UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL PRINCIPIO DE MEJORA CONTINUA PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA.

Presentado para optar al título de
Especialista, en Sistemas de la Calidad

Autor: Lic. Rivero Campos, Juana Del Valle
Asesor: Carlos Mazquiaran

Caracas, Marzo de 2013

Caracas, 04 de Julio de 2012

Señores
Director y demás integrantes
Consejo de Área de Ingeniería
Estudios de Postgrado
UCAB,
Presentes.-

Referencia: **Aceptación de Asesor**

Estimados Señores:

Por medio de la presente hago constar que estoy dispuesto a supervisar, en calidad de Asesor, el desarrollo del Trabajo Especial de Grado titulado "**Diseño de un sistema de evaluación del desempeño bajo el principio de mejora continua para el área de gestión de procesos en una institución financiera pública"**, desarrollado por la Lic. Juana Del Valle Rivero Campos, titular de la cédula de identidad número 6.887.090, como requisito parcial para optar al Título de **Especialista en Sistemas de la Calidad.**

Así mismo hago constar que he leído las "Normas para la Realización, Presentación y Evaluación del Trabajo Especial de Grado y Trabajo de Grado", estando conforme con la responsabilidad que me corresponde asumir.

Atentamente,

Carlos Mazquiaran

C. I. Nº

DEDICATORIA

A mi madre que en esta oportunidad

me acompañara desde lo alto.

A mi amado Félix Manuel por su preocupación

y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarme y darme la fortaleza y a la Virgen del Valle por acompañarme y cuidarme siempre.

A la Sra. Betty y el Sr. Carlos, por ese gran apoyo que me brindaron en momentos difíciles y que permitieron la continuación de mis estudios.

A mi querido profesor Jasper C. van Dillewijn por su orientación.

A mi tutores Carlos Mazquiaran y Ana Julia Guillén por su apoyo y aportes académicos.

A mis compañeras de estudio por su amistad y solidaridad..

ÍNDICE

INDICE DE FIGURAS VII
INDICE DE TABLAS VIII
RESUMEN IX
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA 4
1.1 Planteamiento del problema 4
1.2 Objetivo General 5
1.3 Objetivos Específicos 5
1.4 Justificación e importancia 6
1.5 Alcance y limitaciones 7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO 8
2.1 Antecedentes de la investigación 8
2.2 Bases teóricas de la evaluación del desempeño 10
2.3 Tipos de evaluación de desempeño 15
2.4 Evaluación en 360º 16
2.5 Ventajas 20
2.6 Desventajas 21
2.7 Bases teóricas de la mejora continua. 22
2.8 Normas ISO 25
2.9 Bases legales de la investigación 33
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 34
3.1 Tipo de la investigación 34
3.2 Diseño de la investigación 35
3.3 Población y muestra 35
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 36
3.5 Fases de la investigación 36
3.6 Confiabilidad y validez 37
3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos 38
3.8 Aspectos éticos y legales 38
3.9 Operacionalización de los objetivos 39
3.10 Aspectos administrativos 39
CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL 40
4.1 Institución Financiera Pública 40
4.2 Objeto social 42
4.3 Visión 42
4.4 Misión 42
4.5 Cadena de Valor 43
4.6 Valores: 43
4.7 Sistema de valores 44
4.8 Estructura Organizativa 45
4.9 Estructura Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica 46
4.10 Normas y Procedimiento área de Procesos. 46

CAPÍTULO V PROPUESTA 50
5.1 Presentación 55
5.2 Justificación 55
5.3 Objetivo de la Propuesta 55
5.4 Estructura de la Propuesta 56
5.5 Resumen del plan de la calidad 62
5.6 Plan de la Calidad 64
CONCLUSIONES 67
RECOMENDACIONES 68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 69
ANEXOS 71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que afectan el desempeño en el cargo…….…… 11
Figura 2. Ciclo PDCA.……. 28
Figura 3. Cadena de Valor…….. 43
Figura 4. Sistema de valores ……... 44
Figura 5: Estructura organizativa entidad financiera pública..…… 45
Figura 6: Estructura organizativa Vicepresidencia de Planificación
. Estratégica y Gestión de Procesos……..… 46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bases Legales ……..……..…… 32
Tabla 2. Operacionalización de los objetivos …… 38
Tabla 3. Enuesta de Servicio ……. 53
Tabla 4. Costos ……. 61
Tabla 5. Resumen Plan de la Calidad …….. 63
Tabla 6. Plan de la Calidad …….. 65

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO BAJO EL PRINCIPIO DE MEJORA CONTINUA PARA EL ÁREA DE GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PUBLICA.

Autor: Rivero Campos, Juana del Valle
Asesor: Carlos Mazquiaran
Fecha: 01 de noviembre de 2012

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito el diseño de un sistema de evaluación del desempeño apoyado en el principio de la mejora continua. Para el caso de estudio que se presenta en esta investigación el área de procesos en una institución financiera pública, en la cual no existe un sistema de evaluación del desempeño ajustado al área lo cual ha generado deficiencia en la gerencia del talento humano. En esta investigación se abordan un conjunto de ideas básicas, acerca de la necesidad de tratar la evaluación del desempeño como una herramienta para potenciar el Talento Humano y como un proceso integrado que permita medir con eficacia el aporte real de cada empleado estableciendo objetivos para orientar la mejora continua y medidas para hacer el seguimiento de la misma. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible y su diseño es de campo. Con este estudio se pretende desarrollar un proceso sistémico, apoyado en la mejora continua de los procesos y capaz de minimizar la subjetividad de la evaluación. Se pretende que este sistema sea implementado en el área y que posteriormente sea extendido hacia otros departamentos.

Palabras clave: Evaluación, desempeño, gestión, mejora continua, plan de la calidad.

INTRODUCCIÓN

Hoy dentro de lo que se identifica como Gestión de los Recursos Humanos o gestión del Capital Humano, uno de los elementos componentes fundamentales lo constituye la evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa su conceptualización como un proceso integrado, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común.

Por lo general los directivos todavía muestran como mala práctica, el hecho de que se recuerdan de la necesidad de evaluar a sus trabajadores, días antes de arribar a término la fecha acordada para realizar la evaluación, esto en lo mejores de los casos, cuando no se incumplen con los plazos establecidos. Por tanto; el seguimiento permanente y la sistematicidad no son de los rasgos que caracterizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las organizaciones hoy día. La evaluación del desempeño laboral es parte integrante del sistema de gestión de la calidad y del sistema de gestión del talento humano y busca garantizar la competencia laboral, desde su ingreso, durante su permanencia y hasta su retiro del servicio. Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, por lo tanto las personas son el elemento más importante del Sistema de Calidad.

El ciclo de la calidad es un proceso continuo de planeación, ejecución, verificación y de acciones correctivas, preventivas, mejoramiento y cumplimiento que propician el desarrollo institucional y personal y, en consecuencia, el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios. La Calidad es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y

con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, trasmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Las organizaciones tanto del sector público como del sector privado se han visto en la necesidad de adecuar sus estructuras, mejorar sus procesos e implementar nuevas metodologías de trabajo que le permitan mantenerse vigentes en el mercado acorde al crecimiento global, no escapan de esta realidad. La calidad es un ejercicio de innovación constante en la búsqueda de adaptación a las variables que en el entorno político, social, económico impactan de manera específica a cada sector y a cada organización. En este contexto la institución financiera venezolana del sector gobierno, donde se ubica el presente caso de estudio, presenta en su estructura organizativa el área de Gestión de Procesos en su rol de staff, adscrita a la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica, la cual no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que le permita medir su gestión en forma real.

Esta investigación presenta el diseño de un sistema de evaluación del desempeño, y su principal objetivo es hacer de éste un proceso sencillo, comprensible, compartido, aceptado por todos y el mismo se apoyará en los principios de la mejora continua con el ciclo PDCA (planificar- hacer-chequear-actuar) con el fin de realizar mejoramientos y asegurar que los beneficios de éstos duren, representando la incorporación de esta nueva cultura un beneficio tanto para los empleados como para la institución.

Este diseño forma parte de un trabajo especial de grado para obtener el título académico “Especialista en Sistemas de la Calidad” y la importancia radica en su aplicación al área de procesos. Del mismo modo, al presentar esta investigación se cumple con la aplicación de los conocimientos obtenidos al cursar las asignaturas que integran el postgrado de Sistema de la Calidad, siendo el marco de ejecución la metodología establecida en Seminario de Trabajo Especial de Grado.

La presente investigación está estructurada en cinco capítulos:

Capítulo I, el Problema, conformado por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y su justificación.

Capítulo II, presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, los antecedentes de la empresa y las bases legales.

Capítulo III, describe el marco metodológico de la investigación.

Capítulo IV, describe el marco organizacional de la Institución Financiera Pública, donde se realizó la investigación.

Capítulo V, Propuesta

.

Conclusiones y Recomendaciones

Referencias Blibligráficas.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

El presente capítulo trata del planteamiento del problema, el objetivo general de la investigación, sus objetivos específicos y la justificación e importancia del mismo.

1.1 Planteamiento del problema

La gestión de la calidad debe alcanzar a todas las actividades que se realizan en todos los niveles de la organización y debe constituir un proceso continuo de mejora. Uno de los principios básicos de la calidad es la prevención y las mejoras continuas.

La mejora continua es un proceso que requiere la participación de todos y en la mayoría de los casos, conduce a cambios en los hábitos de trabajo e incluso en la organización. El enfoque del sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco para la mejora continua con objeto de aumentar la probabilidad de alcanzar la satisfacción de los usuarios y la propia.

Desde sus inicios hasta la actualidad en el área de procesos de la Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos de una Institución financiera pública, no existe un sistema de evaluación del desempeño del personal adscrito, situación que ha traído consigo deficiencia de procesos sistemáticos para gerenciar el capital humano, demoras no planificadas e innecesarias, errores evitables que implican costos, reclamos por parte de los usuarios y la ausencia de indicadores que midan la gestión real del área. Como ejemplo podemos citar los constantes informes del área de Auditoria, donde se refleja la falta de actualización o la no existencia de procedimientos que afectan la operatividad de los usuarios.

Apoyados en esta premisa, se hace necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño que permita determinar las fortalezas individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de las metas planteadas.

Los beneficios que se pueden lograr con la aplicación de un Sistema de Evaluación del Desempeño en esta organización, es obtener información que resulte útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que pueda evaluar la forma en que está trabajando, y el rendimiento del área sometida a estudio.

Por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades.

Con el objetivo de proponer soluciones, se plantea la siguiente interrogante:

- ¿Cuáles son los componentes que permitirían una evaluación sistemática y objetiva del desempeño del área de Gestión de Procesos en una institución financiera pública?

1.2 Objetivo General

Proponer el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño bajo el principio de mejora continua para el área de Gestión de Procesos en una institución financiera pública.

1.3 Objetivos Específicos

1. Identificar los criterios de conformidad del producto y servicio final del área en estudio.

2. Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para el área de procesos.
3. Proponer un Plan de la Calidad para la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

1.4 Justificación e importancia

Los recursos humanos constituyen el activo más valioso para las organizaciones. Tal vez por esto siempre se ha dicho que los mismos son difíciles de encontrar, difíciles de desarrollar y difíciles de mantener. Las técnicas de evaluación del desempeño ayudan no solo a desarrollarlos y a mantenerlos, sino que también ayudan indirectamente a conseguirlos en las mejores condiciones. Evidentemente la evaluación del desempeño constituye uno de los pasos de la administración de personal cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy.

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación. Es importante conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Entre los objetivos específicos de la evaluación del desempeño, podemos enumerar los siguientes:

- El mejoramiento del desempeño laboral.

- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar en cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción.
- Detectar necesidades de capacitación.

La importancia de este proyecto, radica en la necesidad de contar con un sistema que le permita al área de Gestión y Procesos medir su desempeño y eficacia en la administración del recurso humano. En este sentido resulta indispensable que al diseñar un sistema de evaluación del desempeño, se establezcan claramente los objetivos que se persiguen con el mismo.

El diseño de este sistema permitirá la implementación de una mejora continua, cuyo resultado no es el final del proceso sino el inicio de un plan de mejoras tanto hacia los equipos de trabajo como los usuarios, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización.

Al realizar este proyecto, también se habrá obtenido la actualización profesional mediante la aplicación de los conocimientos de Sistemas de la Calidad y de Administración de Recursos Humano

1.5 Alcance y limitaciones

La presente investigación se enfoco en el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño bajo el principio de mejora continua, para su aplicación al área de Gestión de Procesos.

Como limitación se presenta la identificación real de la institución financiera pública.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas del proyecto, obtenidas de la investigación bibliográfica y los conceptos que se utilizan para formular y desarrollar un argumento, marco organizacional y base legal de la investigación.

2.1 Antecedentes de la investigación

- González, (2010) en su artículo ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? plantea que alcance de la evaluación del desempeño es mayor al de una simple medición y la estima como un conjunto de elementos y subprocesos, y considera necesario cubrir tres aspectos que a su juicio son fundamentales: la identificación del rendimiento que será evaluado, la medición de los resultados y la gestión de las conclusiones del estudio.

La autora considera la evaluación del desempeño como un proceso estratégico, debido a que mientras se mida y se evalúe el desempeño de las personas se podrán lograr resultados favorables tanto para la organización como para los empleados. De acuerdo a este enfoque lo más significativo es la gestión del rendimiento que promueve el comportamiento de las personas y a la mejora continua de este proceso, generando resultados eficaces.

- García, (2010) en su trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez con el título "Funcionalidad de la Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo de la dirección de personal del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social" .

Esta investigación define en forma sistemática la funcionalidad de la Evaluación del Desempeño con el fin de evaluar el rendimiento integral de los empleados.

- Martínez, (2009) en el trabajo especial de grado de la Universidad Católica Andrés Bello denominado “Diagnóstico del sistema de evaluación de desempeño de personal del área de ingeniería de una empresa consultora de ingeniería (VEPICA, C.A.)”.

En esta investigación presenta la importancia de dividir la herramienta del diagnóstico de competencia de la herramienta evaluación de desempeño con el fin de lograr mayor objetividad en la evaluación del trabajador, proponiendo mejoras a la herramienta.

- Figueroa, (2008) en su trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez con el título “Evaluación del Desempeño por competencias y objetivos individuales para el personal Supervisorio de La Procuraduría Agraria Nacional”.

En este trabajo se presenta la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño del personal tomando en cuenta las competencias y los indicadores de calidad, costo y efectividad que permiten fijar objetivos de desempeño.

- Salazar, (2008) en su trabajo especial de grado presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez con el título “Impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión del talento humano en la dirección ejecutiva de la Magistratura”.

Esta investigación presenta el diagnostico y análisis del modelo actual de la evaluación del desempeño en una institución pública y propone acciones de mejora y de desarrollo mediante una adecuada Evaluación del Desempeño. La importancia de este trabajo es la evaluación de la metodología aplicada, debido a que el presente proyecto será desarrollado en una institución financiera pública.

Estas investigaciones han servido de base por su estructura metodológica y enfoque en el área de capacitación de personal y mejora continua, las cuales han sido documentación de referencia que han permitido ser punto de partida para el desarrollo de la presente investigación .

2.2 Bases teóricas de la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el cargo, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Este desempeño es situacional, varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal

determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo este dispuesto a hacer. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así el desempeño del cargo está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. Ver Fig. 1.

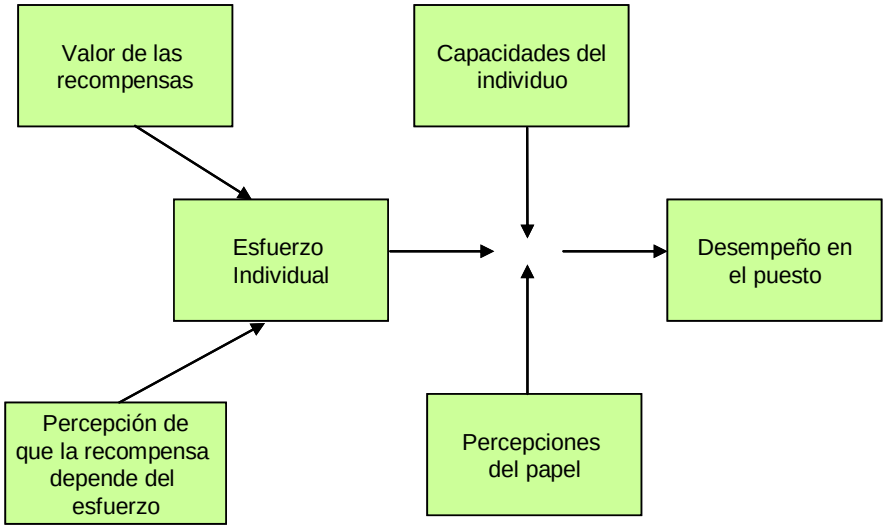


Figura 1. Factores que afectan el desempeño en el cargo.
Fuente: Chiavenato (2007)

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuales son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Paralelamente a la necesidad de evaluación de resultados que experimenta la gerencia, con respecto a la necesidad de evaluación que experimenta al trabajador, existen otras exigencias fundamentales en lo que refiere a la

evaluación, que corresponden al área de comportamiento. Toda persona que trabaje en una organización siente la necesidad de que se informe periódicamente, sobre aquellos aspectos positivos o negativos relacionados con su actuación en el trabajo. Esta bien hacer una elemental función de relaciones humanas, en primer lugar; pero además el establecimiento de un sistema formal de evaluación del desempeño constituye una de las metas mas importantes en la racionalización de las relaciones funcionales de trabajo en la organización. Cuando no exista un procedimiento formal y debidamente establecido; la evaluación viene a ser algo fragmentario, y en la mayoría de los casos subjetivo. Aunque a veces, tales evaluaciones contemplan valoraciones de orden objetivo relacionadas con el desempeño de actividades o con el logro de resultados cuantificables de la persona en el trabajo.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un cargo y de su potencialidad de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, informe de avance, evaluación de la eficiencia, etc. La evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, así como discordancia, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el cargo, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Según Dessler (2001) la definición de evaluación del desempeño, sería calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluación implica; 1) establecer las normas de trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

¿Por qué se evalúa el desempeño? Por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral de su subordinado. Esto, a su vez permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se esta haciendo bien. Tercera la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y efectos que ha exhibido. Por último, las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarla.

Evaluar el desempeño es una habilidad crucial de los supervisores. Normalmente, el supervisor hace la evaluación, y no personal, y el supervisor que otorgue a sus empleados calificaciones demasiado altas o bajas estará haciendo un servicio a los empleados, a la compañía y a sí mismo. Por consiguiente, los supervisores deben conocer las técnicas básicas para evaluar, entender los problemas que podrían afectar las evaluaciones y evitarlos, y saber evaluar en forma justa.

La evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar esta información al empleado.

Definir el trabajo es cerciorarse de que usted y su subordinado están de acuerdo en cuanto en cuanto a las obligaciones de éste y las normas del trabajo. Evaluar el desempeño significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar. Tercero, la evaluación del desempeño, por lo general, requiere de una o varias sesiones. Para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

Beneficios

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación; permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales. Parra (2002)

1. Beneficios para el individuo: conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Conoce el nivel de expectativas que se tienen respecto de su desempeño. Tiene la posibilidad de hacer auto evaluación (implícita o explícita) para su auto desarrollo y auto control. Mantiene una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores. Estimula a que los empleados realicen sus mejores esfuerzos.

2. Beneficios para el jefe: tiene la oportunidad de evaluar el desempeño y comportamiento de sus subordinados, teniendo como base variables y

factores de evaluación, y contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo. Alcanza una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma cómo este se desarrolla. Planifica y organiza el trabajo de forma tal que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Beneficios para la empresa: tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución por cada individuo. Puede identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos. Programa actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.3 Tipos de evaluación de desempeño

El hablar de evaluación de desempeño no implica un tipo y metodología única, sino que presenta un abanico de posibilidades. Dentro de los tipos más utilizados se encuentran el Test de Tendencias Conductuales DISC-TTCD que es un método de conocimiento y clasificación de las características de la conducta social y laboral de las personas y de su relación con los roles que desempeñan o que pueden llegar a desempeñar. Su nombre se basa en el método utilizado, el cual describe las conductas en

base a cuatro factores: Dominante, Influyente, Estable y Cauteloso. Zuñiga, (2006).

Otro tipo de evaluación de desempeño muy utilizado es la Evaluación por Competencias, dentro de esta se encuentra la evaluación en 360º.

2.4 Evaluación en 360º

La evaluación en 360º, también conocida como Evaluación Integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en la que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir el desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. Zuñiga, (2006).

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360º pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, y su propia autoevaluación. Herra y Rodríguez (1999).

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Ésta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

Ésta es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados",

pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y le ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. Parra (2002).

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa. Zuñiga (2006).

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aun, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan, dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño. Herra y Rodríguez (1999).

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los Consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales

con los personales; situación que, por romántica que parezca, se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que, en ocasiones, provoca de deshumanización del trabajo. Herra y Rodríguez (1999).

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre: ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? Y ¿qué les gustaría que sucediera o modificará en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables.

Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo. Zuñiga (2006).

Este sistema se presenta como un objetivo específico de logro integral y evolución corporativa.

¿A quién evaluar?

Los Ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización. Algunos empresarios comienzan por fin a descubrir que su organización está advirtiendo que la competencia más

grande que existe hoy en día en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final. Parra (2002).

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de sus tareas en el área?" Si la respuesta es si, de inmediato hay que utilizar esta metodología. Zuñiga (2006).

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias. Zuñiga (2006).

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse, y el jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio. Esto puede causar desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la

metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. Zuñiga (2006).

La persona que reciba la retroalimentación será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, así como las fortalezas y necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle Zuñiga (2006).

En concreto, el 360º es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

2.5 Ventajas Parra (2002) y Zuñiga (2006)

1. El sistema es más amplio en el sentido en que las respuestas se recolectan desde variadas aristas.
2. Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.
3. Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
4. La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

5. Propicia el establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
6. A partir de este se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
7. Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

2.6 Desventajas Parra (2002) y Zuñiga (2006)

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
2. La retroalimentación puede intimidar y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Herra y Rodríguez (1999).

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.

2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.
El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.

2.7 Bases teóricas de la mejora continua.

Según Guerra, (2007) la mejora continua depende del conocimiento de hacia donde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Esto se hace formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o que iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación de desempeño.

Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y el ajuste. El monitoreo es acerca de la medición y el rastreo. Se mide lo que importa y rastreamos su progreso. El ajuste es acerca del cambio. Se utiliza la retroalimentación obtenida en la etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseable.

Monitoreo de desempeño

“Los beneficios que la evaluación puede brindar no es algo que sucede una vez y se detiene luego del informe final. La evaluación, si es conducida apropiadamente; nos puede dar una retroalimentación útil respecto a cuanto más cerca o más lejos estamos de nuestra meta final. En el contexto de la mejora continua, la evaluación nos ayuda a hacer esto estableciendo un marco de trabajo evaluativo, que permite medir consistentemente y en forma confiable las cosas que importan. Usted puede decir que este marco de trabajo evaluativo es la médula del sistema de gestión del desempeño. Usted no puede gestionar el desempeño, sin los datos de desempeño requeridos para ello”.

Una vez que se desarrolla el marco de trabajo evaluativo, el cual incluye objetivos de desempeño a varios niveles organizacionales, indicadores de medición e iniciativas respectivas para apuntar a ellos, la recolección de datos caerá naturalmente en las categorías significativas. En este sentido, no es como facilitar una auto-evaluación continua que brinda retroalimentación justo a tiempo para realizar los ajustes oportunamente. La retroalimentación es un concepto central aquí y depende de los sistemas de comunicación efectivos. Si es desarrollada apropiadamente, permitirá a los líderes y empleados a rastrear, gestionar y a veces pronosticar, desempeños en el momento oportuno. En este sentido, es bastante similar al monitoreo de signos viales de la organización.

Ajuste de desempeño

El marco de trabajo del monitoreo o cuadro de mando del desempeño Eckerson, (2006) en sí mismo es un agente potente en el cambio organizacional. Hace esto al ayudar a la organización a definir, comunicar y enfocarse en los resultados importantes claramente. También brinda una retroalimentación consistente y a tiempo, que informa las decisiones acerca de qué cambios son requeridos para beneficiar a la organización, sus clientes y sus empleados. En este punto, hemos hablado vagamente acerca del concepto de mejora del desempeño. Pero ¿qué es lo que en realidad está involucrado en la mejora del desempeño, específicamente en lo que se refiere a un cambio real?.

Medición, inteligencia y decisiones

Se mide lo que importa y se rastrea su progreso. La medición de desempeño es central para la mejora del desempeño. La práctica seria y responsable de la mejora del desempeño requiere la utilización de datos y evidencia en el diagnóstico de brechas de desempeño, y en la realización de las recomendaciones apropiadas para la mejora del desempeño. Es esto en parte ilustrado por el *Behavional Engineering Model* de Thomas Gilbert (Modelo de Ingeniería de Conducta) – 1978), donde se presentaron las varias categorías de factores que impactan, sobre el desempeño humano (por ejemplo, expectativas de desempeño, claras retroalimentación, incentivos, instrumentos, conocimiento, capacidades y motivos internos), todos los cuales deben ser considerados a la hora de medir las brechas de desempeño, sus causas de raíz y sus interrelaciones.

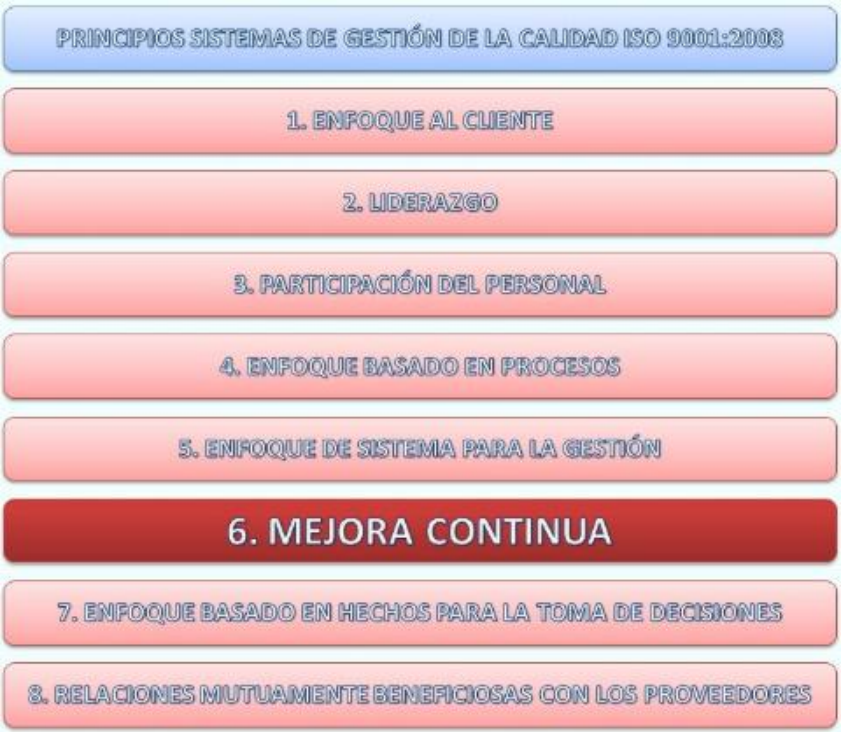
Sistema de medición de desempeño

Los sistema de medición de desempeño, pueden apoyar una toma de decisión objetiva para la mejora del desempeño. Desde una perspectiva global, el sistema de medición de desempeño es un instrumento de criterios múltiples para informar a quienes toman decisiones acerca de una variedad de cosas diferentes. Por ejemplo, puede rastrear el nivel actual de desempeño, la serie de factores para un buen o mal desempeño, y los criterios por los cuales se requiere una mejora en tiempo y forma. Un sistema de medición receptivo también puede rastrear los recursos consumidos para un desempeño observado, para determinar el valor neto del desempeño (Berrah, et al., 2008).

2.8 Normas ISO

La norma ISO 9001:2008 está basada en ocho Principios de Gestión de la Calidad, estos principios tienen como propósito crear una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos

La “mejora continua” es el sexto principio de los sistemas de gestión de la calidad. La mejora continua representa una filosofía de dirección de la empresa y debería ser un objetivo permanente de ésta.



El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de responder a las necesidades cambiantes de nuestro entorno, para dar un mejor servicio o producto a nuestros clientes o usuarios.

En el transcurrir del tiempo las personas en las organizaciones se han desarrollado métodos, estrategias e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones y sus miembros. El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo y debería ser un objetivo permanente de ésta, con lo que el fin de esta es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

A partir del año 1950 y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Ciclo PDCA) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming. Goldratt (1991). Ver Figura 2.

Se actúa no sólo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos.

Figura 2. Ciclo PDCA.

Fuente: Metodología del PMI

A continuación se describe cada una de las etapas:

Planificar

Cada una de las actividades tienen asociada una planificación previa en la que se contempla los objetivos que se pretenden conseguir, los recursos que van a utilizar en su desarrollo y un plazo de consecución.

La planificación comienza con la selección de las fuentes que aportarán a la organización la información necesaria para que ésta adopte las decisiones oportunas en cada momento. Una vez recogidos y tratados los datos previamente delimitados, la organización debería determinar los objetivos, el plazo de consecución y de seguimiento de los mismos, así como el método de trabajo que va a utilizar para lograrlo.

Hacer

Esta fase del proceso, que, a simple vista, podría parecer la más sencilla, resulta la más complicada. En principio, sólo consiste en ejecutar las decisiones tomadas durante la fase de planificación; sin embargo, dicho proceso conlleva una complejidad que suele pasar inadvertida.

Verificar

El control se realiza mediante la recogida de información procedente de diferentes fuentes como; el seguimiento de objetivos; el control de no conformidades; el seguimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora, etc.

Actuar

Es una etapa que realiza la dirección de la organización o cualquier otro órgano definido por la misma con capacidad para la toma de decisiones. En esta revisión, se elabora una comparación entre el resultado obtenido en la fase de control y el resultado previsto para el cumplimiento del objetivo al finalizar el plazo. De esta manera, se podrían adoptar medidas que corrijan el rumbo adoptado, en caso de que los resultados se alejasen de los objetivos y por lo tanto, no se estuviesen utilizando correctamente el método de trabajo.

Aplicando estas cuatro fases, se puede controlar el funcionamiento de cualquier actividad de la organización, adaptando las fuentes de información necesarias y los tiempos oportunos de medición y seguimiento. En el fondo, la aplicación de este ciclo lleva a que una organización alcance de forma sistemática, un protocolo de actuación mediante el uso reiterado del mismo, gestione sus procesos a través de los análisis periódicos que realiza y asegure su trabajo gracias a la mejora continua que se deriva del análisis realizado.

Acciones por cada fase:

1- Planificar	2 - Hacer
• Involucrar a la gente correcta. • Recopilar los datos disponibles • Desarrollar el plan	• Implementar la mejora
3 - Verificar	4 -Actuar
• Analizar los datos • Revisar los problemas o errores • Comprender y documentar	• Incorporar la mejora al proceso • Comunicar la mejora • Identificar nuevos proyectos/problemas

Definición de términos básicos

Chiavenato, (2007) afirma que la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un cargo y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”. (pág. 243)

Gary Dessler (2001) puntualiza que la “evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”. (pág. 321)

La Oficina Central de Personal (1998), concibe la evaluación del desempeño como “un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica, y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado”. (pág. 28)

Es decir, la evaluación consiste en la comparación entre el desempeño del empleado y el requerido o planeado por el cargo. La evaluación es concebida como un importante instrumento para mejorar y optimizar la gestión administrativa de toda organización.

En la Norma ISO 9000:2005 se establecen los siguientes términos y definiciones:

Calidad: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. (pág. 8)

Competencia: es una “aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades”. (pág. 9)

Diseño y desarrollo: conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación del producto, proceso o sistema. (pág. 13)

Mejora continua: es una “actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos” (pág. 10).

Proceso: es un ”conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. (pág. 7)

Sistema: “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”. (pág. 9)

Sistema de gestión: es el “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” (pág. 9)

2.9 Bases legales de la investigación

Documento	Artículos	Relación con la Investigación
Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)	Del 57 al 62.	- Evaluación del Desempeño - Planes de capacitación y desarrollo
Ley del Sistema Venezolano para la Calidad. 2002	Art. 2	- Estimular la calidad y la competitividad del Estado y de las empresas en cuanto a los servicios y los bienes que éstos provee.
Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos de Julio de 2008	Art. 4	- La simplificación de trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficacia, eficiencia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas.
Ley Orgánica de la Administración Pública de Julio 2008.	Art. 5 y 6	- La continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionan los servicios de la Administración Pública, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad. - Disponer de guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen.

Tabla 1: Bases Legales
Fuente: Rivero, (2011)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitirá desarrollar el Trabajo Especial de Grado y el mismo está conformado por el diseño de la investigación, el tipo de investigación, población, muestra, finalizando con las técnicas para el análisis de datos.

3.1 Tipo de la investigación

De acuerdo al problema planteado referido al Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño bajo el principio de mejora continua para el área de Gestión de Procesos de una institución financiera pública y en función de sus objetivos, éste proyecto se enmarca en la modalidad de proyecto factible.

En cuanto a un proyecto factible la UPEL (2005) establece:

> Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.16)

Apoyados en este concepto y dada la investigación, se determina como una investigación de campo debido a que su área de investigación es en una institución financiera pública y se encuentra apoyada en documentación bibliográfica.

En cuanto a la investigación de campo la UPEL (2005) establece:

> Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y

> factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.14)

3.2 Diseño de la investigación

La presente investigación se considera de diseño documental, de campo, y descriptiva dado que los datos se obtuvieron de la observación y medición, sin influir en ninguna de sus variables. El diseño de la investigación es **no experimental,** debido a que dichas variables fueron obtenidas directamente, en un mismo instante de tiempo y tal como ellas se presentan.

3.3 Población y muestra

Hernández, Fernández y Baptista (1991) indican que “población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población”.(pág. 210)

En cuanto a la muestra Arias (2006) la define como: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83).

En el caso del presente estudio población y muestra son equivalentes, debido a que ambas están integradas por un (1) Gerente y cuatro (4) empleados que conforman el área de procesos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Hurtado, (2007), en el libro titulado “El Proyecto de Investigación”, indica lo siguiente:

> Las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Éstas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas sociométricas, entre otras.
> Los instrumentos representan la herramienta con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué. Los instrumentos, pueden estar ya elaborados e incluso normalizados, como es el caso de los test y algunas escalas. Sin embargo, si se trata de eventos poco estudiados, puede ser necesario que el investigador elabore sus propios instrumentos, y éstos pueden ser listas de cotejo, escalas o cuestionarios, entre otros. (pág. 153)

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación directa, la entrevista y la encuesta, para obtener el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño y proponer las soluciones respectivas.

En la encuesta se considerarán preguntas similares a estas:

1. ¿En cuántos procesos de evaluación del desempeño ha participado usted?
2. ¿Con que método de evaluación es usted evaluado ?
3. ¿Quien define las metas a ser evaluadas ?
4. ¿Describa las competencias asociadas a su cargo?
5. ¿Se reúne usted con el supervisor antes de la realización de la evaluación del desempeño?
6. ¿Qué piensa usted sobre la retroalimentación de los resultados obtenidos en su evaluación del desempeño?
7. ¿Considera usted necesario realizar cambios en el proceso de la evaluación del desempeño? Explique cuáles.

3.5 Fases de la investigación

Para este trabajo de investigación se plantearon las siguientes fases:

- Fase I

  - Elección de un tema de estudio
  - Actividad Exploratoria preliminar
  - Hallazgo del problema de investigación

- Fase 2

  - Título
  - Descripción situación actual
  - Formulación del problema
  - Formulación de objetivos
  - Justificación
  - Elaboración del marco teórico
  - Elaboración del marco metodológico
  - Aspectos administrativos

- Fase 3

  - Elaboración de instrumentos
  - Recopilación de datos
  - Interpretación de datos
  - Sistematización de la información

Fase 4

  - Presentación de la propuesta

3.6 Confiabilidad y validez

Fernández, (2007) define confiabilidad del instrumento de la siguiente manera:

> Concepto referido al grado en el cual la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (confiabilidad en el tiempo). La confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición y es inversamente proporcional a la diferencia entre medidas de la misma característica efectuadas en diferentes ocasiones; es decir, a mayor diferencia entre las mediciones

> menor confiabilidad, y a menor diferencia mayor confiabilidad. (pág. 73)

Fernández, (2007) también define validez de los instrumentos así:

> Concepto referido al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide todo lo que quiere medir y mide sólo lo que quiere medir, es decir, la validez implica que el instrumento que se utiliza en un estudio mida realmente el rasgo que se intenta medir. Según la manera de ser evaluada, la validez puede ser: (a) validez de criterio (predictiva o concurrente), (b) validez de contenido y (c) validez de constructo.(pág. 367)

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de análisis de datos representan la forma de como será procesada la información recolectada, por lo tanto es necesario definir una técnica de análisis, como podrían ser el análisis cualitativo y análisis cuantitativo, que son necesarios para la recolección de los datos que se obtendrán a lo largo de la investigación.

3.8 Aspectos éticos y legales

A fin de respetar los preceptos y principios de ética profesional y al mismo tiempo respetar el contenido del material bibliográfico, se observó el debido cuidado al cumplir con las normas de metodología correspondientes y hacer el uso de citas textuales sin tomar el texto original como una idea propia.

3.9 Operacionalización de los objetivos

Dimensión: Área de Procesos de una Entidad Financiera Pública, ésta será la misma para cada uno de los objetivos específicos.

Objetivo	Variable	Definición	Indicadores	Instrumento	Fuente
1. Identificar los criterios de conformidad del producto y servicio final de del área.	Criterios: - Por función - Por Recursos humanos y técnicos - Por calidad del productos y del servicio - Por metodología	Criterio es una condición/regla que permite realizar una elección, lo que implica que sobre un criterio se pueda basar una decisión o un juicio de valor.	- Calidad - Tiempo	- Funciones definidas - Encuesta	- Entidad Financiera
2. Diseñar una metodología para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.	- Elementos a desarrollar en la metodología.	Metodología: Guía que se sigue a fin de realizar las acciones propias de una investigación.	- Planificación - Desarrollo - Implementación - Evaluación	- Guía de observación	- Entidad Financiera
3. Proponer un Plan de la Calidad para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.	- Plan de la Calidad	ISO 9000-2005. Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.	- Alcance - Elementos de entrada del plan de la calidad - Objetivos de la calidad - Responsabilidades de la dirección - Control de documentos y datos - Control de los registros - Recursos - Requisitos - Seguimiento y medición	- observación directa	- Entidad Financiera

Tabla 2: Operacionalización de los objetivos
Fuente: Rivero, (2011)

3.10 Aspectos administrativos

Los aspectos administrativos comprenden un breve capítulo donde se expresan los recursos y el tiempo necesario para la ejecución de la investigación.

CAPÍTULO IV MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Institución Financiera Pública

La década de los noventa se inicia para Venezuela con una nueva etapa en lo atinente a los procesos de integración económica y en cuanto a la aplicación de una nueva política económica y, dentro de ésta, un cambio en la instrumentación de política comercial, orientados todos al modelo de desarrollo de crecimiento hacia afuera y de apertura a los mercados externos. Así, para esta fecha junto a Colombia y México se da impulso a la conformación del G-3, y otras iniciativas de integración e inserción a espacios regionales como la Asociación de Estados del Caribe (AEC) que, en la década de los noventa, conforma conjuntamente con los Estados de esa zona, y otras participaciones en espacios multilaterales como su ingreso al Acuerdo General sobre Tarifas y Comercio (GATT, luego OMC).

Asimismo, a nivel mundial surgieron las denominadas Organizaciones de Promoción del Comercio Exterior (OPC), como punto focal nacional para el desarrollo del comercio que proveen asistencia técnica y servicios a empresas, y que aconsejan al Gobierno y otras entidades interesadas en temas que conciernen a la competitividad empresarial y la expansión del comercio. La creación de las OPC fue motivada por la necesidad de países de contar con instituciones que se especializaran en conceder apoyos que incidieran en el fomento de las exportaciones, para obtener la necesaria nivelación en la balanza de pagos.

En este contexto y siguiendo las tendencias mundiales de la época, el 12 de julio de 1996, nace en Venezuela esta institución financiera pública, asumiendo las funciones llevadas a cabo por FINEXPO y el ICE, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nº 35.999 de esa misma

fecha, con modificaciones parciales, la primera de ellas en fecha de 21 de Octubre de 1999, publicada en la Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nº 5.397 Extraordinario del 25 de Octubre de 1999 y la segunda en fecha 20 de Septiembre de 2001, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.319 de fecha 7 de Noviembre de 2001, reimpresa por error material en Gaceta Oficial Nº 37.330 de fecha 22 de noviembre de 2001.

La última modificación de la Ley fue hecha con el fin de adaptar el objeto de la mencionada institución a las necesidades de desarrollo del país, dando una nueva orientación a su naturaleza, pasando a ser banco de desarrollo, extendiendo su actividad más allá de las simples operaciones de financiamiento del comercio exterior.

Jurídicamente, es una institución de carácter público creada bajo la forma de compañía anónima, con patrimonio propio e independiente del Fisco Nacional, adscrito al Ministerio de Finanzas y cuya composición accionaría la conforman el Banco de Desarrollo Económico y Social de Venezuela (BANDES) y el Ministerio de Finanzas (MF), lo que significa que pertenece íntegramente al Estado venezolano.

Se rige por su propia ley y supletoriamente por las disposiciones de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras, así como también por el Código de Comercio y demás disposiciones legales que le son aplicables.

A partir de allí la institución ha sufrido tres reestructuraciones y una optimización en el proceso de otorgamiento de crédito denominado 20/20, el cual consistía en que la duración del proceso de crédito duraría solo 20 días se realizaron unas pruebas pilotos cumpliéndose el tiempo

satisfactoriamente, pero el mismo no llegó a implementarse por completo debido a cambios estructurales.

4.2 Objeto social

De conformidad con las disposiciones del Artículo 4º de la Ley, tiene por objeto el financiamiento y la promoción de las exportaciones de bienes y servicios nacionales, enmarcados en los planes y políticas de desarrollo socioeconómico establecidos por el Ejecutivo Nacional. En cumplimiento de las funciones de promoción de las exportaciones, prestará asistencia técnica y de capacitación. Igualmente, propulsará la asociación de las pequeñas empresas con el objeto de fortalecer su participación en los mercados externos. Así mismo, su objeto es fomentar las inversiones dirigidas a la consolidación de unidades productivas para la exportación. Ver figura 3.

4.3 Visión

Ser una de las instituciones financieras del Estado venezolano reconocida por su efectividad en el financiamiento y promoción de las exportaciones, el fomento de las inversiones, la cooperación internacional y la reconversión industrial, promoviendo las políticas y estrategias de la integración, la cooperación y el comercio exterior, en el marco del modelo productivo de desarrollo endógeno y de participación popular.

4.4 Misión

Como parte del sistema financiero del Estado venezolano tiene como misión: impulsar el desarrollo endógeno, sustentable y el fomento de las inversiones, hacia una Venezuela productiva y exportadora, ofreciendo asistencia integral a los sectores productivos nacionales, en función de fortalecer su

competitividad para su inserción y permanencia en los mercados internacionales. Asimismo coadyuvará a la cooperación internacional, en la reconversión industrial y en la construcción del nuevo modelo productivo.

4.5 Cadena de Valor

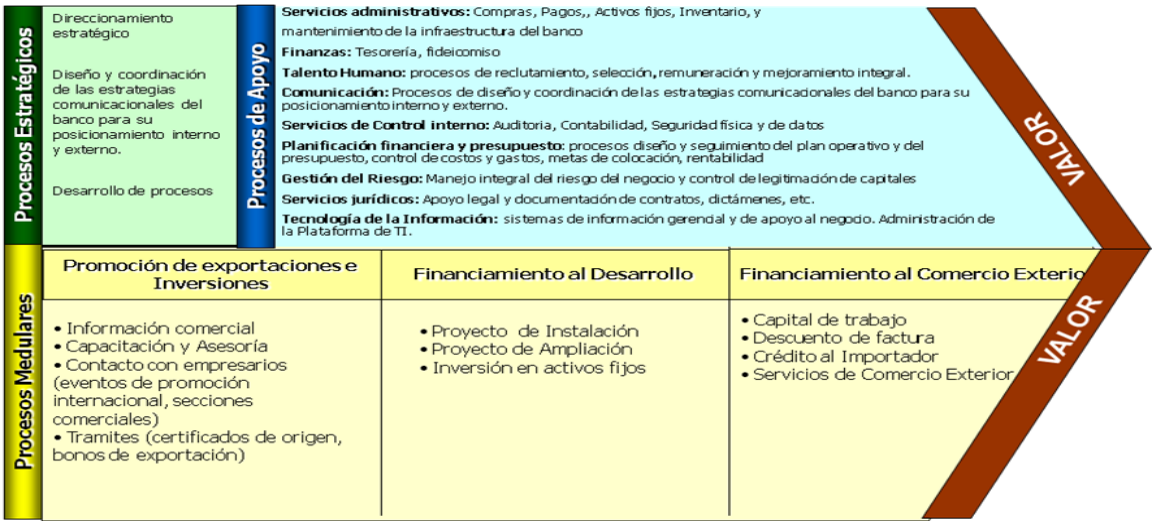


Figura 3. Cadena de Valor

Fuente: Institución Financiera

4.6 Valores:

- Diligencia
- Integridad
- Confidencialidad
- Honestidad
- Compromiso

4.7 Sistema de valores

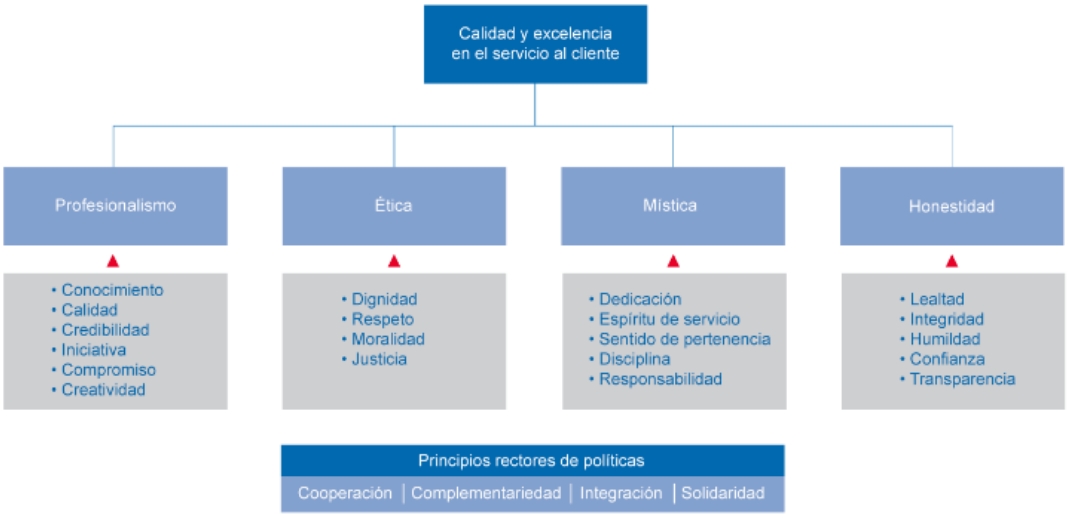


Figura 4. Cadena de Valor

Fuente: Institución Financiera

Profesionalismo

- Generamos valor con nuestra capacidad creativa e intelecto al servicio de nuestros aliados.
- Velamos por la transparencia de nuestras operaciones.
- Buscamos la satisfacción de nuestros clientes más allá de sus demandas.
- Fomentamos el compromiso con nuestra patria.

Mística

Brindamos un servicio oportuno, desinteresado y con esmero para cumplir con las demandas de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad en general.

Ética

Reconocemos el comercio internacional transparente, no discriminatorio, justo e inclusivo.

Honestidad

Somos accesibles y transparentes para brindar confianza en el entorno del comercio exterior.

4.8 Estructura Organizativa

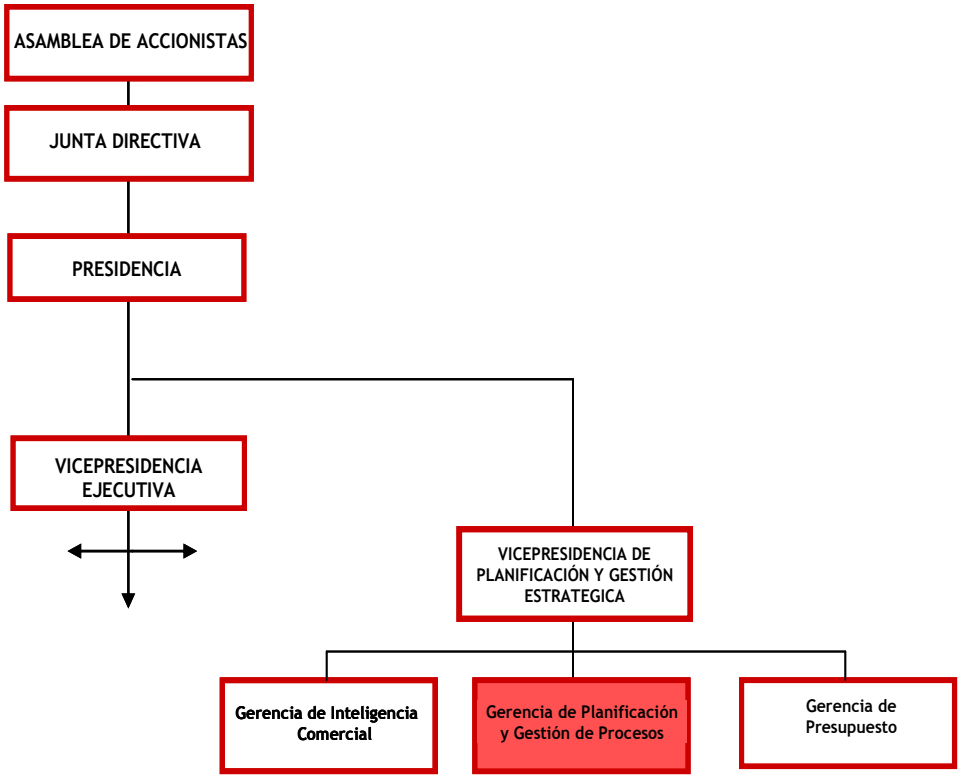


Figura 5. Estructura organizativa
Fuente: Rivero, (2011)

La Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos objeto de este estudio adscrita a la Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica está

integrada por las áreas de Planificación Estratégica y Gestión de Procesos, el objetivo principal de esta gerencia es generar información estratégica que facilite la toma de decisiones de la alta directiva, con base en los lineamientos del Ejecutivo Nacional y el mejoramiento continuo de los procesos en la organización.

4.9 Estructura Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica

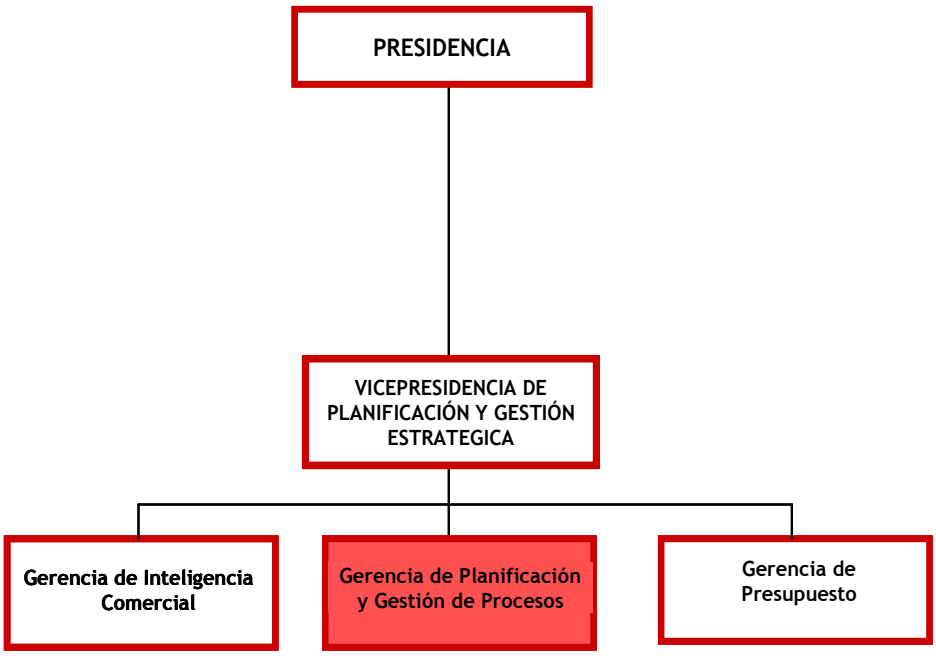


Figura 6. Estructura organizativa Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica.
Fuente: Rivero, (2011)

4.10 Normas y Procedimiento área Gestión de Procesos.

La Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos, tiene asignada el área de Planificación Estratégica y el área de Gestión de Procesos la cual es objeto de este estudio. El área de Gestión de Procesos es la responsable de

la documentación y formalización de los procesos y/o procedimientos, organización y funciones, formularios, instructivos, entre otros asociados a las diferentes unidades organizativas de la Institución Financiera.

A continuación se presenta el procedimiento principal del área de Gestión de Procesos.

Procedimiento: Atención de Requerimientos por el Área de Gestión de Procesos

RESPONSABLE / ACCIÓN	REFERENCIAS
Usuario Solicitante	
1. Elabora memorándum o correo electrónico con la especificación del requerimiento atendiendo a sus necesidades y envía a la Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos con copia a Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica.	Herramientas de Office Correo Electrónico
Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica / Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos / Gerente	
2. Recibe memorándum o correo electrónico con el requerimiento del Área Solicitante y revisa el alcance del mismo. 3. Asigna el requerimiento a un Ejecutivo o Analista, según las competencias y disponibilidad del personal.	

RESPONSABLE / ACCIÓN	REFERENCIAS
Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos / Ejecutivo o Analista de Gestión de Procesos	
4. Recibe y revisa las especificaciones del requerimiento asignado y atiende el mismo. Mantiene el requerimiento en la carpeta del proyecto respectivo. 5. Realiza una reunión preliminar con el usuario solicitante, para conocer el objetivo y alcance del requerimiento de forma detallada. 6. Determina la complejidad del requerimiento, formula cronograma de trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos y lo presenta al Gerente de Planificación y Gestión de Procesos.	 Herramientas Office
Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos / Gerente	
7. Recibe cronograma de trabajo y verifica las actividades y los tiempos de acuerdo a los estándares establecidos. 8. Si no está conforme, propone la realización de los cambios necesarios. 9. Si está conforme, devuelve al Ejecutivo o Analista para su ejecución.	
Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos / Ejecutivo o Analista de Gestión de Procesos	
10. Presenta cronograma de trabajo, plantea y acuerda con el usuario. Entrega copia del cronograma al Usuario.	
Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos / Ejecutivo o Analista de Gestión de Procesos	
11. Inicia el levantamiento la información necesaria para el desarrollo del requerimiento, a través de reuniones, entrevistas, fuentes bibliográficas, documentación existente en físico y electrónica, etc. 12. Procesa y analiza la información recopilada.	

RESPONSABLE / ACCIÓN	REFERENCIAS
13. Procede a desarrollar el producto solicitado. Si es necesario discute la propuesta con el grupo de trabajo del área de Gestión de Procesos.	rramientas de Office
14. Envía a través de correo electrónico el producto al usuario solicitante y unidades involucradas, de acuerdo al cronograma establecido para la revisión y modificaciones necesarias.	Correo Electrónico
15. Elabora formulario “Hoja de Ruta de Procesos”, imprime y gestiona la firma del responsable del área solicitante para efectos de control.	Herramientas de Office
16. Simultáneamente envía a través de correo electrónico el producto a la Unidad de Auditoria Interna para la revisión en cuanto a los puntos de control que corresponda y de ser necesario a la Consultoría Jurídica.	Correo Electrónico
17. En caso de no recibir respuesta del (las) área (s) involucrada (s), en el lapso de cinco (5) días hábiles, procede a considerar el caso ante el (la) Vicepresidente (a) de Planificación y Gestión Estratégica y el (la) Gerente de Planificación y Gestión de Procesos.	
18. En caso de recibir respuesta del área solicitante y hay modificaciones de la propuesta, discute con el Gerente de Planificación y Gestión de Procesos y realiza las mismas.	
19. De haber modificaciones por parte de Auditoria Interna y/o Consultoría Jurídica, discute las mismas al Gerente de Planificación y Gestión de Procesos y área solicitante.	
20. De estar conforme, elabora “Acta de Certificación”, imprime y gestiona la firma de los usuarios de las áreas involucradas de la Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos.	
21. Registra la fecha de devolución en la “Hoja de Ruta de Procesos” y mantiene temporalmente en la carpeta del proyecto. Sigue el “Procedimiento de Aprobación de Productos del Área de Gestión de Procesos por la Junta Directiva”	

CAPITULO V PROPUESTA

El presente capítulo tiene como objetivo dar el detalle del cómo se realizó la investigación, basado en los tres (3) objetivos planteados en el Capítulo I.

Objetivo 1. Identificar los criterios de conformidad del producto y servicio final del área en estudio.

La Gerencia de Planificación y Gestión de Proceso, diseñó y aplicó una encuesta la cual permite determinar el grado de satisfacción de los usuarios y el desempeño de los especialistas en cuanto a la entrega del producto y servicios. En ésta encuesta se establecieron como criterios de conformidad el tiempo y la eficiencia.

Seguidamente se definen los criterios de conformidad del producto.

Tiempo

Lapso en el cual debe ser entregado el producto final al Usuario.

Eficiencia:

La palabra eficiencia proviene del latín “efficialityly” que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado

A continuación se presenta la Encuesta de Servicio.

ENCUESTA DE SERVICIO

1. Presentación

El presente instrumento ha sido diseñado por la Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos, a los fines de medir el servicio que presta en función a

cada requerimiento, a través de las expectativas y percepciones de los Usuario.

La encuesta está dirigida a los Usuarios que hayan sido objeto de atención por parte del personal del la Área de Gestión de Procesos y consta de un número determinado de ítems, los cuales deberán ser llenados en su totalidad.

2. Instrucciones para el llenado de la Encuesta

1. *Concrete su respuesta en el requerimiento solicitado*
2. *Lea detenidamente las preguntas*
3. *Trate de ser lo más objetivo(a) posible al responder*
4. *Marque con un X su selección*

1. El requerimiento solicitado fue atendido oportunamente en el tiempo esperado. ☐ *5 (Totalmente de acuerdo)* ☐ *4* ☐ *3* ☐ *2* ☐ *1 (Totalmente en desacuerdo)*
2. El personal designado para atender el requerimiento ofreció soluciones efectivas. ☐ *5 (Totalmente de acuerdo)* ☐ *4* ☐ *3* ☐ *2* ☐ *1 (Totalmente en desacuerdo)*

3. El personal designado, mostró interés y se ocupó efectivamente del requerimiento planteado.

☐ *5 (Totalmente de acuerdo)*

☐ *4*

☐ *3*

☐ *2*

☐ *1 (Totalmente en desacuerdo)*

4. El personal designado, actuó de manera proactiva en cuanto a la atención del requerimiento solicitado

☐ *5 (Totalmente de acuerdo)*

☐ *4*

☐ *3*

☐ *2*

☐ *1 (Totalmente en desacuerdo)*

5. El personal designado, respondió en su atención de forma cortes y con actitud positiva.

☐ *5 (Totalmente de acuerdo)*

☐ *4*

☐ *3*

☐ *2*

☐ *1 (Totalmente en desacuerdo)*

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO
Nombre: .
Unidad Solicitante:
Persona contacto
Atendido por:
Encuesta llenada por:

Tabla 3: Encuesta de Servicios
Fuente : Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos.

Por cada requerimiento que solicite el usuario, se debe llenar la encuesta, ésta contiene 5 preguntas y las mismas deben ser llenadas por el usuario que participo en el desarrollo del producto solicitado. El resultado obtenido es referencial al momento de realizar la evaluación del desempeño del área de procesos.

La Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos constantemente se esfuerza por mantener un adecuado nivel de productividad que le permita alcanzar las metas establecidas, sin embargo algunas de ellas no se cumplen en el tiempo programado. Las causas pueden ser la falta de una adecuada planificación estratégica, el incumplimiento de las actividades propuestas por falta de gerencia o liderazgo adecuado o la ausencia de algunos criterios que permitan establecer controles.

La excelencia debe alcanzarse mediante un proceso de mejora continua y este momento es una oportunidad para mejorar la eficiencia de los recursos del área de procesos y a su vez, ésta se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que se presta. La Norma ISO 9000:2005 define acciones destinadas a la mejora continua, específicamente en su literal *a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.* Con la finalidad de mejorar lo existente, se propone ampliar la cantidad de criterios de conformidad que actualmente se establecen en la encuesta y que estos resultados se consideren como un insumo importante en el momento de aplicar la evaluación del desempeño, cuya propuesta se detalla en el Objetivo 2.

De acuerdo a lo descrito anteriormente a continuación se proponen algunos criterios con el fin de aportar mejoras:

Eficacia

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Solo es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos del programa

Productividad del trabajo

Se refiere a la eficacia y eficiencia (efectividad) con que los hombres producen bienes o servicios, expresada por la relación entre la cantidad de trabajo (número de trabajadores u horas trabajadas) y la cantidad de bienes materiales o servicios generados (medidos dinero o en especie) todo en un periodo de tiempo.

Efectividad

La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

Economicidad

Instrumento de medida de las decisiones económicas, y más precisamente, en las empresas, de las decisiones de gestión.

La economicidad operativa se representa de la siguiente manera:

$$E_2 = \frac{P}{C} \qquad \begin{cases} P = \text{precio del producto} \\ C = \text{coste del producto} \end{cases}$$

Objetivo 2. Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño para el área de procesos.

5.1 Presentación

Se presenta a continuación la propuesta de evaluación del desempeño bajo el principio de mejora continua para el área de Gestión de Procesos de una institución financiera pública, buscando aumentar la posibilidad de éxito y de que el producto final esté acorde a los requerimientos de calidad.

5.2 Justificación

El hecho de concebir la evaluación del desempeño como un proceso que merece de la atención y ocupación permanente y sistemática por evaluadores y evaluados, refuerza la visión de la misma como herramienta de vital importancia para lograr la mejora continua del desempeño integral de cada trabajador, de las unidades organizativas y de la organización en general.

5.3 Objetivo de la Propuesta

Contar con un sistema de evaluación de desempeño que permita al área de procesos obtener información permanente sobre el desempeño de sus empleados, grado de contribución individual, potencial, fortalezas y debilidades, a fin de establecer acciones orientadas a mejorar continua y sistemáticamente su fuerza de trabajo para alcanzar altos niveles de competitividad y productividad, estimar su potencial, establecer su plan de carrera y determinar su plan de capacitación.

5.4 Estructura de la Propuesta

La mejora continua debería ser interpretada como una actividad recurrente (paso a paso). Lo que esto quiere decir es que cuando se identifiquen oportunidades de mejora y cuando tales mejoras estén justificadas, es necesario decidir cómo van a ponerse en práctica, sobre la base de los recursos disponibles.

La evaluación de 360 grados es un sistema para evaluar desempeño y resultados que pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, clientes internos, etc. La diferencia con otros sistemas de evaluación radica en que, participan otras personas que conocen al evaluado, además del supervisor.

De acuerdo al esquema de mejora continua presentado en la figura 2, a continuación se describen sus etapas:

1. Planificar
   A) Elaborar un Plan de la Calidad, para la implementación del sistema de Evaluación del Desempeño.
   B) Comunicación. Es importante que este proceso se de a conocer de manera estratégica y cuidadosa a toda el área objeto de estudio a través de:
      - Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados, es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos.
      - Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
      - Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

C) Elaboración del cuestionario: Se proporciona la información para crear la retroalimentación de acuerdo a las necesidades del área objeto de estudio.

- Se requerirá formar un comité para que desarrolle el cuestionario adecuado.
- El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 7 factores críticos de éxito. Los factores críticos para el caso de estudio pueden ser:
  - Trabajo en equipo
  - Orientación al Cliente
  - Cumplimiento de objetivos
  - Habilidad y conocimientos aplicados al trabajo
  - Adaptabilidad
  - Compromiso organizacional
  - Orientación al logro

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización. Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

Las descripciones del comportamiento esperado, se incorporan en el formato de calificación.

D) Conduciendo las Evaluaciones

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360º seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo, autoevaluación y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.
- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación. Anexo I

2. Hacer

   Distribución del cuestionario: se distribuyen los cuestionarios entre el supervisor, pares, clientes, y él mismo, quienes darán su opinión acerca del nivel de desarrollo del participante, de acuerdo con cada una de las competencias que se están evaluando. Seguidamente se realizará la evaluación.

3. Verificar

   Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral

dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

La última fase consiste en la evaluación del proceso y de los resultados. Se puede hacer mediante entrevistas, un foro de discusión o un cuestionario.

4. Actuar

   Analizar y corregir las desviaciones detectadas, así como proponer mejoras y realizar los ajustes necesarios, además de documentar.

Objetivo 3. Proponer un Plan de la Calidad para la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño.

.

El Plan de la Calidad propuesto para la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño, se aplicará una vez que la institución decida su implementación y el mismo se deberá ejecutar de acuerdo a los siguientes lineamientos.

Toda organización que requiera desarrollar un proyecto, debe considerar los recursos disponibles o aquellos que pueda proporcionar. En las empresas se cuenta con una serie de objetivos genéricos que determinan la posibilidad de factibilidad de un proyecto sin ser limitativos. Estos objetivos son los siguientes:

- Reducción de errores y mayor precisión en los procesos.
- Reducción de costos mediante la optimización o eliminación de recursos no necesarios.
- Integración de todas las áreas y subsistemas de la empresa.
- Actualización y mejoramiento de los servicios a clientes o usuarios.
- Aceleración en la recopilación de datos.
- Reducción en el tiempo de procesamiento y ejecución de tareas.
- Automatización u optimización de procedimientos manuales.

El análisis de factibilidad forma parte del proceso de evaluación al cual debe someterse todo nuevo proyecto o producto, y ello se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y la misma se apoya en 3 aspectos.

Factibilidad Operativa.

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos) depende de los recursos humanos que participen. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Factibilidad Técnica.

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia etc. que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que se requieren.

Factibilidad Económica.

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos tales como: el costo del tiempo del personal, el costo del estudio y el costo de la realización.

De acuerdo a los conceptos anteriormente descritos, en la actualidad la Institución Financiera Pública, cuenta con los recursos (humanos, financieros y materiales) suficientes para cumplir con el objetivo del proyecto. Ver Tabla 4.

Costos Material de oficina

Gastos Generales	
Descripción	Costo aproximado
Material de Oficina	Bs. 5.000
Papel para impresora	Bs. 650

Costos Sueldo del Personal

Recurso Humano		
Descripción	Sueldo Mensual	Horas / Hombre
Gerente de Planificación y Gestión de Procesos	Bs. 17.000	Bs. 71
Coordinador de Talento Humano	Bs. 12.000	Bs.50
Especialista Talento Humano	Bs. 9.000	Bs. 38

Tabla 4 : Costos
Fuente: Rivero, (2011)

Los recursos que serán asignados, no generarán una nueva inversión debido a que los mismos forman parte de la organización, aspecto que favorece aún más el proyecto. Sin embargo, para el recurso humano las horas dedicadas al proyecto serán de 6 horas semanales.

A continuación se presenta un resumen del Plan de la Calidad para Proyectos de Nuevos productos. Seguidamente se profundizará en el contenido de este Plan de la Calidad, de acuerdo a la Norma ISO10005:2005

5.5 Resumen del plan de la calidad

Alcance	El alcance debería estar expresado claramente en el plan de la calidad
Elementos de entrada del plan de la calidad	Puede ser necesario hacer una lista o describir los elementos de entrada del plan de la calidad .
Objetivos de la calidad	El plan de la calidad debería declarar los objetivos de la calidad para el caso específico y cómo se van a lograr.
Responsabilidades de la dirección	El plan de la calidad debería identificar a los individuos dentro de la organización.
Control de documentos y datos	Para documentos y datos aplicables al caso específico, el plan de la calidad debería indicar: a) cómo serán identificados los documentos y datos; b) por quién serán revisados y aprobados los documentos y datos; c) a quién se le distribuirán los documentos, o se le notificará su disponibilidad; d) cómo se puede obtener acceso a los documentos y datos.
Control de los Registros	El plan de la calidad debería declarar qué registros deberían establecerse y cómo se mantendrán
Provisión de recursos	El plan de la calidad debería definir el tipo y cantidad de recursos necesarios para la ejecución exitosa del plan. Estos recursos pueden incluir materiales, recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo. **Recursos humanos** El plan de la calidad debería especificar, donde sea necesario, las competencias particulares requeridas para las funciones y actividades definidas dentro del caso específico.

Requisitos	El plan de la calidad debería incluir o hacer referencia a los requisitos a ser cumplidos para el caso específico. Puede incluirse una perspectiva general sencilla de los requisitos para ayudar a los usuarios a entender el contexto de su trabajo, por ejemplo el bosquejo de un proyecto. En otros casos, puede ser necesaria una lista exhaustiva de requisitos, desarrollada a partir de los documentos de entrada
Seguimiento y medición	Los procesos de seguimiento y medición proporcionan los medios por los cuales se obtendrá la evidencia objetiva de la conformidad.

Tabla 5 : Resumen Plan de la Calidad
Fuente: Norma ISO 10005:2005

A continuación se describen los aspectos que se consideraron en el Plan de la Calidad de acuerdo a la Norma ISO 10005:2005. Es importante destacar que en el Plan de la Calidad propuesto, no se mencionan todos los elementos de la Norma, únicamente los que aportan valor a este proyecto.

5.6 Plan de la Calidad

1) Alcance

El propósito de este plan de la calidad, es identificar las acciones que guiaran la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño.

2) Elementos de entrada del proyecto

Requerimiento con las características funcionales y técnicas para la creación del producto especificando el propósito del mismo.

3) Objetivos de la calidad

Contar con un sistema de evaluación de desempeño que permita a la organización obtener información permanente sobre el desempeño de sus trabajadores, grado de contribución individual, potencial, fortalezas y debilidades, a fin de establecer acciones orientadas a mejorar continua y sistemáticamente su fuerza de trabajo para alcanzar altos niveles de competitividad y productividad, estimar su potencial, establecer su plan de carrera y determinar su plan de capacitación.

4) Responsabilidades de la dirección

El líder del proyecto será responsable de establecer las prioridades y el orden de ejecución de las actividades.

5) Control de documentos y datos

Establecer la metodología para aprobar, revisar y actualizar los documentos aplicables y asegurar que se identifican los cambios, se utilizan las versiones pertinentes, se mantienen los documentos legibles.

6) Control de los Registros

Establecer la metodología para definir los controles necesarios en cuanto a la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación y el tiempo de retención de los registros. Estos serán conservados por la Gerencia de Gestión del Talento Humano.

7) Provisión de recursos

6.1) **Recursos humanos**

El equipo de trabajo estará conformado por líderes de la Gerencias de Planificación y Gestión de Procesos y la Gerencia de Gestión del Talento Humano. La aplicación de la evaluación del desempeño se efectuara en el área objeto de estudio en este proyecto. El Gerente de Gestión del Talento Humano asignara el recurso humano apropiadamente calificado para cumplir con las necesidades del proyecto y los recursos materiales. El Gerente del área de procesos, será el líder del proyecto**.**

8) Requisitos

El requerimiento se solicitará mediante memorándum en el cual se especifique:

- Nro. del memorándum
- Fecha de la solicitud
- Área solicitante
- dirigido a
- Asunto
- Descripción de la situación actual, detalle del requerimiento incluyendo objetivo, alcance y características.

9) Seguimiento y medición

El resultado del proyecto será plasmado en un informe y presentado a las Vicepresidencia de Planificación y Gestión Estratégica y a la Vicepresidencia de Administración. Una vez culminado el proceso, se realizara una medición semestral con el fin obtener indicadores que permitan evidenciar la conformidad del producto.

Tabla 6 : Plan de la Calidad
Fuente: Rivero, (2013)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Expresado en semanas

	ACTIVIDADES	Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
		Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	CLASES DE SEMINARIO																					
2	ELABORACIÓN CAPITULO I EL PROBLEMA: Planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación e importancia																					
3	ELABORACIÓN CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO: Tipo de Investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos																					
4	ELABORACIÓN CAPITULO III MARCO TEÓRICO: Antecedentes de la investigación, bases teóricas, antecedentes de la empresa, bases legales de la investigación, sistema de variables																					
5	ENTREGA DEL PROYECTO																					

Diseño: Juana, Rivero 2011

CONCLUSIONES

El presente trabajo se centró en el desarrollo de una propuesta de Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el área de procesos de una Institución Financiera Pública.

El éxito de las organizaciones se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar el desempeño del mismo para conocerlo y así entonces mejorarlo. La evaluación del desempeño permitirá mantener una mejora continua en la organización, la cual es gestionada a partir de la información como resultado de la evaluación aplicada.

El concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizarla, la implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ello. Este ciclo permite la renovación, el desarrollo, el progreso y la posibilidad de continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción.

La organización puede obtener de forma constante la retroalimentación, lo cual le permitirá hacer seguimiento al rendimiento global del evaluado y a una mejor orientación hacia el logro de los objetivos del evaluado para con la organización. Se puede concluir que antes de diseñar el sistema de evaluación del 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.

RECOMENDACIONES

En gran parte el triunfo de un proyecto depende de que tan bien ha sido concebido y por otra, de la adecuada ejecución del mismo.

En tal sentido, y para llevar a cabo la propuesta, se recomienda tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Considerar la metodología propuesta en este estudio, para ser implementada no solamente en área de estudio, sino también en todas las áreas de la organización.
- Es vital la participación activa de la Gerencia de Planificación y Gestión de Procesos en el proceso de la mejora de la evaluación del desempeño.
- Crear conciencia en la gerencia y la vicepresidencia de que se debe invertir tiempo en mejorar.
- Llevar registros de las oportunidades de mejora.
- Se recomienda considerar el diseño propuesto a fin de lograr una evaluación del desempeño con mayor alcance.
- Revisión periódica del sistema de mejora continua en relación a la organización como un todo.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alvarez, J.; Alvarez, I. y Bullón, J. (2006), *Introducción a la Calidad. Aproximación a los sistemas de Gestión y herramientas de calidad*, España, Ideaspropias.
2. Balestrini, M. (1997), *Como se Elabora El Proyecto de Investigación,* Caracas*,* BL Consultores Asociados
3. Chiavenato, I. (2007), *Administración de Recursos Humanos,* México*,* Mc Graw Hill
4. Dessler, G. (2001), *Administración de Personal,* México,.Pearson Educación.
5. Fernández de Silva, I. (2007), *Diccionario de investigación una comprensión holística,* Caracas, Sypal
6. Fidias, A. (2006), *El Proyecto de Investigación,* Caracas, Editorial Episteme
7. Figueroa, I. (2008), *Evaluación del Desempeño por competencias y objetivos individuales para el personal Supervisorio de La Procuraduría Agraria Nacional.* Trabajo Especial de Grado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas
8. García, M. (2010), *Funcionalidad de la Evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo de la dirección de personal del Ministerio del poder popular para el Trabajo y Seguridad Social.* Trabajo Especial de Grado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
9. González, M. (2010). ¿Porqué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? Recuperado en Junio 11 de 2011 de http://web.ebscohost.com/ehost/search.
10. Guerra, I. (2007) *Evaluación y mejora continua: conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño.* Estados Unidos. Editorial desconocida.

11. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2010) *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill.
12. Hurtado de Barrera, J. (2008), *El proyecto de Investigación,* Caracas, Ediciones Quirón
13. Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003), Comportamiento organizacional, México, Mc Graw Hill
14. Ley del Estatuto de la Función Pública.(2002)
15. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (2005), FEDUPEL, Caracas
16. Martínez, R. (2009), *Diagnóstico del sistema de evaluación de desempeño de personal del área de ingeniería de una empresa consultora de ingeniería (VEPICA), C.A.,* Trabajo Especial de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas
17. Norma Venezolana COVENIN – ISO 9000:5000. *Vocabulario.* Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
18. Norma Venezolana COVENIN – ISO 9001:2008. *Modelos de Gestión de la Calidad. Requisitos.* Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
19. Norma Venezolana COVENIN – ISO 10005:2005. *Planes de la Calidad.* Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra.
20. Oficina Central de Personal (1998), *Sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la administración pública nacional.* Caracas. Editorial impregraf.
21. Salazar, C. (2008), *Impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión del talento humano en la dirección ejecutiva de la Magistratura.* Trabajo Especial de Grado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas.
22. Tulio, R. (2007). *Como hacer un proyecto de Investigación,* Caracas*,* Editorial Panapo

ANEXOS

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE PARES

Nombre del evaluado:

CI: **Cargo:**

Unidad de Adscripción:

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE FACTORES

TRABAJO EN EQUIPO:
Es la habilidad para trabajar conjuntamente con otras personas en función de los objetivos organizacionales. Implica conciliar las diferencias individuales y los estilos personales para alcanzar las metas del equipo y lograr los resultados.

HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS APLICADOS AL TRABAJO:
Posee y aplica efectivamente conocimientos, habilidades y esfuerzos para el desempeño
de su cargo

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:
Mide los resultados obtenidos con éxito de acuerdo a las metas y objetivos propuestos,
buscando la forma eficiente de lograrlos.

ADAPTABILIDAD:
Es la capacidad de adaptar el comportamiento ante cambios en el entorno, manteniendo la calidad en los resultados del trabajo, involucra entender a diversas personas y situaciones, ajustar acciones o conductas propias, y proponer alternativas y estrategias para anticiparse a los cambios futuros, reforzando acciones en función a los resultados

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:
Consiste en poseer una elevada vocación de servicio expresada en el deseo e interés por satisfacer las necesidades del cliente, y en una permanente sensibilidad para generar respuestas concretas y satisfactorias. Incluye también el interés por conocer las necesidades de los clientes para anticiparse a sus demandas.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL:
Alinea sus propias conductas con las necesidades, prioridades y metas de la Institución.
Antepone la misión de la Institución a sus preferencias.

ORIENTACIÓN AL LOGRO:
Se trata del compromiso y dedicación por obtener siempre los mejores resultados a través de la perseverancia en las acciones, el asumir riesgos, tomar la iniciativa, y utilizar al máximo los recursos disponibles para alcanzar las metas. Se expresa en el interés de realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los parámetros de excelencia establecidos dentro o fuera de la organización.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser evaluados en relación al desempeño por parte del trabajador. En cada factor evalúe el nivel de aplicación evidenciado en el empleado basándose en la siguiente escala:

EXCELENTE	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
MUY BUENO	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado.
BUENO	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
REGULAR	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
INSATISFACTORIO	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FACTORES DE EXITO	EXCELENTE (4)	MUY BUENO (3)	BUENO (2)	REGULAR (1)	INSATIS-FACTORIA (0)
Trabajo en Equipo					
Orientación al Cliente					
Cumplimiento de Objetivos					
Habilidad y conocimiento aplicados al trabajo					
Adaptabilidad					
Compromiso Organizacional					
Orientación al Logro					
TOTALES					

Puntaje Máximo : 28 Puntaje Mínimo : 0 Total :

OBSERVACIONES

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE CLIENTES

Nombre del evaluado:

CI: **Cargo:**

Unidad de Adscripción:

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE FACTORES

COMUNICACIÓN EFECTIVA:
Se trata de la habilidad para escuchar con atención y transmitir mensajes en forma coherente y efectiva de manera verbal o escrita. Implica la posibilidad de adaptar el lenguaje a diferentes audiencias o interlocutores, el manejo eficiente de la información y el uso adecuado de los diferentes canales comunicacionales disponibles.

SENTIDO DE URGENCIA:
Consiste en la habilidad para actuar ante una situación de manera efectiva, rápida y oportuna. Esta competencia va desde actuar para resolver la situación crítica, hasta la prevención y planificación para evitar emergencias en el futuro.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE:
Consiste en poseer una elevada vocación de servicio expresada en el deseo e interés por satisfacer las necesidades del cliente, y en una permanente sensibilidad para generar respuestas concretas y satisfactorias. Incluye también el interés por conocer las necesidades de los clientes para anticiparse a sus demandas, debido al establecimiento de relaciones efectivas y productivas con los clientes internos y externos.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO:
Consiste en poseer un concepto y conocimiento comprensivo del cliente (interno y externo) y del negocio, de manera tal que nos permita demostrar sensibilidad para responder eficazmente a sus necesidades y demandas, favoreciendo la gestión y agregando valor a la organización.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE FACTORES

CREATIVIDAD E INICIATIVA

Consiste en la habilidad de innovar, de plantear e implementar nuevas ideas y romper los paradigmas establecidos para el logro de los objetivos.

SENSIBILIDAD SOCIAL

Esta competencia va atada al legítimo interés por ayudar a otros; se relaciona con la habilidad para identificar, impulsar y mantener transacciones con los clientes internos, externos, proveedores y o aliados comerciales.

RELACIONES INTERPERSONALES

Disposición y habilidad para establecer y mantener relaciones cordiales y efectivas con otros a fin de satisfacer las necesidades del negocio y lograr los objetivos. Significa establecer contactos interpersonales con confianza, ganar-ganar, generando acuerdos y soluciones mutuamente satisfactorias.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser evaluados en relación al desempeño por parte del trabajador. En cada factor evalúe el nivel de aplicación evidenciado en el empleado basándose en la siguiente escala:

EXCELENTE	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
MUY BUENO	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado.
BUENO	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
REGULAR	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
INSATISFACTORIO	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FACTORES DE EXITO	EXCELENTE (4)	MUY BUENO (3)	BUENO (2)	REGULAR (1)	INSATIS-FACTORIA (0)
Comunicación Efectiva					
Orientación al Cliente					
Sentido de Urgencia					
Orientación al Servicio					
Creatividad e Iniciativa					
Relaciones Interpersonales					
Sensibilidad Social					
TOTALES					

Puntaje Máximo : 28 Puntaje Mínimo : 0 Total :

OBSERVACIONES

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CUESTIONARIO AUTOEVALUACIÓN

Nombre del evaluado:

CI: **Cargo:**

Unidad de Adscripción:

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE FACTORES

AUTOMOTIVACIÓN
Es la disposición para trabajar bien, alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el trabajo.

PERSISTENCIA:
Es la orientación a la acción, comprometerse con los objetivos, cumplir plazos, ser
persistente y eficiente, organizarse en el tiempo.

ANÁLISIS
Comprender situaciones, descomponer datos, hechos, cifras y situaciones. Indagar, reflexionar, logrando hacer clasificación lógica de las ideas.

CREATIVIDAD
Generar, producir, modificar ideas, orientadas a soluciones eficaces.

INICIATIVA
Intentar activamente influenciar hechos y acciones para alcanzar los objetivos, mejorar los resultados o crear oportunidades.

EFICACIA
Fijar metas. Establecer estándares de trabajo. Monitorear y evaluar el progreso hacia
las metas. Tomar decisiones basadas en costo / beneficio.

INNOVACIÓN
Incorporar nuevas ideas, conocimientos
e interpretaciones frente a un hecho, un problema y/o una situación.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE RANGOS DE ACTUACIÓN

A continuación se presentan siete factores que deben ser auto evaluados en relación a su percepción y basándose en la siguiente escala:

EXCELENTE	Posee y aplica en forma excepcional el factor evaluado.
MUY BUENO	Posee y aplica en forma superior al promedio el factor evaluado.
BUENO	Rendimiento satisfactorio, alcanza el nivel promedio esperado.
REGULAR	Rendimiento por debajo del nivel promedio esperado.
INSATISFACTORIO	Rendimiento muy por debajo del nivel mínimo de desempeño.

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FACTORES DE EXITO	EXCELENTE (4)	MUY BUENO (3)	BUENO (2)	REGULAR (1)	INSATIS-FACTORIA (0)
Auto motivación					
Iniciativa					
Persistencia					
Eficacia					
Análisis					
Innovación					
Creatividad					
TOTALES					

Puntaje Máximo : 28 Puntaje Mínimo : 0 Total :

OBSERVACIONES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Puntuación	Rango
0 – 4	Deficiente
5 – 10	Regular
11 – 16	Bueno
17 - 22	Muy Bueno
23 – 28	Excelente

ANEXO I

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

R E S U M E N

Nombre del evaluado:

CI: **Cargo:**

Unidad de Adscripción:

CONCIEPTO	TOTAL
EVALUACION DE PARES	
EVALUAC ION DE CLIENTES	
AUTOEVALUACION	