuente: Autor, 2.009	27
Figura N° 3. Diagrama de Causas Influyentes en la Objetividad en la Evaluación de Desempeño de Personal. Fuente: Autor, 2.009.....	30
Figura N° 4. Diagrama de Ishikawa: Tipo de Influencias Directas sobre el Desempeño de Personal. Fuente: Calzadilla y Martínez, 2.009.....	33
Figura N° 5. Diagrama de Ishikawa: Causas Estructurales y Situacionales que Influyen en el Desempeño de Personal. Fuente: Calzadilla y Martínez, 2.009.....	33
Figura N° 6. Estructura de los Niveles de Desempeño Propuestos a VEPICA, C.A. Fuente: Autor, 2.009	39



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

VICERECTORADO ACÁDEMICO

DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO

AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
DE PERSONAL DEL ÁREA DE INGENIERÍA DE UNA EMPRESA
CONSULTORA DE INGENIERÍA (VEPICA, C.A.)**

Autor: Raúl Hernán Martínez Hernández

Asesor: Víctor Calzadilla Romero

Año: 2.009

RESUMEN

La siguiente investigación planteo la necesidad de ejecutar un proyecto interno el cual consiste en desarrollar una nueva Herramienta de Evaluación de Desempeño para una Empresa Consultora de Ingeniería (VEPICA C.A.). A principio del 2.008 surge la necesidad de realizar un proyecto de actualización de la Herramienta de Diagnóstico de Competencias, lo cual permitió visualizar en ese momento las debilidades de la herramienta de Evaluación de Desempeño existente, por lo que se decide entre otras separar ambas herramientas, de manera de tener una visión más objetiva del evaluado tanto para el Diagnóstico de Competencias como para la Evaluación en el logro de objetivos y metas. En este trabajo especial de grado haremos énfasis en la Herramienta de Evaluación de Desempeño la cual muestra un alto grado de subjetividad producto, por una parte del diagnóstico de competencias inmerso en la evaluación de desempeño y por otra parte por la ambigüedades que presentan las preguntas destinadas a medir el desempeño global del empleado.

Palabra Clave: Evaluación de Desempeño, Logro de Objetivos, Subjetividad.

INTRODUCCIÓN

Actualmente toda empresa cuenta con mecanismos que le permiten medir el desempeño de su personal por medio de herramienta de evaluaciones de desempeño las cuales se hacen de forma periódica. Este trabajo especial de grado se centra precisamente en realizar un estudio en la herramienta de evaluación de desempeño de una empresa consultora de ingeniería (VEPICA, C.A.).

Según observaciones realizadas previamente en la empresa surge la necesidad de actualizar la herramienta de diagnóstico de competencias, es en ese momento que se detecta un solapamiento entre la herramienta de diagnóstico de competencias y la herramienta de evaluación de desempeño. Se decidió separar dichas herramientas y es en ese momento que surge la necesidad de realizar un proyecto de mejoramiento de la herramienta de evaluación de desempeño que permitiese medir de forma objetiva el logro de los objetivos particulares de cada empleado con miras a visualizar de forma periódica el rendimiento del empleado y poder asignarle el incremento salarial correspondiente.

En el siguiente trabajo especial de grado encontraran un primer capítulo contentivo con la problemática planteada en relación a la necesidad de redefinir la herramienta actual de evaluación de desempeño que demanda VEPICA C.A., a la vez se dan las justificaciones de tipo financieras, estratégicas y operativas por las cuales la empresa da inicio a este proceso de actualización de la herramienta de evaluación de desempeño.

Por otro lado encontraremos un segundo capítulo referenciado al marco teórico, en el mismo encontraremos los conceptos básicos que sustentan la selección del método de evaluación por el cual VEPICA, C.A. se empezaría a regir según la propuesta entregada a la junta directiva de dicha empresa. Se le suministra al lector una variedad de información en donde puede comprobar si la selección de la metodología escogida se adapta ciertamente a los requerimientos que demanda la

empresa. Dicha selección fue tomada en función de los requerimientos que dan pie a la justificación del trabajo expresada en el primer capítulo de este trabajo especial de grado.

Seguidamente encontraremos un tercer capítulo en donde se mostrara la metodología utilizada en este trabajo especial de grado. Se realizo un estudio de la situación actual de la empresa, se realizaron entrevistas con los actores que forman parte en la herramienta de evaluación de desempeño, estudiándose la herramienta actual y el proceso de evaluación propiamente dicho, y en función de los objetivos generales y específicos que persigue la empresa para con este trabajo especial de grado, se hizo un estudio de escenario y se presento una propuesta para la implementación de un nuevo proceso y una nueva herramienta de evaluación de desempeño. Toda esta información presenta soportes en los anexos que encontraran al final de este trabajo especial de grado.

Seguidamente encontraremos un cuarto capítulo en donde se mostrara el análisis de los resultados que arrojó el estudio de la herramienta propuesta de evaluación de desempeño, dicho análisis se sustenta en el juicio experto de los gerentes departamentales y de proyecto de VEPICA C.A. y en la bibliografía consultada.

Finalmente encontraremos un capítulo que recoge el resultado final de este trabajo especial de grado en donde se reflejan las conclusiones a las cuales nos trajo el estudio realizado en los capítulos anteriores a este. Daremos unas recomendaciones las cuales, de ser tomadas, pueden dar un aporte muy importante a la herramienta de evaluación de desempeño que se esta proponiendo.

CAPITULO 1 PROPUESTA DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento y Delimitaciones de la Problemática

Actualmente el desempeño del personal en toda empresa esta jugando un papel muy importante en el mercado laboral debido a que la demanda de personal altamente capacitado es cada vez mayor en las empresas. Aparte de las competencias que pueda presentar el recurso humano se busca captar a personas con un alto desempeño en sus funciones.

Para poder identificar correctamente el desempeño del personal es pertinente la adecuación de una herramienta que permita medir periódicamente el grado en los logros de objetivos planteados y el uso eficiente de los recursos.

VEPICA, C.A., es una empresa proyectizada encargada de realizar proyectos de ingeniería. Según el Sistema de Clasificación de Industrias de América del Norte (N.A.I.S.C.) VEPICA, C.A. se encuentra dentro del sector Servicios de Ingeniería (541330). Las industrias que se encuentran dentro de este sector comprenden principalmente la aplicación de leyes y principios físicos de la ingeniería en el diseño, desarrollo, uso de maquinaria, manejo de materia, instrumentos, definición de estructuras, procesos y sistemas.

Actualmente la herramienta de evaluación de desempeño que implementa VEPICA, C.A. mide objetivos los cuales no están muy claramente definidos, así como diagnóstica las competencias de personal es por esta razón que se decidió separar la herramienta de evaluación de desempeño de la herramienta de diagnóstico de competencias, esta ultima se encuentra ya en discusión para su implementación.

Se establece la elaboración y ejecución de un proyecto interno, el cual surge de un requerimiento por parte de la Gerencia de Ingeniería y Recursos Humanos. El mismo tiene como alcance el establecimiento de un proceso de evaluación junto con una herramienta de evaluación de desempeño, limitándose a la presentación formal de la propuesta a la Gerencia de Ingeniería y de Recursos Humanos, la cual, posterior evaluación del proyecto, implementara el mismo.

Es importante tener claro el alcance de cada una de estas herramientas para evitar un solapamiento en el resultado final de las evaluaciones, lo cual trae, actualmente en muchas empresas, una evaluación poco objetiva.

Sabiendo diferenciar cada una de estas herramientas e incorporando los parámetros de medición para Evaluación de Desempeño que se desean evaluar de forma correcta, puede permitirle a cualquier empresa explotar el potencial de su recurso humano y darse cuenta del potencial que todavía no ha sido explotado.

Según lo expuesto anteriormente cabe preguntarse si: ¿El desarrollo de una herramienta metodológica tomando como base el análisis de la evaluación de desempeño puede ayudar a medir los logros de objetivos del empleado, a la vez, puede permitir obtener una mejor eficiencia en sus labores diarias?

1.2. Justificación

El trabajo especial de grado se fundamenta en la implementación de una herramienta que permita, de la manera más objetiva posible, hacer una evaluación de desempeño de personal en una empresa Consultora de Ingeniería VEPICA, C.A.

Actualmente VEPICA C.A., considera apropiado redefinir la Herramienta de Evaluación de Desempeño de Personal, la cual constituye un proceso de estimación del rendimiento global del empleado.

La dinámica del día a día ha hecho que los empleados procuren demandar mayor retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades producto del trabajo diario. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, han sido necesarias pero insuficientes. Es por ello que si se contase con una herramienta de sistema formal y sistemático de retroalimentación, el Departamento de Personal de Ingeniería pudiese identificar a los empleados que cumplen o exceden los roles previamente establecidos y a los que no lo hacen.

La herramienta de evaluación de desempeño representa para VEPICA, C.A. un aporte en lo referente a la medición de los logros de objetivos del empleado, el cual se traduce en la visualización del rendimiento global del mismo.

A continuación se presentarán los distintos tipos de justificaciones que soportarán al proyecto planteado en este trabajo especial de grado:

- **Justificación Financiera:** La Herramienta de Evaluación de Desempeño permitirá, en función de los resultados que se obtengan, el establecimiento de promociones internas y compensaciones salariales. El departamento de personal de ingeniería, dependerá de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado para dichas promociones y compensaciones.
- **Justificación Estratégica:** La Herramienta de Evaluación de Desempeño de Personal a implementarse en VEPICA C.A., debe ser adaptada a cada uno de los distintos niveles jerárquicos de la empresa así como la uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados prácticos y de fácil uso. Dichos resultados indicarán si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, y en caso de ser necesario tomar los correctivos pertinentes en dicha selección y entrenamiento.

Se considera importante redefinir en la empresa esta herramienta con miras a obtener una mejor planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo dentro de la empresa.

- **Justificación Operativa:** los datos que resulten de la evaluación de desempeño de personal permitirán, de forma objetiva, realizar los correctivos necesarios para que se cumplan los objetivos particulares de cada empleado y a su vez se produzca un beneficio en cuanto a eficiencia y eficacia sobre el trabajo realizado para la empresa.

El logro de esta actividad puede orientarse a lo establecido por Sikula (1.989), el cual expresa que hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado. En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En términos absolutos el que se adapta a este trabajo especial de grado es el que Sikula expresa como el que los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Finalmente se debe indicar que, según Sikula (1.989), la utilidad práctica que se le puede dar a los resultados obtenidos de la Herramienta de Evaluación de Desempeño de Personal, son:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados
- Evaluación global del potencial humano
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados
- Detección del grado de ajuste persona-puesto
- Proporcionar un sistema de doble vía de información

- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales
- Detección de necesidades de formación o reciclaje
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia
- Validación de los programas de selección
- Autoconocimiento por parte de los empleados
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores
- Actualización de las descripciones de puestos

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar una herramienta metodológica basada en un análisis de la Evaluación de Desempeño que se debe implantar en el Área de Ingeniería de una Empresa Consultora de Ingeniería, Caso de Estudio VEPICA, C.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar una herramienta metodológica basada en un análisis descriptivo de la Evaluación de Desempeño de Personal.
- Diseñar una guía práctica basada en los requerimientos de la organización en estudio.
- Proponer un plan de mejora para la puesta en marcha de la herramienta de evaluación de desempeño, con miras a la obtención de una mejor eficiencia de las tareas asignadas al personal, logrando de esta forma una disminución en tiempo y costo para la ejecución de las actividades y un aumento en la calidad del producto esperado.
- Programar actualización de la herramienta de evaluación de desempeño tomando en cuenta las mejores prácticas consideradas por VEPICA, C.A. para tal fin.

1.4. Antecedentes

Esta investigación se sustenta en un estudio previo el cual puede tratar la problemática de forma similar o se relaciona de alguna forma con él, permitiendo ubicar al lector y al tutorado en su contexto.

Según Cárdenas (2.000), la Herramienta de Evaluación de Desempeño "busca evaluar formalmente al trabajador de forma sistemática en la organización y a la necesidad que posee el personal de dirección y el resto del personal de la organización".

A la vez indica que "el diseño de este sistema de evaluación de desempeño permitirá a la gerencia de recursos humanos obtener información sistemática para desarrollar los procesos de reclutamiento, selección, adiestramiento, diseñar políticas de personal, planes de carrera, etc. Además este sistema de evaluación facilitará la retroalimentación entre el supervisor inmediato y el trabajador, lográndose un intercambio de información de su actuación para aplicar los posibles correctivos pertinentes."

Según el autor enfatiza que:

"Para que el personal logre alcanzar el desarrollo de todos sus niveles, es necesario que se tome en cuenta la actuación global del empleado, es decir, que se proporcione una descripción exacta de la forma como el trabajador desempeña su labor en el puesto". (p.3).

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Conceptos Básicos

2.1.1. Competencias

Según Ansorena Cao (1.996), las Competencias las podemos definir como una habilidad o atributo personal de la conducta de una persona, como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. (p.76).

2.1.2. Desempeño

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa.

2.1.3. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño se define como la identificación y medición del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis del cargo y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño, en este trabajo especial de grado el enfoque se realizara hacia el área de ingeniería de una empresa consultora de ingeniería (VEPICA, C.A.) La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares en función de los logros de los objetivos alcanzados. Más que una actividad orientada hacia el

pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

Debemos partir del hecho que el desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de distintos parámetros (motivación, aptitudes, competencia y características Personales) los cuales desarrollaremos más adelante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo. Cada persona evalúa costo-beneficio para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo es función de todas estas variables que lo condicionan.

2.1.4. Diagnóstico de Competencias

Según Javier Gil (2.007), "el Diagnóstico de Competencias es un proceso en el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo. El diagnóstico de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral del empleado, como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo". (p.87).

Según el mismo autor "La evaluación del desempeño, cuando se enmarca en el diagnóstico de competencias, supone una comparación entre las competencias exigidas para un desempeño exitoso del individuo en el puesto que ocupa y las competencias demostradas en su trabajo. Las posibles discrepancias entre ambos

términos de comparación señalan la dirección en la que habrá de avanzar en el desarrollo del desempeño del trabajador". (p.91)

2.1.5. Calidad del Desempeño

Según Mark Parkinson, (2.003), actualmente, muchos empleadores consideran que una mejora en el desempeño significa simplemente obtener un mayor esfuerzo físico o mental de sus empleados, pero la realidad nos indica que se debe hacer un enfoque adicional orientado a la Calidad del Desempeño, con miras a la implementación de las herramientas de significación laboral y seguridad psicológica. Estas herramientas permiten la obtención de un mayor aumento en la posibilidad de que la gente destine más tiempo y esfuerzo al trabajo. (p.88 y p.89).

Estas herramientas se estructuran de la siguiente forma:

Seguridad Psicológica:

- Apoyo: a los empleados se les confiere autoridad para que tomen sus propias decisiones. Las decisiones que toman reciben el apoyo de sus superiores inmediatos
- Claridad de las Funciones: los empleados saben con exactitud qué se espera de ellos. Se evalúa la forma en que trabajan y se les comunica en forma explícita el estándar de labores necesario
- Reconocimiento: los empleados reciben el crédito y los elogios apropiados por sus aportaciones, sean éstas individuales o en equipo

Significación Laboral:

- **Expresión Personal:** Se anima a los empleados a que desarrollen su propio estilo de trabajo y se sientan en libertad de expresar su propia personalidad
- **Contribución:** Los empleados deben percibir que su esfuerzo marca la diferencia
- **Desafío:** los empleados deben experimentar su trabajo como una fuente de estimulación positiva

2.1.6. Retroalimentación 360°

Según Mark Parkinson, (2.003), en toda organización se debería considerar la evaluación del personal ya que ellos deben recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marchan en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Para ello se considera apropiado aplicar una técnica de comunicación relativamente nueva la cual es la Retroalimentación 360°, es una técnica que permite obtener información de diversas fuentes para fines de evaluación. Éstas incluyen al evaluado, los informes directos que éste haya rendido y a los gerentes de línea. Una retroalimentación de esta índole ofrece una visión más completa de un individuo y constituye una técnica eficaz para identificar necesidades de desarrollo y mejorar el desempeño de los empleados. (p.100).

2.2. ¿Que persigue una organización en una evaluación de personal?

Según Chiavenato, (2.002) (p.199). Lo que persigue una organización en una evaluación de personal, tomando en cuenta las técnicas de comunicación más apropiadas para tal fin es:

1. Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en ocasiones, despido de empleados.
2. Permitir comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilitar que los subordinados conozcan lo que su supervisor piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

1. La evaluación no debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos de la organización. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
2. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto a los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Hay que tener presente que empeño y desempeño son cosas distintas.

3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

1. Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior
2. Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño
3. Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación
4. Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado
5. Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie

2.3. Métodos de Evaluación de Desempeño

Existen métodos de evaluación de desempeño los cuales pueden ser adaptados, según, los requerimientos de la organización, es por ello que se considera apropiado mencionar inicialmente:

- **Método de Evaluación por Escala de Calificación:** El método de evaluación por escala de calificación el cual consiste en construir una matriz en cuyas filas se representan las características o rasgos por calificar y cuyas columnas indican los niveles que dichas características puedan denotar. El evaluador indica para cada característica el nivel que el evaluado demuestra en dicho rasgo o característica en el desempeño de su cargo. Una desventaja que presenta este método es que pudiese ser subjetivo si las definiciones de las características o los niveles no son muy precisos
- **Método de Evaluación por Escala de Calificación Mixta:** Si sometemos a modificación el método de escala de calificación podemos contar con otro método de evaluación por escala de calificación mixta el cual utiliza descripciones de conductas específicas para cada nivel respecto de cada característica en vez de definiciones para cada nivel. Describe una escala de desempeño: inferior, promedio y superior
- **Método de Evaluación de Administración por Objetivos:** Otro método utilizado en la actualidad es el método de evaluación de administración por objetivos el cual busca medir el éxito alcanzado en el logro de los objetivos acordados previamente con sus supervisores. Se focaliza en las metas (cuantificables) más que en las actividades. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados. Presenta una desventaja y es en relación a la pérdida de importancia en los rasgos o conductas en relación a las actividades asignadas
- **Método de Evaluación de Lista de Verificación:** El método de evaluación de lista de verificación consiste en elaborar una lista de afirmaciones que denotan las características del desempeño o conducta del empleado, con cuya

base se determinan aquellas afirmaciones que reflejan con mayor aproximación el desempeño del evaluado

- **Método de Evaluación de Elección Forzosa:** Si se le realiza una modificación a este método encontramos otra herramienta como es el método de evaluación de elección forzosa la cual consiste en plantear las afirmaciones por pares que parecen igualmente favorables o desfavorables, pero que están diseñadas para distinguir entre el desempeño con éxito y el desempeño sin éxito
- **Método de Evaluación por Medio de Acontecimientos Significativos:** El método de evaluación por medio de acontecimientos significativos es donde el evaluador deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del periodo, como acontecimientos predeterminados a observar
- El evaluador da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global
- **Método de Evaluación Abierta:** En el método de evaluación abierta el evaluador emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada. El evaluador elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el costo del proceso es reducido. Presenta una desventaja la cual se centra en la subjetividad. Existen dos métodos para aplicarlo:
 - **Método de Evaluación Abierta por Clasificación** se establece por parte del evaluador una clasificación entre las personas que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el trabajador más eficaz y en el

último lugar el que menos rinda. Se comparan los trabajadores en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos

- **Método de Evaluación Abierta por Distribución Determinada** se parte de la premisa de que en la organización existen tres tipos de trabajadores según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal
- **Método de Evaluación de Incidentes Críticos:** El método de evaluación de incidentes críticos lista una serie de escalas, cada una describe una característica del desempeño. A lo largo de la escala se describen incidentes críticos que dan como resultado un éxito o un fracaso poco común. Su aplicación implica mucho esfuerzo para definir cada escala, dificultad que es mayor si se considera la necesidad de elaborar un conjunto de escalas para cada tipo de puesto
- **Método de Evaluación de Estimación por Ensayo:** El método de evaluación de estimación por ensayo requiere que se describa en forma narrativa escrita el desempeño del empleado. Típicamente se pide al evaluador que describa con sus propias palabras las prestaciones del empleado, incluyendo cantidad y calidad del trabajo, conocimiento del puesto y la habilidad para trabajar con sus compañeros. También se pide que se explique los puntos fuertes y débiles del empleado. El principal problema reside en que la evaluación va a depender mucho de la habilidad narrativa del evaluador y de cómo éste considera más o menos los desempeños del pasado

2.4. VEPICA, C.A. como Organización Projectizada

Según el PMBok (2.008) (p.445) podemos ubicar a VEPICA, C.A. como una Empresa Projectizada, por forma parte del grupo de empresas cuya estructura organizativa esta constituida por directores de proyectos, los cuales tienen plena autoridad para asignar prioridades, asignar recursos y dirigir el trabajo de las personas asignadas a sus respectivos proyectos.

2.5. Áreas de Conocimiento Aplicadas en el Trabajo Especial de Grado

A continuación se muestran las áreas de conocimiento aplicadas al trabajo especial de grado:

- **Gestión de Tiempo:** Se considera para el trabajo especial de grado, según lo establecido por el PMBok (2.008) (p.129), la aplicación de esta área de conocimiento ya que se busca que con la correcta ejecución de la Herramienta de Evaluación de Desempeño se mejoren los procesos que son necesarios para lograr la conclusión de las actividades establecidas a tiempo gracias al aumento del rendimiento del personal.
- **Gestión de Costo:** Se considera para el trabajo especial de grado, según lo establecido por el PMBok (2.008) (p.165), la aplicación de esta área de conocimiento ya que se busca que con la correcta ejecución de la Herramienta de Evaluación de Desempeño basándose en el logro de los objetivos individuales los incrementos salariales serán incorporados en los procesos involucrados en la planificación, estimación y preparación de presupuesto de la organización.
- **Gestión de Recurso Humano:** Se considera para el trabajo especial de grado, según lo establecido por el PMBok (2.008) (p.215), la aplicación de esta área de conocimiento ya que se busca que los gerentes de la organización participen en gran parte en la Planificación y Toma de Decisiones de los objetivos individuales que deberá cumplir el personal

supervisado utilizando como base la Herramienta de Evaluación de Desempeño.

- Gestión de Calidad: Se considera para el trabajo especial de grado, según lo establecido por el PMBok (2.008) (p.190), la aplicación de esta área de conocimiento ya que se busca que el conjunto de características (necesidades establecidas o implícitas) inherentes a la Herramienta de Evaluación de Desempeño cumpla con los requisitos demandados por la organización.

2.6. Balanced Scorecard

Según Palacios, (2.007) (p.84). define al Balanced Scorecard, llamado también Cuadro de Mando Integral, como la forma ordenada de analizar el comportamiento histórico de una organización. "Este sistema de gestión busca alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización, midiendo el éxito bajo perspectivas internas y externas que permitan balancear resultados de corto y largo plazo, tanto cuantitativos como cualitativos".

Tomando en cuenta el alcance de este trabajo especial de grado, se realizara un estudio solo en el proceso bajo la perspectiva interna del Balanced Scorcard, es ahí donde se presenta una mejora puntual para la organización. A continuación se ilustra en la Fig. N°1 el Balanced Scorcard de VEPICA, C.A. (Proceso Interno).

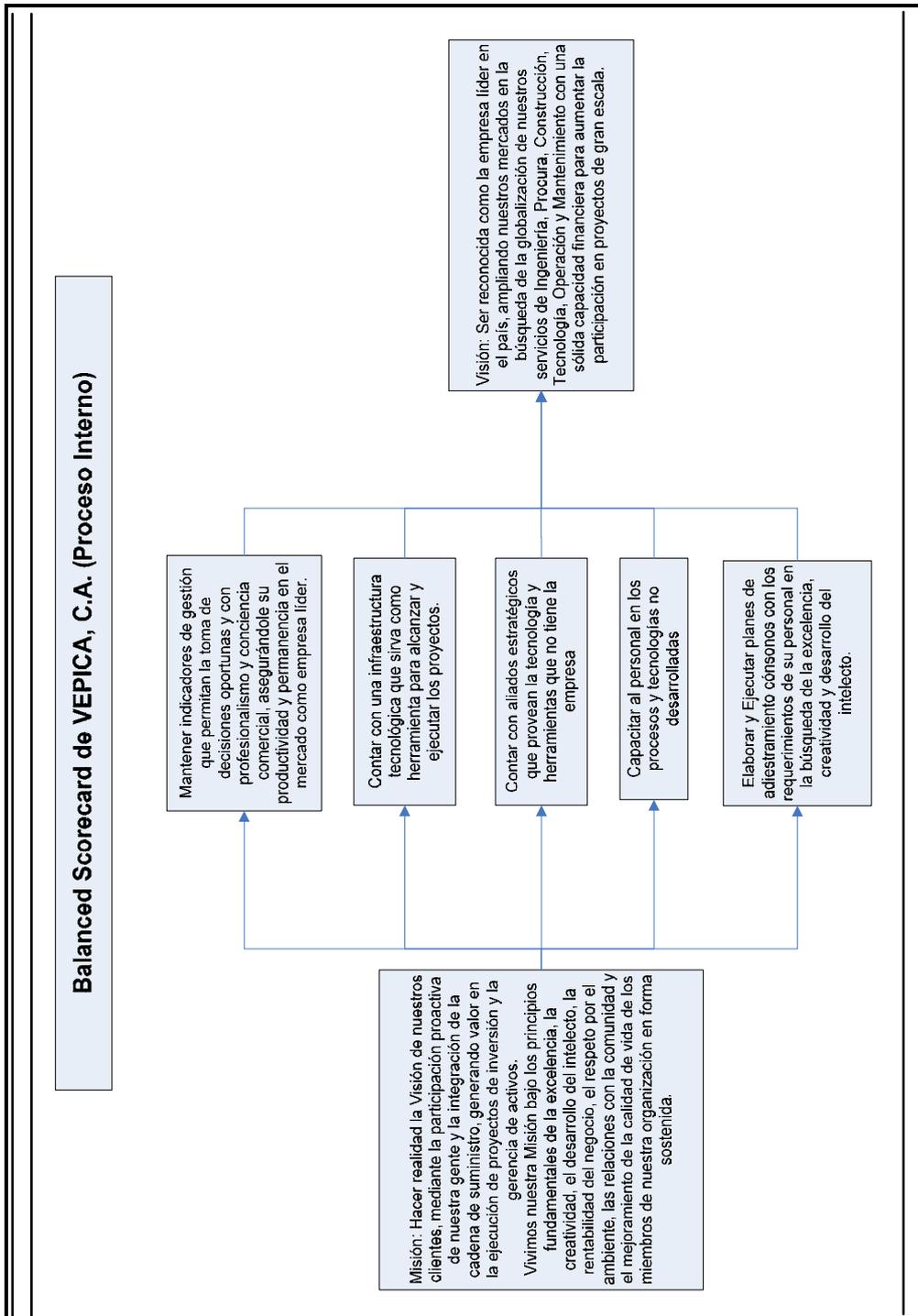


Figura N° 1. Balanced Scorecard de VEPICA, C.A. Proceso Interno.

Fuente: Autor, 2.009

CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO

En atención a los objetivos propuestos, a continuación se detalla la metodología a utilizar a los fines de dar respuesta a la problemática planteada, cuya finalidad según (Balestrini, 2.002) es:

El fin esencial del Marco Metodológico, es situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionará al lector una información detallada acerca de cómo se realizará la investigación (p. 126).

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Según Hurtado (2.008), los métodos, técnicas, tácticas y estrategias no son genéricos para cualquier investigación; los métodos son diferentes en función del tipo de investigación y del objetivo que se pretende lograr. (p.98).

En función de las características que presenta esta investigación y los objetivos que se desean conseguir, la misma es considerada un Proyecto de Nivel Comprensivo con un Objetivo Predictivo. Según Hurtado (2.008) en su libro El Proyecto de Investigación:

En este tipo de investigación predictiva el investigador observa un evento durante cierto tiempo, describe, analiza y busca explicaciones y factores relacionados entre si, de modo tal que logra anticipar cuál será el comportamiento futuro o la tendencia de ese evento. La investigación predictiva requiere de las explicaciones para basar sus predicciones. Un ejemplo de este tipo de investigación es la investigación por escenarios. (p.111).

El mismo autor indica lo siguiente:

En el tipo de investigación descriptiva se busca exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada. (p.101).

Para que el lector tenga una visión más clara sobre la investigación Descriptiva – Predictiva que se presentará en este Trabajo Especial de Grado se mostrará inicialmente un esquema que ilustrará los parámetros a considerar en todo el proceso de evaluación de desempeño, posteriormente se indicaran los escenario, el actual y el posterior a la implementación de la Herramienta de Evaluación de Desempeño:

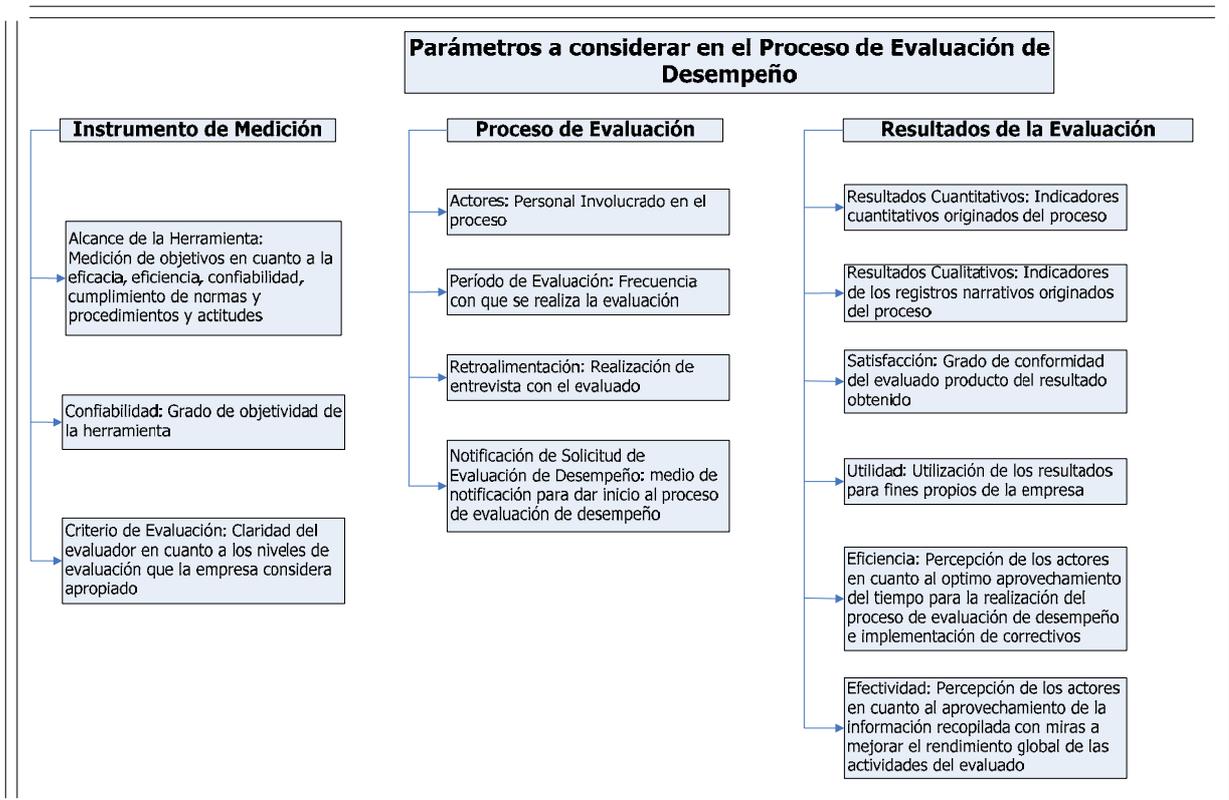


Figura Nº 2. Parámetros a considerar en el Proceso de Evaluación de Desempeño.

Fuente: Autor, 2.009

Escenario Actual: Actualmente VEPICA, C.A. cuenta con un instrumento de medición para evaluar el desempeño de personal, el cual esta compuesto por una parte por el logro de los objetivos individuales del empleado en cuanto a su Eficacia, Eficiencia, Cumplimiento de Normas y Procedimientos y Actitudes, así como por un Diagnóstico de Competencias.

En este proceso de Evaluación de Desempeño encontramos dos actores directos los cuales son el Supervisor, el cual posee el cargo de Gerente Departamental o el Gerente de Proyecto y el Evaluado. Se debe considerar como actor indirecto al

Gerente de Ingeniería el cual, posterior al proceso de evaluación, discute con cada Gerente Departamental el porcentaje final que se le asignará a cada evaluado.

El inicio del proceso de evaluación se da cuando el Gerente de Ingeniería notifica vía correo electrónico a cada Supervisor que se debe iniciar la Evaluación de Desempeño del personal que poseen a su cargo, dicho proceso se realiza semestralmente. Si el Gerente Departamental considera que un Gerente de Proyecto no realizó adecuadamente la evaluación, este realiza una evaluación adicional y la promedia con la que realizó el Gerente de Proyecto.

Realizado el proceso de evaluación y teniendo ya los resultados numéricos se reúnen todos los Gerentes Departamentales para discutir y asignarle al evaluado el porcentaje que le corresponda según el resultado de su rendimiento.

Una vez definido el porcentaje de incremento salarial para el evaluado, el Gerente Departamental llama al evaluado y le expresa verbal o telefónicamente el porcentaje asignado y en ocasiones le comenta el resultado de su evaluación en función de sus debilidades y fortalezas demostradas para el período de evaluación. La poca comunicación por lo general no satisface las expectativas del evaluado, sumado a ello la carencia de correctivos para la mejora del rendimiento del empleado. Ver anexo 5 Estructura Actual de la Herramienta de Evaluación de Desempeño.

Escenario según Propuesta: la propuesta a plantearsele a VEPICA, C.A. contaría con un instrumento que permitirá medir el logro de los objetivos individuales, claramente definidos, del empleado de acuerdo con los parámetros de Eficacia, Eficiencia, Cumplimiento de Normas y Procedimientos y Actitudes preestablecidos en este trabajo especial de grado, dejando el campo de la

Herramienta de Diagnóstico de Competencias a ser concluida por la persona encargada para tal fin, en este caso la Ingeniero de Tuberías Carmen Pino.

En este proceso de Evaluación de Desempeño encontramos dos actores directos los cuales son el Supervisor, el cual posee el cargo de Gerente Departamental o el Gerente de Proyecto y el Evaluado. Se debe considerar como actor indirecto al Gerente de Ingeniería el cual, posterior al proceso de evaluación, discute con cada Gerente Departamental el porcentaje final que se le asignará a cada evaluado.

El inicio del proceso de evaluación de desempeño se da cada vez que el evaluado concluye en un proyecto o cuando el Gerente de Ingeniería notifica semestralmente vía correo electrónico a cada Supervisor que se debe iniciar la Evaluación de Desempeño del Personal que poseen a su cargo con la finalidad de asignar el nuevo incremento salarial correspondiente al período en estudio, es decir, según el requerimiento que se presente primero. (Ver anexo 6 Estructura Propuesta del la Herramienta de Evaluación de Desempeño)

3.2. Objetividad de la Herramienta de Evaluación de Desempeño

La objetividad de una herramienta de evaluación de desempeño difícilmente alcance en porcentaje un 100%, esto se deduce por una parte del criterio de evaluación que tienen los evaluadores, cada uno cuantifica en su escala personal el nivel de excelencia, que no necesariamente coincide con la media de otros evaluadores ni está con la que la empresa considera excelente. Es por ello que una herramienta de evaluación de desempeño debe establecer los niveles de evaluación que la empresa considera apropiados, desde el nivel más bajo de evaluación hasta lo que para la empresa es una evaluación excelente. Por otra parte la herramienta de evaluación de desempeño debe contar con preguntas claras de evaluación, no debe contener juicios de valor y no debe prestarse

ambigüedades entre ellas, esto reduce considerablemente la subjetividad en la evaluación.

La aplicación de criterios de evaluación de desempeño y una herramienta adecuada en una empresa reduce significativamente la subjetividad en la cual estarían incurriendo inconcientemente los evaluadores.

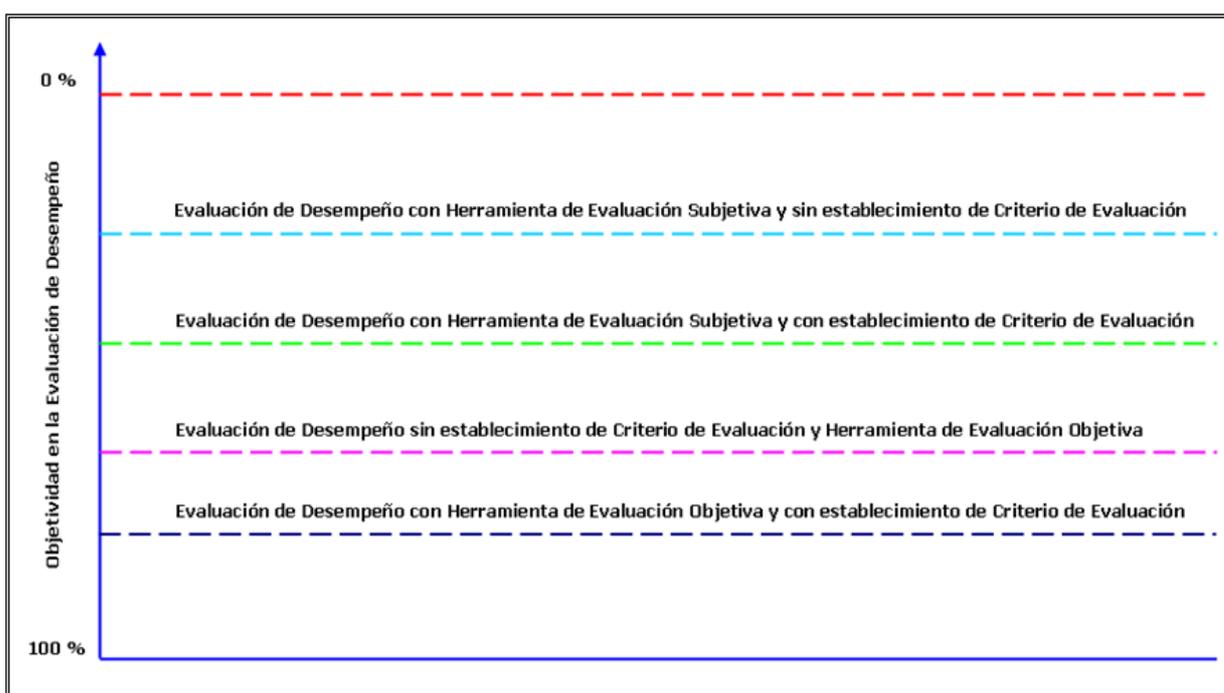


Figura N° 3. Diagrama de Causas Influyentes en la Objetividad en la Evaluación de Desempeño de Personal. Fuente: Autor, 2.009

3.3. Parámetros que Influyen en el Desempeño de Actividades Laborales

No se debe considerar la evaluación de desempeño solo como el resultado obtenido en un periodo determinado, se debe profundizar y ver cuales fueron los Parámetros que Influyeron en el Desempeño de Actividades Laborales y así contar con una herramienta más objetiva, que nos permita tener como resultado final una evaluación más completa. Para ello estudiaremos los parámetros que tienen influencia directa en el desempeño del personal, los cuales se mencionan a continuación:

- **Motivación:** Según Maslow, A. (1.954) se considera la Motivación como los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Se puede considerar como factores de motivación la reputación de la compañía, el contar con un clima laboral agradable, la posibilidad de promocionarse en el empleo y que existan planes de capacitación, más que cobrar un buen sueldo
- **Aptitudes:** En el caso de las Aptitudes, según Pablo Belly (2.008) se considera que esta compuesta en su mayoría por habilidades, técnicas y demás conocimientos que se demuestran explícitamente o tácitamente por las personas

Las aptitudes pueden ser cuantificadas con la aplicación de instrumentos de psicodiagnóstico que manejan dos tipos de variables muy particulares. Por una parte, la rapidez con la cual la persona resuelve los problemas a los que se ve enfrentada y por otra, el nivel de eficacia y exactitud que tienen dichas respuestas

- **Características Personales:** Según Riva, M. (2.007), se debe considerar las Características Personales como los rasgos de cada persona que lo hacen

único y que aumenta su capacidad de realizar diferentes tareas de forma exitosa

Según Kriegel, R y Brandt, D. (2.008), dichas características o rasgos pueden ser: la perseverancia, disposición para arriesgarse, conocerse a si mismo, crecer cuando se le es presionado, optimismo, empatía, paciencia, la integridad, confianza, creatividad, pasión y confianza, como piezas fundamentales para el éxito.

- **Competencias:** definidas al comienzo del capítulo 2.

La fusión de cada uno de estos parámetros deben ser tomados en cuenta en el resultado de la evaluación de desempeño de personal, esto con miras a tener una visión más objetiva del desempeño obtenido del personal en un periodo específico y tomar, de esta forma, las acciones necesarias para poder obtener los logros de los objetivos particulares del personal previamente establecidos para el siguiente periodo a evaluar.

Hasta los momentos, la herramienta de evaluación de desempeño se enfoca en la medición del desempeño humano en las organizaciones más no en las causas que dieron como resultado dicho desempeño (ver Fig N°4). En el estudio de causas, si se muestran recurrentes en distintos periodos pueden, eventualmente, mantener una constante en el evaluado produciéndole un estancamiento en el cumplimiento de los objetivos a alcanzar. Es por ello, se debe hacer un enfoque más amplio al momento de realizar la evaluación con miras a obtener un mejor rendimiento del evaluado.

A continuación se presentara un diagrama de Ishikawa, el cual muestra las influencias directas que pueden, en un momento dado, modificar el desempeño del empleado:

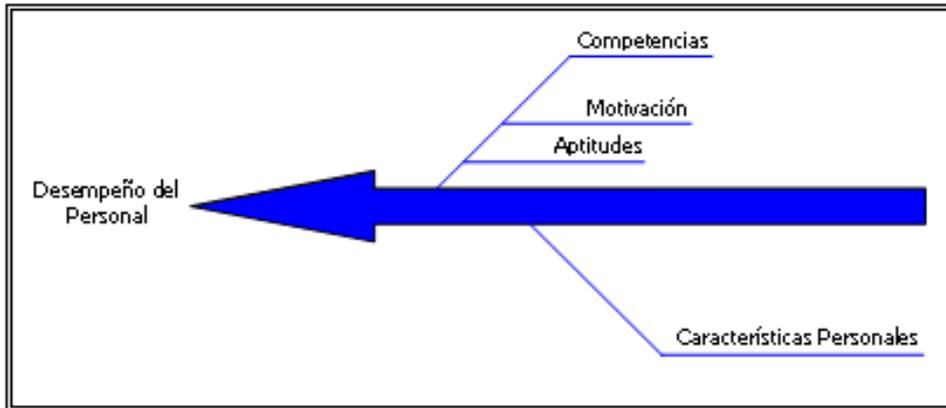


Figura N° 4. Diagrama de Ishikawa: Tipo de Influencias Directas sobre el Desempeño de Personal. Fuente: Calzadilla y Martínez, 2.009

Para ser más objetivos en las posibles causas que pudiesen influir en el desempeño del personal, en un periodo determinado, debemos hacer un enfoque en las causas estructurales y situacionales de la persona y el contexto donde se desenvuelve el empleado.

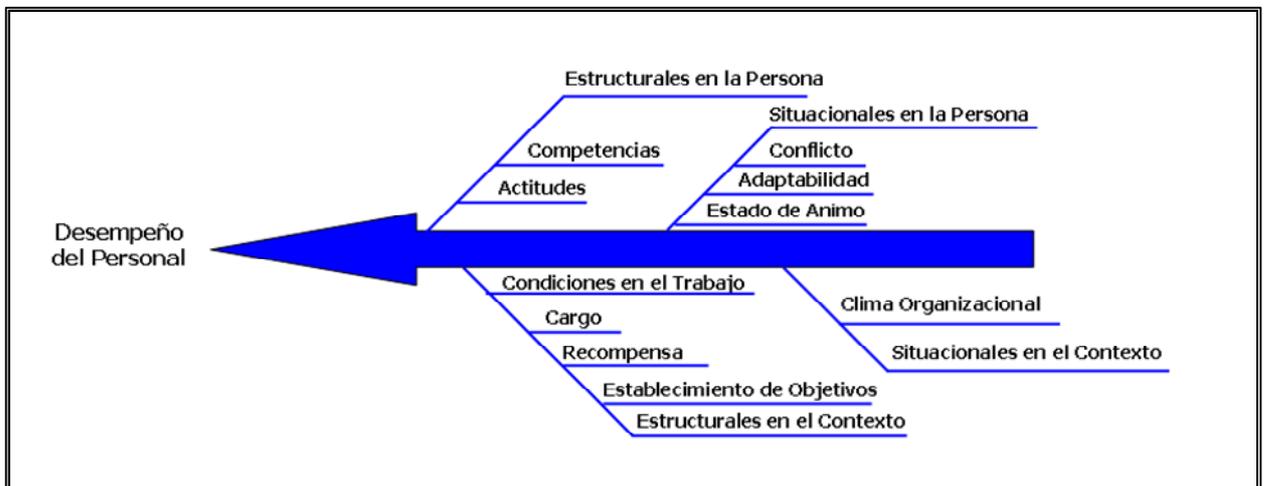


Figura N° 5. Diagrama de Ishikawa: Causas Estructurales y Situacionales que Influyen en el Desempeño de Personal. Fuente: Calzadilla y Martínez, 2.009

3.4. Unidad de Análisis, Población y Muestra

Según Balestrini (2.002), después de haber realizado la definición del problema y el campo de estudio, es necesario incluir en el marco metodológico la delimitación de la población o unidad de análisis. (p.137).

Es por ello, que para la realización de esta investigación se considerara como población o universo de estudio, a los 6 Gerentes Departamentales y un grupo de 11 Gerentes de Proyectos, y la Unidad de Análisis, será la Herramienta de Evaluación de Desempeño de Personal de VEPICA.

3.5. Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos

3.5.1. Recolección de datos

En función de los objetivos definidos para este trabajo especial de grado, es necesario definir el patrón de recolección de información mediante los cuales se obtendrá la información necesaria para la realización de los estudios necesarios.

Se partirá de la recolección de material Bibliográfico, Internet, entrevistas con los distintos Gerentes Departamentales y de Proyectos de la Empresa y el material actual de Evaluación de Desempeño.

3.5.2. Análisis y Procesamiento de Datos

Una vez recopilada toda la información existente se debe separar y clasificar la misma y empezar a analizar los factores que influyen directa o indirectamente en la herramienta actual de evaluación de desempeño, en función de ello se

reorientara la herramienta hacia los objetivos previamente planteados en la investigación.

3.6. Procedimiento de la Investigación

El procedimiento de la investigación (ver Cronograma de Actividades Anexo 3) que se llevará a cabo se muestra a continuación:

Recopilación de Información y Evaluación del Proceso y de la Herramienta existente

Encuesta sobre Debilidades y Fortalezas de la Herramienta Actual de Evaluación de Desempeño y del Proceso de Evaluación

Recopilación y Procesamiento de la información obtenida

Preparación de Propuesta para Herramienta de Evaluación de Desempeño y de su Proceso de Evaluación

Presentación de la Propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño de la Gerencia de VEPICA, C.A.

Adaptación de la Herramienta de Evaluación de Desempeño según últimos requerimientos de la Gerencia de VEPICA C.A.

Prueba Piloto de la Herramienta de Evaluación de Desempeño con el personal seleccionado

Incorporación de últimos cambios requeridos según resultados de las muestras realizadas

Elaboración de procedimiento para la aplicación de la herramienta e inducción a Gerentes Departamentales y de Proyectos

Propuesta de Plan de Mejora para la puesta en marcha de la Herramienta de Evaluación de Desempeño

Desarrollo de la Investigación:

3.6.1. Recopilación de Información y Evaluación del Proceso y de la Herramienta existente

Se procedió a solicitar la Herramienta actual de Evaluación de Desempeño, se estudio el proceso de ejecución y los resultados obtenidos de un reciente estudio (2.008) de Clima Organizacional.

3.6.2. Encuesta sobre Debilidades y Fortalezas de la Herramienta Actual de Evaluación de Desempeño y del Proceso de Evaluación

Se procedió a realizar una encuesta para una muestra de 6 Gerentes Departamentales y 11 Gerentes de Proyectos de la Empresa, esto con la finalidad de visualizar cuales eran sus impresiones en relación a la herramienta actual de Evaluación de Desempeño y del proceso que conlleva a la ejecución de dicha herramienta de evaluación.

3.6.3. Recopilación y Procesamiento de la información obtenida

En relación a los análisis e interpretación de los datos recopilados, se considera adecuado darle al lector inicialmente un análisis de la dinámica de trabajo y de la forma de evaluar el desempeño en una consultora de ingeniería, esto con la finalidad de familiarizarlo con el enfoque que se le dará al estudio de los resultados que se obtendrán posteriormente.

Análisis del Estudio de Escenarios en una Empresa Consultora de Ingeniería

El estudio de escenarios en una empresa consultora de ingeniería debe tener dos enfoques, el primero es cuando el desempeño del empleado es obtenido producto de los objetivos departamentales realizados cuando no se esta asignado a proyectos multidisciplinarios y el segundo, cuando el desempeño del empleado es obtenido producto los objetivos realizados en proyectos multidisciplinarios.

En el primer caso, el empleado trabaja directamente con el gerente y/o supervisores de la disciplina donde se desempeña, le reporta a ellos, realiza cálculos específicos en proyectos puntuales, ofrece oportunidades de mejoras a los documentos normativos, se puede involucrar en la ejecución de presentaciones técnicas de carácter formativo para el resto del personal y la elaboración de ofertas. Se trazan estrategias de trabajo para los próximos proyectos. En el segundo caso, el empleado debe reportarle directamente al supervisor de disciplina, le reporta directamente a el y mantiene comunicación abierta con el resto del personal que conforman el equipo multidisciplinario asignado a dicho proyecto. Realiza cálculos técnicos de equipos, elabora la documentación necesaria para consolidar la información de cada una de las disciplinas involucradas y ofrece, de ser necesario, oportunidades de mejoras.

Teniendo en cuenta estos dos escenarios, se deduce que la evaluación de desempeño puede verse afectada dependiendo de las actividades que esté desarrollando el empleado en un momento dado y de los parámetros antes mencionados que se consideran influyentes en el Desempeño de Actividades Laborales tales como Motivación, Aptitudes, Características Personales y Competencias. En la práctica, los proyectos multidisciplinarios mantienen constantemente al empleado aplicando sus conocimientos y utilizando las mejores estrategias para las resoluciones de los problemas que se presentan

constantemente en este tipo de actividades al principio de cada proyecto, luego el trabajo puede tender a ser repetitivo y deja de aportar conocimientos adicionales. Estas actividades demandan una adaptabilidad por parte del empleado acorde a la dinámica del proyecto y dependiendo de su afinidad con el mismo demostrará un desenvolvimiento acorde a las actividades por desarrollar.

En el caso particular del desarrollo de actividades departamentales, por lo general, hay etapas muy exigentes, el empleado esta constantemente siendo preparado y aplica sus conocimientos en los distintos proyectos de poca envergadura así como en las oportunidades de mejoras que se presentan.

En estos dos escenarios se pueden presentar desempeños diferentes para un mismo empleado, esto dependerá precisamente de los parámetros expuestos anteriormente y de las oportunidades que pueda el supervisor, en un momento dado, brindarle al supervisado. Es por ello que se debe hacer un enfoque en las acciones correctivas que pudiesen aplicar en cada uno de los casos, con el fin de mantener, de forma permanente, un rendimiento constante del empleado y con miras a incrementarlo.

3.6.4. Preparación de Propuesta para Herramienta de Evaluación de Desempeño y de su Proceso de Evaluación

Actualmente la Herramienta de Evaluación de Desempeño que implementa VEPICA, C.A. presenta preguntas ambiguas y abiertas a la subjetividad, es por ello que se propone establecer los niveles básicos de evaluación que comúnmente aplicamos en el día a día, los cuales van desde un nivel de excelencia hasta un nivel de no satisfacción, se debe resaltar que en la Herramienta Propuesta de Evaluación de Desempeño solo se incluirá lo que establecen los niveles de medición más no el nombre que discretiza dicho nivel, esto con la finalidad de

evitar que el evaluador seleccione de forma mecánica en la evaluación un mismo nivel (ver anexo 2). Adicionalmente se establecerán objetivos de medición para cada aspecto a evaluar, esos objetivos los podemos considerar como objetivos generales, de ahí se desglosarán los objetivos específicos que correspondan. Se pretende ser lo más claro y conciso posible con miras a reducir significativamente la subjetividad que en un momento dado pueda presentar el evaluador.

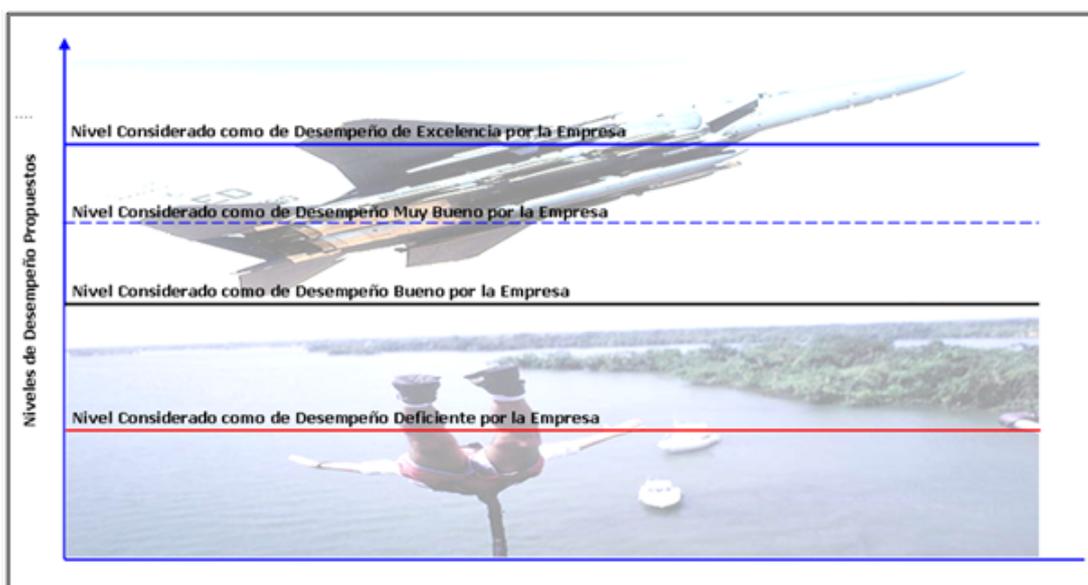


Figura N° 6. Estructura de los Niveles de Desempeño Propuestos a VEPICA, C.A. Fuente: Autor, 2.009

En función de la posible adaptabilidad de un Método de Evaluación de Desempeño para VEPICA, C.A., se pudo observar que la herramienta que se aproxima a un análisis más objetivo según las mejores prácticas en evaluación de desempeño es el Método de Evaluación de Administración por Objetivos descrito previamente en el punto 2.1.8 La aplicación de este método de evaluación permitirá medir los logros específicos de los empleados.

Se desea redefinir la cultura de evaluación de desempeño por medio de objetivos medibles para un período determinado, esto con la finalidad de:

- Reconocer el logro de los resultados del empleado
- Alinear las acciones del empleado con las estrategias de la empresa
- Establecimiento de un plan de carrera, el cual se alimentara progresivamente en función de los logros de los objetivos alcanzados y el diagnóstico de competencias

Por ultimo se establece la ponderación de cada ítems de evaluación, dicha ponderación esta directamente apegada a la misión, visión, políticas y valores de VEPICA C.A. (ver anexo 4). Presentación de la Propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño a la Gerencia de VEPICA C.A.

Se establece un Proceso de Evaluación adaptado a los requerimientos de la empresa con miras a una mejor ejecución del mismo, tal y como se indica en el punto 3.1, Escenario según Propuesta.

Se presentará a la Gerencia de Ingeniería de VEPICA C.A. una propuesta inicial con miras a obtener un feedback en relación a los puntos ahí planteados.

3.6.5. Presentación de la Propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño a la Gerencia de VEPICA C.A.

Se procederá a realizar una presentación formal a la Gerencia de Ingeniería de la propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño con miras a recoger la mayor cantidad de observaciones posibles sobre la propuesta.

3.6.6. Adaptación de la Herramienta de Evaluación de Desempeño según últimos requerimientos de la Gerencia de VEPICA C.A.

Se procederá a incorporar todas las observaciones obtenidas por parte de la Gerencia de VEPICA C.A. a la Herramienta de Evaluación de Desempeño.

3.6.7. Prueba Piloto de la Herramienta de Evaluación de Desempeño con el personal seleccionado

Se procederá a tomar una muestra de 8 gerentes de forma aleatoria con miras a que apliquen la Herramienta de Evaluación de Desempeño con sus subalternos.

3.6.8. Incorporación de últimos cambios requeridos según resultados de las muestras realizadas

Se recopilarán las últimas impresiones sobre la Herramienta de Evaluación de Desempeño y se harán sus respectivas adaptaciones.

3.6.9. Elaboración de procedimiento para aplicación de la Herramienta e Inducción a Gerentes Departamentales y de Proyectos

Ya con la Herramienta de Evaluación de Desempeño completamente desarrollada se procederá a implementar una guía de procedimiento para los Gerentes Departamentales y de Proyectos de VEPICA C.A. (ver anexo 3) para que se pueda comprender, previa inducción, bajo que criterio de la empresa se debe realizar la Evaluación de Desempeño del Personal.

Guía Práctica para la realización del llenado de la Herramienta de Evaluación de Desempeño:

Se debe abrir el proceso de Retroalimentación de 360°. Dependiendo de la asignación que tuvo el evaluado en el o los proyectos asignados para el período de evaluación, el evaluador debe poseer la mayor cantidad de información posible sobre el evaluado, esto aplica cuando el evaluado trabajó en varios proyectos para el período de estudio. Partiendo de tener ya toda la información del evaluado se procede a:

- El evaluador debe leer cuidadosamente los niveles de evaluación establecidos por VEPICA, C.A. antes de pasar a la medición de los logros de objetivos del evaluado
- La Herramienta de Evaluación de Desempeño está compuesta por una medición cuantitativa constituida por la Eficacia, Eficiencia, Confiabilidad, Cumplimiento de Normas y Procedimientos y Actitudes así como los aspectos de medición cualitativos demostrados por el evaluado para el período de estudio
- La Herramienta de Evaluación de Desempeño busca medir los logros del empleado en el período correspondiente de evaluación, es por ello que se define para cada ítem el Objetivo General de medición, así como el Objetivo Específico de Medición
- Después de leer cada Objetivo Específico se procede a seleccionar el nivel de evaluación que le corresponde al evaluado para el período de evaluación en estudio
- Después de completar los Objetivos Cuantitativos se debe proceder a realizar el llenado de los aspectos Cualitativos del mismo. Para evitar ambigüedades

en su respuesta debe recordar que esta herramienta busca medir los logros de objetivos más no la realización de un diagnóstico de competencias

- Finalmente se procede a tener un feedback con el evaluado para expresarle los resultados del desempeño para el período de evaluación con miras a que tenga una visión de su desempeño y a la vez se recogerán las ideas y/o recomendaciones del evaluado a fin de tener una visión más clara de sus potencialidades, las cuales podrán ser aprovechadas para los próximos períodos de evaluación, en función de ello se procederá a terminar de incluir los objetivos de evaluación del próximo período de evaluación que se consideren apropiados

3.6.10. Propuesta de Plan de Mejora para la puesta en marcha de la Herramienta de Evaluación de Desempeño

Se recomienda:

- Realizar curso de inducción a todos los supervisores de VEPICA, C.A. en relación a la nueva Herramienta de Evaluación de Desempeño ha implementarse
- Hacer del conocimiento a todos los empleados de VEPICA, C.A. de la nueva Herramienta de Evaluación de Desempeño
- Establecer, en función de los resultados recopilados con la Herramienta de Evaluación de Desempeño y de Diagnóstico de Competencia de cada empleado las acciones a seguir en cuanto al establecimiento de un plan de carrera dentro de la organización

La correcta implementación de la Herramienta de Evaluación de Desempeño, aparte de evaluar el rendimiento del trabajador, permitirá aprovechar al máximo

su potencial, realizando, de ser necesario, los correctivos para que se cumplan los objetivos particulares de cada empleado produciendo así un beneficio en cuanto a la eficiencia y eficacia sobre le trabajo realizado para la empresa.

CAPITULO 4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados obtenidos tomando como base la encuesta sobre la Herramienta de Evaluación de Desempeño

Según los datos recopilados, se considero como herramienta de estudio, las evaluaciones de desempeño aplicadas para cada nivel jerárquico de la empresa, en las mismas se aprecio inicialmente ambigüedades en las preguntas que permiten medir los objetivos a ser evaluados, por otro lado se observaron objetivos de medición que son aplicables solo para el Diagnostico de Competencias en la herramienta de evaluación de Desempeño (ver anexo 1). Adicionalmente, según el juicio experto, se pudo confirmar que la herramienta actual es subjetiva y carece de una adecuada formulación de objetivos de medición.

Según estudio realizado por medio de una encuesta a los Gerentes Departamentales y de Proyectos de la empresa se pudo observar:

- En relación a las pautas que se deben seguir para incorporar la información del evaluado en la herramienta de Evaluación de Desempeño se concluye que el evaluador si tiene presente dicho procedimiento. Se muestra inconformidad con la herramienta de evaluación de desempeño, pues no presenta una variedad de opciones al momento de evaluar, se muestran ambiguas y/o no relacionables entre si
- En relación al procedimiento o acto de Evaluación se considera apropiado el llenado de la planilla por parte del evaluador, luego una reunión y lectura de la evaluación con el evaluado, y finalmente realizar una evaluación con los resultados unificados producto de una retroalimentación 360°
- En relación a la utilidad que se le pudiese dar a la herramienta de Evaluación de Desempeño los evaluadores coinciden en que puede representar un

historial de las evaluaciones (rendimiento) del evaluado así como un instrumento de medición de logros de objetivos preestablecidos por el evaluador al evaluado

- En relación a la objetividad o no de la herramienta de Evaluación de Desempeño aplicada actualmente, los evaluadores coinciden en que no es objetiva. Se presenta la necesidad de establecer parámetros que permitan definir los criterios de excelencia que la empresa considera apropiados, en función de ello se pudiese reducir el grado de subjetividad
- En relación a la asignación del incremento salarial considerando solo la herramienta de Evaluación de Desempeño se considera que no es adecuado. Los evaluadores coinciden en que la Evaluación de Desempeño se debe considerar como una de las herramientas de medición para asignar incremento salarial junto con el sistema de Diagnostico de Competencias próximo a implementarse
- En relación al objetivo principal que debe perseguir la herramienta de Evaluación de Desempeño es la de medir los logros de objetivos.
- En relación a las mejoras que se les pudiese incorporar a la herramienta de Evaluación de Desempeño, los evaluadores consideraron incluir un instructivo que detalle con ejemplos el significado de cada uno de los niveles que se han definido para cada aspecto a evaluar. Lo consideran necesario a efecto de homologar los criterios que cada evaluador tienen en el momento de hacer la evaluación. Por otro lado consideran incluir con peso específico sobre el resultado, la opinión del evaluado respecto a su desempeño
- En relación a las posibles causas que pudiesen influir de alguna manera en el desempeño de un evaluado en un periodo determinado, los evaluadores

consideran que no son consideradas directamente dichas causas, se recomienda tomar en cuenta un feedback 360º

La implementación de una Herramienta de Evaluación de Desempeño como se plantea en este trabajo especial de grado, traería una mejora en el proceso interno de VEPICA, C.A. Según el Balance Scorcard actual de VEPICA, C.A. Proceso Interno ilustrado en la Fig. N°1, uno de los procesos indica: "Mantener indicadores de gestión que permitan la toma de decisiones oportunas y con profesionalismo y conciencia comercial, asegurándole su productividad y permanencia en el mercado como empresa líder". Los indicadores de gestión buscan, entre otras cosas, evaluar el desempeño en los proyectos tomando como principio la producción de los mejores resultados con los recursos disponibles y el logro de los objetivos planteados. La Herramienta de Evaluación de Desempeño planteada busca medir de forma objetiva el logro de los objetivos particulares de cada empleado con miras a visualizar de forma periódica el rendimiento del empleado. El buen uso que se le daría a esta herramienta, de forma periódica, traería consigo una optimizando el recurso humano en función de los objetivos particulares de cada empleado, esto se traduciría en un producto terminado de mejor calidad.

En resumen, se considera necesario redefinir por completo la estructura actual de la Herramienta de Evaluación de Desempeño que se aplica en VEPICA, C.A., abriendo paso a una nueva herramienta que pueda adaptarse a las nuevas exigencias que demandan este sistema de evaluación.

CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentarán las conclusiones de este trabajo y las futuras recomendaciones:

5.1. Conclusiones

Se puede concluir que antes de diseñar el sistema de Evaluación de Desempeño, se debe definir que se persigue medir con el sistema, ya que el mismo no solo podría aplicar para otorgar diferentes niveles salariales sino también para determinar competencias en el individuo, lo cual lo ubicaría en presente y a futuro dentro de la organización.

La formulación de las preguntas en cada uno de los instrumentos debe estar alineada con los objetivos que la misma persigue.

Teniendo claro los objetivos que persigue una Herramienta de Evaluación de Desempeño e implementando el instrumento propuesto se puede de forma progresiva aplicar el plan de mejora que le permitirá a la organización obtener en retribución un aumento del rendimiento global del evaluado.

Toda Herramienta de Evaluación de Desempeño posee un grado de subjetividad, la disminución de dicho grado va a depender por una parte de cómo estén formuladas las preguntas que busquen medir el logro de objetivos por parte del evaluado y por otra parte el criterio de evaluación que posea el evaluador. Es por ello que la empresa debe establecer tanto preguntas claras y sin ambigüedades como el hacer del conocimiento al evaluador de cuales son los niveles de evaluación que la organización considera son de excelencia para la misma.

Debe fundamentarse la medición de los logros de objetivos del evaluado con la Herramienta de Evaluación de Desempeño estando esta desligada del Diagnóstico de Competencias como se realiza actualmente.

La utilización de la retroalimentación de forma constante entre los actores que dan vida a la Evaluación de Desempeño permite una mejor orientación hacia el logro de los objetivos del evaluado para con la organización.

5.2. Recomendaciones

- El sistema de evaluación debe medir por separado las competencias del individuo y el logro de los objetivos que se le plantean
- Deben realizarse entrevistas de manera periódica con el evaluado con miras a mantener de manera constante el rendimiento del mismo, indistintamente de que este presente un rendimiento bajo en algún momento
- Debe implementarse un sistema de retroalimentación de 360° con miras a tener todos los fundamentos que sean necesarios para evaluar lo más objetivamente posible al evaluado
- Deben realizarse Evaluaciones de Desempeño de forma periódica, cada vez que concluya un proyecto o semestralmente, lo que se de primero
- Se deben aplicar los correctivos necesarios para evitar una recurrencia en el rendimiento del evaluado cuando el mismo sea bajo, en harás de mejorar el mismo
- Deben establecerse cuales son los criterios de excelencia de la organización para con la Herramienta de Evaluación de Desempeño, una vez establecidos debe ser difundido entre el personal evaluador que utilizara dicha Herramienta

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balestrini, M. (2.002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y Los Proyectos Factibles*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Belly, P. (2008.). *El Capital Humano*. Rescatado el 4 de Enero de 2.008 de El Capital Humano:
<http://www.mailxmail.com/curso-capital-humano/aptitudes>
- Cárdenas I. (2.000). *Sistema de evaluación de desempeño para el Centro de Salud Santa Inés UCAB*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Cao, A. (1996). *Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias*. Rescatado el 11 de Marzo del 2.009 de Competencia Laboral:
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- Chiavenato I. (2.002). *Gestión de Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Da Silva, A. (2.006). *Desarrollo de un Modelo de Competencias para los Departamentos de Producción y Programación de una Empresa de Tecnología WEB*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- De Sousa M. (2.003). Análisis de Necesidades de Entrenamiento Basado en el Modelo de Competencias. Rescatada en Noviembre de 2.003 p
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/annecentre na.htm>
- Gil, J. (2007). *La Evaluación de Competencias Laborales*. Rescatada en Octubre de 2.007 de La Evaluación de Competencias Laborales:
<http://www.uned.es/educacionXX1/pdfs/10-04.pdf>
- Kriegel, R y Brandt, D. (2008). *Siete Características Personales de la Gente Dispuesta al Cambio*. Rescatada el 30 de Diciembre del 2.008 de Siete Características Personales de la Gente Dispuesta:

http://www.deganadores.com/index.php?view=article&catid=5:cambio&id=141:siete-caracteristicas-personales-de-la-gente-dispuesta-al-cambio&option=com_content&Itemid=3

- Lanz, A. (2.003). *Estudio Diagnostico del Perfil de Competencias para el Gerente de Proyectos*. Tesis, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Rescatada el 27 de Febrero de 2.002 de Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs.: <http://www.ericdigests.org/1999-1/needs.html>
- North American Industry Classification System (N.A.I.C.S.). (2.007). *541330 Engineering Services*.: <http://www.census.gov/naics/2007/def/ND541330.HTM>
- Palacios, L. (2.007). *Gerencia de Proyectos, Un Enfoque Latino*. Impresos Miniprés, C.A.
- Parkinson M. (2.003). *Aplicación de la Psicología en los Negocios*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Project Management Institute. (2.008). *A Guide to The Project Management Body of Knowledge*. (Guide PMBOK®). (4ª ed.). Pennsylvania.
- Riva, M. (2007). *Evaluación de Características Personales*. Rescatada el 26 de Noviembre de 2.007 de Evaluación de Características Personales: <http://marianariva.blogspot.com/2007/11/evaluacin-de-caracteristicas-personales.htm>
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. (2.001). *El Enfoque de Competencia Laboral: Manual de Formación*. Rescatada el 21 de Julio del 2.009: <http://www.innatia.com/noticias-c-crecimiento-personal/a-factores-motivacion-10694.html>

ANEXOS

Anexo 1 Herramienta Actual de Evaluación de Desempeño de VEPICA, C.A.

PERSONAL EVALUADO:
CEDULA:
PERÍODO EVALUADO:

CENTRO DE COSTO:
EMPRESA:
INGRESO: / /
PROYECTO:

(Instrucciones: Marque con una X una sola casilla de la derecha en la selección que considere que más se acerca a la actuación del empleado)

Calidad de Trabajo: Capacidad para producir el trabajo solicitado, según requerimientos, normas y procedimientos técnicos y sin errores.	
Calidad de trabajo deficiente.	<input type="checkbox"/>
Calidad de trabajo regular, puede mejorar.	<input type="checkbox"/>
Trabajo satisfactorio conforme a las normas.	<input type="checkbox"/>
Trabajo muy bueno, mínimo número de errores.	<input type="checkbox"/>
Calidad excepcional, sin errores.	<input type="checkbox"/>
Cantidad de Trabajo: Volumen de trabajo efectuado de acuerdo al requerimiento, utilizando adecuadamente los recursos en el tiempo establecido (productividad).	
Generalmente no cumple con lo requerido.	<input type="checkbox"/>
Cumple parcialmente con lo requerido.	<input type="checkbox"/>
Cumple a cabalidad con lo requerido.	<input type="checkbox"/>
Excede la cantidad de trabajo requerido.	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del Trabajo: Conocimiento de materiales, equipos, técnicas y procedimientos. Habilidad para aplicar ese conocimiento en la ejecución de tareas requeridas.	
Poco conocimiento de su trabajo. Requiere de ayuda constantemente.	<input type="checkbox"/>
Conocimiento incompleto de su trabajo. Periódicamente necesita ayuda para realizarlo.	<input type="checkbox"/>
Satisfactorio conocimiento de su trabajo, aunque en algunas oportunidades requiere de ayuda.	<input type="checkbox"/>
Conoce muy bien su trabajo. Por lo general no necesita ayuda para realizarlo.	<input type="checkbox"/>
Conoce perfectamente su trabajo. No necesita de ayuda para realizarlo.	<input type="checkbox"/>
Espíritu de Colaboración: Grado de cooperación y participación con la empresa, con su equipo y áreas relacionadas.	
Por lo general nunca colabora.	<input type="checkbox"/>
Sólo en algunas oportunidades colabora con su unidad de trabajo.	<input type="checkbox"/>
Por lo general está dispuesto a colaborar con su equipo.	<input type="checkbox"/>
Altamente colaborador.	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Comunicación: Transmite información verbal y escrita en forma clara y precisa, siguiendo los canales de comunicación requeridos.	
Se comunica deficientemente.	<input type="checkbox"/>
Se comunica aceptablemente.	<input type="checkbox"/>
Se comunica de manera efectiva.	<input type="checkbox"/>

Asistencia y Puntualidad: Presencia constante y a tiempo en su lugar de trabajo.	
Asistencia:	
No Cumple.	
Cumple.	
Puntualidad:	
No Cumple.	
Cumple.	
Iniciativa y Creatividad: Capacidad para aportar y desarrollar ideas que contribuyan a mejorar su trabajo (Presentó oportunidades de mejoras o alternativas para optimización del trabajo que agreguen valor).	
Si.	
No.	
Liderazgo: Habilidad para motivar, orientar e influir, transmitiendo confianza y definiendo con claridad los objetivos a los supervisados, aceptando la responsabilidad involucrada.	
Motiva inadecuadamente al grupo, objetivos poco claros, no demuestra ser responsable en sus acciones.	
Motiva al grupo, según le interesa, cuando lo hace establece objetivos claros y equilibrados.	
Motiva eficientemente al grupo, generando expectativas de éxito y establece objetivos en forma clara y definida.	
Disciplina: Cumplimiento de las normas y procedimientos e identificación con los valores de la empresa. Cumplimiento en la entrega de hojas de tiempo, relaciones de gastos e informes periódicos.	
Cumple con la entrega de hojas de tiempo.	
No cumple con la entrega de hojas de tiempo.	
Presenta relaciones de gastos.	
No presenta relaciones de gastos.	
Presenta los informes requeridos.	
No presenta los informes requeridos.	
Cumple con las normas y procedimientos de la empresa.	
No cumple con las normas y procedimientos de la empresa.	
Conciencia de Seguridad Industrial: Diseña y actúa teniendo como prioridad el uso y cumplimiento de las normas, procedimientos y principios de seguridad, higiene y protección al ambiente.	
No le da importancia al cumplimiento.	
Siempre la da importancia al cumplimiento.	
Promueve y estimula el cumplimiento.	
Habilidad para Aprender y Atender: Capacidad para aprender nuevos conocimientos, recibir instrucciones, producir resultados según los requerimientos y aplicarlos en el desempeño cotidiano de sus labores.	
Alta.	
Media.	
Baja.	

Evaluación de Objetivos			
Anote los objetivos convenidos al principio del período a evaluar y pondere cada uno de acuerdo con su importancia relativa, tomando en cuenta que la suma total de los objetivos a evaluar debe ser igual a la cantidad de 337 puntos			
OBJETIVO			PONDERACION
Objetivos Actualizados			
Examine el progreso de los objetivos. Los objetivos y sus ponderaciones podrán ser modificados o reformulados si fuera el caso.			
OBJETIVO	PONDERACION	% CUMPLIMIENTO	EVALUACION
Objetivos para el Próximo Ejercicio			
Anote los objetivos fijados para el próximo ejercicio y pondere cada uno de acuerdo a su importancia relativa, tomando en cuenta que la suma total de los objetivos a evaluar debe ser igual a la cantidad de 337 puntos			
OBJETIVO			PONDERACION

Observaciones y Comentarios Adicionales
Principales aspectos positivos y fortalezas del evaluado
Aspectos y/o situaciones que debe mejorar el evaluado
Adiestramiento recomendado para el evaluado
Variaciones observadas desde la última evaluación
Resumen descriptivo de la entrevista de evaluación
Observaciones / Comentarios del Evaluado

Anexo 2 Herramienta Propuesta de Evaluación de Desempeño de VEPICA, C.A. (Fuente: Autor 2.009)

PERSONAL EVALUADO:	CEDULA:
MATRICULA:	CENTRO DE COSTO:
EVALUADOR:	
PERIODO DE EVALUACION	
ACTIVIDADES EJECUTADAS DURANTE LE PERIODO DE EVALUACION:	

INSTRUCCIONES GENERALES

A continuación se presenta la herramienta de evaluación de desempeño de personal de VEPICA, C.A., la cual tiene como objetivo medir los logros del empleado en el período correspondiente de evaluación, según su Eficacia, Eficiencia, Confiabilidad, Cumplimiento de Normas y Procedimientos y Actitudes.

Marque con una X la casilla que considere se adapta mejor al perfil del evaluado en cuanto al aspecto de medición, considere los niveles de medición como sigue:

1. No cumple con los objetivos establecidos para la ejecución de ésta actividad.
2. Cumple con los objetivos mínimos establecidos para la ejecución de ésta actividad.
3. Cumple con los objetivos establecidos para la ejecución de ésta actividad con una alta calidad.
4. Cumple con los objetivos establecidos para la ejecución de ésta actividad de forma constante, excediendo las expectativas.

<i>EFICACIA</i>				
Se persigue medir la capacidad para satisfacer necesidades establecidas				
Calidad de Trabajo:				
Objetivo de Medición: Mejora continua en la producción del trabajo solicitado, según requerimientos, normas y procedimientos técnicos, incluyendo los de la empresa.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Incorpora a su rutina de trabajo los procedimientos establecidos por el sistema de calidad de la empresa.				
➤ Ejecuta acciones dentro del proceso de trabajo a fin de mejorar la calidad del mismo.				
➤ Propone la incorporación de mejoras al sistema de calidad de la empresa que buscan garantizar un mejor desempeño general de todos los procesos dentro de la organización (Oportunidades de Mejora)				

Conciencia y Seguridad Industrial:				
Objetivo a Medir: Concientización del diseño teniendo como prioridad el uso y cumplimiento de las normas, procedimientos y principios de seguridad, higiene y protección al ambiente.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Diseña teniendo como prioridad el uso y cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y protección al ambiente.				
Conciencia de Costo:				
Objetivo a Medir: Implementación de mecanismos o toma acciones concretas para disminución de costos relativos a las actividades asignadas.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Implementa mecanismos o toma acciones concretas para disminuir los costos relativos a las actividades que les son asignadas.				
➤ Diseña tomando en cuenta minimizar los costos de las instalaciones que les son asignadas.				
Orientación al cliente				
Objetivo a Medir: Vocación y tendencia de atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Ejecuta acciones que orienta los productos por el ejecutado al logro de los requerimientos establecidos por el cliente interno y externo				

<u>EFICIENCIA</u>				
Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.				
Cantidad de Trabajo:				
Objetivo de Medición: Desarrollo del volumen de trabajo asignado de acuerdo a los requerimientos.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Desarrolla el volumen de trabajo asignado de acuerdo a los requerimientos.				
Utilización de Recursos:				
Objetivo de Medición: Utilización adecuada los recursos humanos y materiales disponibles a fin de cumplir con el objetivo.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Utilización de los recursos humanos y materiales				
<u>CONFIABILIDAD</u>				
Trata de medir el grado de seguridad con el cual el individuo se comportara exitosamente en un ambiente específico durante un cierto periodo de tiempo.				
Compromiso:				
Objetivo a Medir: Capacidad de identificarse y actuar en función de los objetivos del proyecto y la organización, haciéndolos propios.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Capacidad de identificarse y actuar en función de los objetivos del				

proyecto y la organización, haciéndolos propios				
Disponibilidad				
Objetivo a Medir: Contar con la disposición positiva del recurso humano ante solicitudes de requerimiento de sus servicios.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Disponibilidad ante solicitudes de requerimiento de sus servicios.				

<u>CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</u>				
Se persigue medir la capacidad de cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la organización.				
Hoja de Tiempo:				
Objetivo a Medir: Cumplimiento de la entrega de hojas de tiempo en el lapso establecido.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Cumple con la entrega de hojas de tiempo en el lapso establecido.				
Asistencia:				
Objetivo a Medir: Concurrencia de forma constante al lugar de trabajo.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Asiste al trabajo.				
Puntualidad:				
Objetivo a Medir: Presencia a tiempo en el lugar de trabajo.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Se presenta a tiempo al lugar de trabajo.				
Disciplina:				
Objetivo a Medir: Cumplimiento de las normas y procedimientos e identificación con los valores de la empresa.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Cumple con las normas de la empresa				
Relaciones de Viaje:				
Objetivo a Medir: Cumplimiento en la entrega de relaciones de gastos.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Cumple con la entrega de relaciones de gastos.				

<u>ACTITUDES</u>				
Se persigue medir la forma de actuar del empleado en situaciones diarias y de conflicto.				
Iniciativa y Creatividad:				
Objetivo a Medir: Capacidad para aportar y desarrollar ideas que contribuyan a mejorar su trabajo.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Presenta alternativas para la optimización del trabajo que agregan valor.				
Flexibilidad:				
Objetivo a Medir: Capacidad que se tiene para adaptarse a nuevas situaciones.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1

➤ Capacidad para ajustarse a modificaciones en asignación de tareas, prioridades y entregables.				
Manejo de Conflictos:				
Objetivo a Medir: Capacidad de negociar por encima del interés propio				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Capacidad de negociar por encima de los intereses propios con la finalidad de buscar una meta en común con su unidad de trabajo.				
Grado de Cooperación y Participación con el Equipo de Trabajo en Proyecto y con Unidad Funcional:				
Objetivo a Medir: Grado de cooperación y participación con el Equipo de Trabajo en Proyecto y con Unidad Funcional.				
Aspectos a Medir	4	3	2	1
➤ Cooperación y participa con el Equipo de Trabajo en el(os) Proyecto(s).				
➤ Cooperación y participa con la Unidad Funcional.				
Observaciones y Comentarios Adicionales del Supervisor respecto al desempeño en el periodo				
Indicar Principales aspectos positivos del evaluado.				
Indicar las variaciones observadas desde la última evaluación				
En función de los meritos y deméritos encontrados en el período de evaluación, indique las posibles herramientas que deben ser reforzadas y cuales ameritan inducción				
Observaciones y Comentarios del Supervisado respecto al desempeño en el periodo evaluado según los recursos disponibles para realizar las actividades diarias, según la comunicación laboral con el supervisor y sus compañeros de trabajo.				

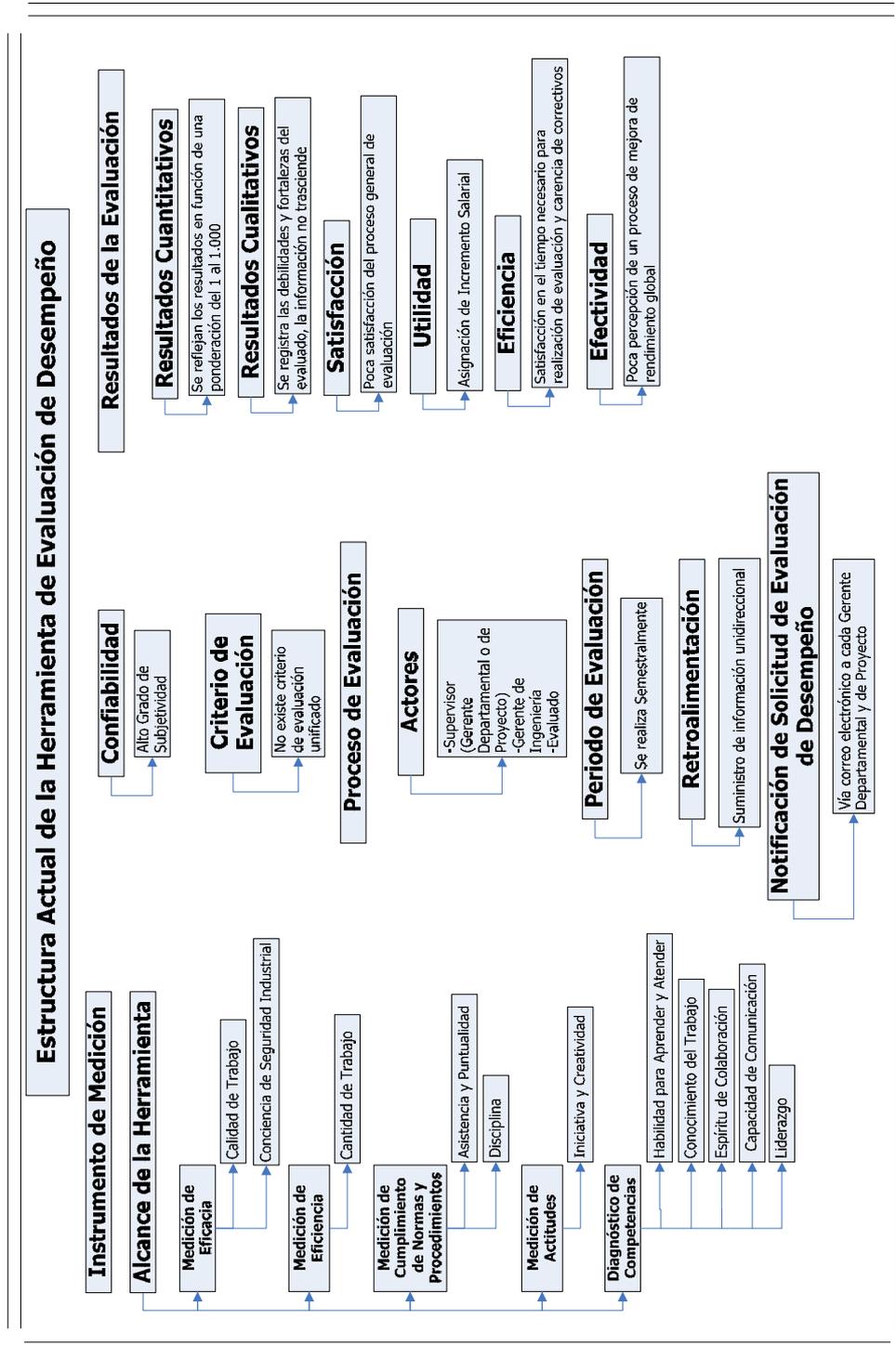
Anexo 3 Cronograma de Actividades para la Propuesta a la Herramienta de Evaluación de Desempeño de VEPICA, C.A. (Fuente: Autor 2.009)

Tiempo para Presentación y puesta en marcha de una Herramienta de Evaluación de Desempeño para VEPICA Traducido en Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Recopilación de información y Evaluación de la Herramienta existente															
Encuesta sobre Debilidades y Fortalezas de la Herramienta Actual de Evaluación de Desempeño															
Recopilación y Procesamiento de la información obtenida															
Preparación de Propuesta para Herramienta de Evaluación de Desempeño															
Presentación de la Propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño a la Gerencia de VEPICA															
Adaptación de la Herramienta de Evaluación de Desempeño según últimos requerimientos de la Gerencia de VEPICA															
Prueba Piloto de la Herramienta de Evaluación de Desempeño con el personal seleccionado															
Incorporación de últimos cambios requeridos según resultados de las muestras realizadas															
Elaboración de procedimiento para aplicación de la herramienta e inducción a Gerentes Departamentales y Funcionales															

Anexo 4 Ponderación Propuesta para la Herramienta de Evaluación de Desempeño de VEPICA, C.A. (Fuente: Autor 2.009)

LOGROS DE OBJETIVOS A EVALUAR	Valor tanto %	4	3	2	1				
						Porcentaje			
						100	80	55	30
		4	3	2	1				
Eficacia									
Calidad de Trabajo	10	10	8	5,5	3				
Conciencia y Seguridad Industrial	9	9	7,2	4,95	2,7				
Conciencia de Costo	5	5	4	2,75	1,5				
Orientación al Cliente	8	8	6,4	4,4	2,4				
Eficiencia									
Cantidad de Trabajo	5	5	4	2,75	1,5				
Utilización de Recursos	5	5	4	2,75	1,5				
Confiabilidad									
Compromiso	6	6	4,8	3,3	1,8				
Disponibilidad	6	6	4,8	3,3	1,8				
Cumplimiento de Normas y Procedimientos									
Hoja de Tiempo	2	2	1,6	1,1	0,6				
Asistencia	4	4	3,2	2,2	1,2				
Puntualidad	4	4	3,2	2,2	1,2				
Disciplina	6	6	4,8	3,3	1,8				
Relaciones de Viaje	2	2	1,6	1,1	0,6				
Actitudes									
Iniciativa y Creatividad	7	7	5,6	3,85	2,1				
Flexibilidad	6	6	4,8	3,3	1,8				
Manejo de Conflicto	7	7	5,6	3,85	2,1				
Grado de Cooperación y Participación con el Equipo de Trabajo en Proyecto y con Unidad Funcional	8	8	6,4	4,4	2,4				
Total	100								

Anexo 5. Estructura Actual de la Herramienta de Evaluación de Desempeño (Fuente: Autor 2.009)



Anexo 6. Estructura Propuesta de la Herramienta de Evaluación de Desempeño (Fuente: Autor 2.009)

