Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencias de los Servicios Asistenciales en Salud

Propuesta de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Hospital Universitario de Caracas.

Trabajo Especial de Grado presentado por
Mariana Campos Mónaco
Para optar al grado de:
Especialista en Gerencia de los Servicios Asistenciales en Salud

Autor: Mariana Campos Mónaco Tutor: Ing. José Luis Rodeiro

Caracas, Junio de 2009

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Propuesta de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Hospital Universitario de Caracas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

DEDICATORIA

A Dios, quien me procuro la salud necesaria para construir y hacer realidad cada una de estas páginas.
A la huella indeleble de mis afectos, quienes me acompañaron y confiaron en mí para la realización de este trabajo.
A los tiempos difíciles, que midieron mi fortaleza y capacidad creadora.
A la Vida, por cada gesto de cortesía que ha tenido conmigo.

Mariana Campos Mónaco

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

AGRADECIMIENTOS

Al Profesor José Luis Rodeiro, a quien tuve la fortuna de tener como guía en esta investigación, y a quien considero un ejemplo a seguir para mi formación como profesional y ser humano.
A la Profesora Luciamelia García, por su valiosa colaboración y contribución en la elaboración de esta propuesta.
A mis colegas del Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas, quienes me brindaron sus valiosos aportes y observaciones para esta investigación.
A mi amigo José Gregorio Font, por su apoyo desinteresado en el desarrollo del presente trabajo.
De Ustedes…

Mariana Campos Mónaco

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencias de los Servicios Asistenciales en Salud

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente me es grato aceptar la Tutoría de la Tesis de la Ciudadana MARIANA CAMPOS MÓNACO, C.I V.- 11.734.171, titulada Propuesta de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Hospital Universitario de Caracas, la cual realiza, para Optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD en la Universidad Católica Andrés Bello.

Atentamente

_____

Ing. José Luis Rodeiro

C.I V.- 5.968.274

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
INDICE GENERAL	iv
INDICE DE CUADROS	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRAFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	1 a 3
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
I.1.- Planteamiento del Problema de Investigación	4 a 6
I.2.- Justificación de la Investigación	7 a 9
I.3.- Objetivos de la Investigación	10
I.3.1.- Objetivo General	10
I.3.2.- Objetivos Específicos	10
I. 4.- Alcances	11
I.5.- Limitaciones	12
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
II.1.- Reseña Histórica	13 a 15
II.2.- Bases Teóricas	16 a 32
II.3.- Operacionalización de Objetivos Específicos	33 a 34

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO

III.1.- Tipo y diseño de investigación 35

III.2.- Unidad de estudio 36

III.3.- Población 37

III.4.- Muestra 37

III.5.- Validez y confiabilidad del instrumento 38 a 39

III.6.- Métodos e instrumentos para la recolección de la información 40 a 45

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA APLICADA 46 a 72

CAPITULO V
MODELO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL, PARA EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS. 73 a 169

CAPITULO VI
APORTES REQUERIDOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL 170 a 175

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 176 a 178

REFERECIAS 179 a 184

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ANEXOS Nro1
INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS 185 a 190

ANEXO Nro. 2
DENOMIACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL CON BASE AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS 191

ANEXO Nro. 3
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL. 192 a 193

ANEXO Nro. 4 194
CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro Nro. 1

Operacionalización de Objetivos Específicos 33 a 34

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla nº1.
Opinión sobre la Evaluación del Desempeño Laboral como medio para el mejoramiento del Servicio de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas 55

TABLA Nro. 2
Elementos que están relacionados con el Evaluador del Desempeño Laboral. 57

TABLA Nro. 3
Participación en actividades de Capacitación en materia de Evaluación del Desempeño laboral. 59

TABLA Nro. 4
Elementos que fueron relacionados con mayor frecuencia con un Buen Evaluador del Desempeño Laboral 62

TABLA Nro. 5
Opinión sobre si la Evaluación del Desempeño Laboral beneficia o no las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas (H.U.C). 64

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

TABLA Nro. 6
Estado de Motivación para la participación en el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que lleva a cabo el Dpto. de Nutrición del H.U.C 66

TABLA Nro. 7
Opinión sobre la importancia de los equipos de trabajo proactivos para la resolución de conflictos. 68

TABLA Nro. 8
Opinión sobre la adquisición de conocimientos en temas relacionados con la Evaluación del Desempeño Laboral. 69

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico Nro 1.

Distribución porcentual de las respuestas en cuanto a los elementos que están relacionados con el Evaluador del Desempeño Laboral. 58

Gráfico Nro 2.

Distribución porcentual de las respuestas sobre la adquisición formal de Capacitación en materia de Evaluación del Desempeño laboral. 60

Gráfico Nro 3.

Distribución porcentual de las respuestas en cuanto a los elementos que fueron relacionados con mayor frecuencia con un Buen Evaluador del Desempeño Laboral 63

Gráfico Nro 4.

Distribución porcentual de las respuestas de opinión sobre si la Evaluación del Desempeño Laboral beneficia o no las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas (H.U.C). 65

Gráfico Nro 5.

Distribución porcentual de las respuestas de opinión la motivación a participar en el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que lleva a cabo el Dpto. de Nutrición del H.U.C 67

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencias de los Servicios Asistenciales en Salud

Propuesta de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Hospital Universitario de Caracas.

Autor: Mariana Campos Mónaco
Tutor: José Luis Rodeiro
Fecha: Junio del 2009

RESUMEN

El Licenciado en Nutrición y Dietética es un profesional del área de la salud que tiene dentro de sus objetivos fundamentales, la incursión en el campo laboral para suministrar las respuestas más eficaces y satisfactorias que demandan la población en relación a su especialidad. La evolución de la Nutrición ha sido inminente en el campo de la Administración y la Gerencia, pero aun existen muchas debilidades en materia de Evaluación del Desempeño Laboral; en tal sentido, se justifica la necesidad de una formación en este campo, que permita la adquisición y desarrollo de competencias asociadas a este proceso, y es en este punto donde surge la oportunidad de diseñar un programa de capacitación de evaluadores basado en competencias básicas para tal rol. Dicho programa se sustentará en los aportes más significativos de investigadores y teorizantes que fundamenten esta propuesta. Para ello se diseñaran estrategias metodológicas y de recolección de la información necesaria, aplicables a las Licenciadas en Nutrición y Dietética del Dpto. de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas, quienes desempeñan funciones supervisorias en dicha institución, esperando que sus resultados constituyan un significativo aporte para la Nutrición, y para otras disciplinas en el área de la Gestión del talento Humano.

Palabras claves o Descriptores: Competencias, Evaluadores, Programa, Capacitación, Evaluación del desempeño Laboral, Gestión del talento Humano, Nutrición y Dietética.
Disciplina: Organización y Dirección de Empresas
Área: Gerencia de los Servicios Asistenciales en Salud.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INTRODUCCIÓN

El Desempeño Laboral comprende todas aquellas acciones y comportamientos observados en los empleados, que son necesarios para el logro de los objetivos de una Organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias del individuo.

En tal sentido, evaluar el desempeño laboral constituye un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de un individuo. Este proceso facilita la toma de decisiones administrativas que son inherentes a los trabajadores y de las líneas de progreso e investigación de una Organización.

En los términos del individuo, evaluar su desempeño laboral incluye la valoración de técnicas relacionas con la puesta en práctica de sus conocimientos, las experiencias adquiridas y las relaciones interpersonales formales y no formales en un puesto de trabajo.

Dentro del proceso de evaluación del desempeño laboral, se encuentra la figura del Evaluador, quien habrá de tener una amplia experiencia y conocimiento del puesto de trabajo a evaluar, a fin de poder emitir un juicio objetivo sobre el cumplimiento de los criterios de desempeño establecidos para el mismo.

Sin lugar a dudas el Evaluador como figura central de la evaluación del desempeño laboral, debe ser formado en relación a criterios de desempeño.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Existen diferentes errores en los que puede incurrir un evaluador en el momento de ejercer esta función (efecto de halo, tendencia central, contraste, primera impresión), y resulta válido decir que estos no los limita, en tal caso plantea la necesidad de formarlos para que se reduzcan los mismos.

Lo antes descrito conlleva a considerar una capacitación planificada de los evaluadores, el medio para promover la eficiencia y el mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño laboral, gracias al fortalecimiento del talento humano.

La capacitación finalmente buscará en el individuo: motivar, fomentar los canales de comunicación intergrupal, mejorar las actividades de la Organización, favorecer el desarrollo personal y profesional, crear y mantener una cultura organizacional, y por último, fomentar la participación en la prosecución de las metas de la organización.

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del Problema de la investigación, la justificación, los objetivos, las limitaciones y el alcance de la misma; en el Capítulo II se realiza una breve reseña histórica sobre el Hospital Universitario de Caracas y su Departamento de Nutrición y Dietética, así mismo una serie de referencias teóricas que sustentan a la propuesta, igualmente se expondrá la operacionalización de los objetivos de la investigación.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

En el Capítulo III se encontrará la metodología a desarrollar, y seguidamente en el Capítulo IV se presenta la tabulación y el análisis final de los datos obtenidos, y en un Capítulo V un modelo de Programa de Capacitación para Evaluadores del desempeño laboral.

En el Capítulo VI estarán los aportes requeridos para el desarrollo del programa, y las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo VII; y por ultimo estarán referencias consultadas y los anexos que forman parte del soporte de la investigación.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO I

EL PROBLEMA

I.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La evaluación del desempeño laboral incluye el domino de herramientas técnicas y el conocimiento para el desarrollo del talento humano, para alcanzar objetivos Organizaciones, lo cual hace pensar en que son profesionales especializados o formados en el área de la gerencia y la administración de recursos humanos quienes participan en este tipo de procesos.

En la actualidad instituciones de salud igual que cualquier organización, desarrollan como parte de sus políticas de manejo y desarrollo de recursos humanos, el proceso de evaluación del desempeño laboral a través de su Departamento de Recursos Humanos, quienes a su vez imparten información básica sobre esta materia a todas las unidades o servicios para su ejecútese.

El Hospital Universitario de Caracas (H.U.C) no es la excepción a lo antes mencionado.

En el caso del Departamento de Nutrición del H.U.C se lleva a cabo la evaluación del desempeño en sus tres niveles de formación de su personal: el obrero, el técnico y el profesional.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Actualmente la evaluación del personal con un nivel técnico de formación es conducida por Licenciados en Nutrición y Dietética.

El Manual descriptivo de clase de cargo año 1994 de la República de Venezuela de la Oficina Central de Personal, con el que actualmente se manejan los ingresos en el H.U.C, no contempla la participación de Licenciados en Nutrición y Dietética en evaluaciones del desempeño laboral, tan solo en los cargos de dietistas II hacen mención del requerimiento de habilidades para impartir adiestramiento, y en el dietista III y IV habilidades para supervisar personal y habilidad para impartir adiestramiento.

Es decir, que profesionales cuya preparación académica es únicamente en materia de nutrición y dietética, están llevando a cabo la evaluación del desempeño laboral de un grupo de trabajadores, y de los cuales se espera un óptimo desenvolvimiento y resultados con eficiencia, en un área totalmente desconocida por ellos desde el punto de vista de su formación académica.

La evaluación del desempeño laboral dentro del H.U.C comenzó en el año 2004, y como todo comienzo fue difícil y se tuvieron que atender múltiples situaciones producto de la inexperiencia que sobre este proceso se tenía.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Una de los aspectos que se atendió fue el de informar un poco mejor a los servicios y departamentos del hospital sobre la evaluación, y se dieron algunos cursos para los supervisores y evaluadores y personal obrero.

Pero al parecer no fue lo suficientemente periódica y planificada la divulgación de la información, pues no solo eran licenciados en nutrición quienes continuaban presentando dificultades a la hora de evaluar al personal bajo su supervisión, sino también todas las demás disciplinas del área de la salud que formaban parte de las evaluaciones.

En tal sentido los Licenciados en Nutrición y Dietética al no tener las herramientas de formación académica inherentes a la aplicación de una Evaluación del desempeño laboral, requieren como complemento una formación planificada y estructurada que les permita obtener esa fundamental formación humana y técnicas sobre esta materia, que les brinden la posibilidad desarrollar habilidades y destrezas que garanticen el éxito del proceso de evaluación, y por tanto el logro de las metas de la organización.

Por todo lo antes mencionado, la Administración del Hospital Universitario de Caracas, la cual está actualmente desarrollando esta Política de Recursos Humanos, debe considerar desarrollar programas de capacitación y formación de Evaluadores, pues desde que se comenzó a implementar este proceso, la institución no ha contado con un Programa de Capacitación para Evaluadores del Desempeño Laboral, para ver concretados los objetivos que se persiguen con este tipo de procesos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

I.2.- JUSTIFICACIÓN

Los evaluadores del desempeño laboral al no estar debidamente capacitados para la tarea de evaluar, proporcionan poca retroalimentación significativa a sus evaluados.

Si no cuentan con estándares precisos para evaluar el desempeño, y no han desarrollado habilidades de observación y retroalimentación necesarias, el resultado de las evaluaciones pierde la dirección y el sentido.

De no solventarse estos problemas, el nivel de calidad de los Servicios de Alimentación y Atención Nutricional que se presta en el Hospital Universitario de Caracas se verá gravemente afectado.

En tal sentido se perderá la línea de trabajo de quienes forman parte del Servicio de Nutrición, pues no se verán materializados el logro de los objetivos de este servicio.

Por consiguiente la misión y visión del Departamento de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas no podrán ser alimentadas con resultados positivos producto de la evaluaciones del personal que en el trabajan.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Y finalmente la misión y visión de toda la organización prestadora de un servicio de salud, se verá desviada y distorsionada.

La Capacitación formal y periódica será en este sentido, el medio a través del cual los evaluadores podrán adquirir conocimientos técnicos y humanos, que los apoyaran sin lugar a dudas en la difícil tarea de evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que estén bajo su supervisión.

Los evaluadores luego de adquirir esos conocimientos tendrán la oportunidad de desarrollar habilidades y destrezas en materia de evaluación de desempeño.

Serán formados para desarrollar criterios sólidos del desempeño laboral.

Podrán sentir más confianza en sí mismos desde el inicio y hasta el final, y desarrollaran un pensamiento más analítico, retrospectivo y prospectivo en torno a todos los eventos que se desencadenen en el proceso de evaluación.

La capacitación le brindará las ocasiones al evaluador de ser guía, apoyo e incluso representación para sus evaluados ante quienes conducen la Organización.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Un evaluador capacitado será capaz de responder a las exigencias del momento a través de respuestas rápidas, variadas y complejas, que estén relacionadas con el mantenimiento y desarrollo de los estándares de calidad del servicio que desea prestar el Dpto. de Nutrición.

Un Programa de Capacitación para Evaluadores del Desempeño Laboral para el Departamento de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas, constituye entonces una valiosa estrategia para llevar a cabo eficazmente este proceso, y en consecuencia fortalece el talento humano que lo proyectara en los mejores y más elevados niveles de calidad de servicio.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

I.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para delimitar la investigación y determinar de esta manera las etapas del proceso de estudio, se requiere la definición de los objetivos generales y específicos que guiaran el desarrollo y resultados que se desean alcanzar al término de la misma.

I.3.1.- Objetivo General

Diseñar una propuesta de un Programa de Capacitación para Licenciados en Nutrición y Dietética, del Dpto. de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas, con base en el desarrollo de competencias que fortalezcan su desempeño como Evaluadores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.

I.3.2.- Objetivos Específicos

1. Definir el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral

2. Establecer una metodología apropiada para determinar la necesidad de capacitación de los Evaluadores del Desempeño Laboral.

3. Determinar las Competencias básicas que deben poseer los Evaluadores del Desempeño Laboral.

4. Formular la propuesta de un Programa de Capacitación dirigido Evaluadores del Desempeño Laboral, en base al desarrollo de competencias.

5. Identificar los recursos requeridos para el desarrollo de la propuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

I.4.- ALCANCES

Formar a los Licenciados en Nutrición y Dietética como Evaluadores, permite desarrollar en ellos estrategias y acciones dirigidas a la conservación y mantenimiento de los estándares de calidad establecidos por la Institución Hospitalaria con respecto a su labor asistencial.

Para la Evaluación del Desempeño Laboral del Hospital Universitario de Caracas, un Programa de Capacitación de Evaluadores, es una valiosa herramienta para recaudar referencias sólidas que le permitan llevar a cabo un buen proceso de toma de decisiones, cambios en la filosofía de la organización de ser necesarias, y finalmente favorecer un buen clima organizacional.

Finalmente implementar este Programa de Capacitación dentro del Departamento de Nutrición del H.U.C, puede ser el primer paso para luego proyectarse a los demás servicios que constituyen la estructura de este Hospital de referencia Nacional.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

I.5.- LIMITACIONES

La aplicación del presente programa estará sujeta a la aprobación por parte de las autoridades administrativas del Hospital Universitario de Caracas. De igual manera los requerimientos financieros para el desarrollo de la propuesta, dependen de la aprobación por parte de la organización.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II.1.- RESEÑA HISTORICA

Por decreto Nº 196, de1 2 de Octubre de 1943, del presidente General Isaías Medina Angaríta, se creo el Instituto de la Ciudad Universitaria que se encargaría de hacer realidad la ejecución de la actual Ciudad Universitaria, sede de la Universidad Central de Venezuela y del Hospital Universitario de Caracas.

Para la ubicación de la Ciudad Universitaria se escogió, sin duda, el mejor sitio de Caracas de la década de los cuarentas; siendo definitivamente entre otros, los terrenos de la hacienda Ibarra y sus adyacencias, situadas en la confluencia de los ríos Guaire y El Valle.

La primera comisión planificadora de esta obra la conformaron: el arquitecto proyectista Carlos Villanueva, el Ingeniero técnico Guillermo Herrera y el Ingeniero coordinador de las obras Armando Vegas.

El 15 de mayo de 1956, por decreto # 349 publicado en Gaceta Oficial # 25.651 del 15 de mayo de 1956, se crea el Instituto Autónomo Hospital Universitario de Caracas; luego es modificado según decreto # 538 del 16 de enero de 1959 y publicado en Gaceta Oficial # 25865 del 17 de enero de 1959.

El 16 de mayo de 1956, abrió las puertas el Instituto Autónomo Hospital Universitario de Caracas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MISIÓN Y VISIÓN

Hospital Universitario de Caracas

Misión

El Instituto Autónomo "Hospital Universitario de Caracas" tienen como propósito crear desarrollar y aplicar procesos integrales de salud de altísima calidad, mediante actividades de prevención, asistencia, investigación y docencia; con la finalidad de atender pacientes y familiares e instituciones que demanden servicios relacionados con la salud y formar los estudiantes de la Facultad de Medicina de la Universidad Central de Venezuela. Todo ello con recursos humanos de excelente formación académica, conocimientos actualizados y aplicación de tecnologías avanzadas.

Visión

El Hospital Universitario de Caracas funcionará integrado al Sistema Nacional de Salud, cumpliendo los acuerdos y actividades docentes, asistenciales y de investigación, mediante políticas de salud e implementación de programas gerenciales en concordancia con los recursos para el desarrollo de las funciones propias de la institución, con tecnología y redes de informática.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Departamento de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas

Misión

Brindar un servicio optimo de atención nutricional a los usuarios del Hospital Universitario de Caracas, hospitalizados y ambulatorios con el objeto de prevenir, tratar y rehabilitar a los pacientes con enfermedades nutricionales, mediante la utilización adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros, contribuyendo así al restablecimiento de la salud y a la prevención de la misma en la población sana; desarrollar además actividades de Docencia e Investigación dentro de la misma Institución.

Visión

El Departamento de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas busca consolidarse como el servicio de referencia Nacional en Nutrición y Dietética en las áreas Asistenciales, Administrativas, de Docencia e Investigación.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

II.2.- BASES TEÓRICAS

COMPETENCIAS

Antecedentes

Para dar inicio al análisis de la definición de competencia, resulta necesario mencionar algunos antecedentes relacionados a ella.

Las competencias aparecen inicialmente relacionadas con los procesos productivos en las organizaciones, espacialmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido progresivo y rápido.

Posteriormente se introdujo en el campo académico, para darle fuerza a la idea de la formación para y en el trabajo.

Cada uno de quienes definieron el término de competencia lo hizo desde sus propios supuestos previos en los que cada uno de ellos opera, y cada intento de definición estará relacionado con la necesidad de su utilización.

A partir de los trabajos realizados por McClelland en la Universidad de Harvard (1973), aparece en la década de los 70 el concepto.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

En esta misma década nace un movimiento llamado enseñanza basada en competencias, fundamentado en los siguientes principios:

1. Todo aprendizaje es individual
2. El individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr.
3. El proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe que es exactamente lo que espera de él.
4. El conocimiento preciso de los resultados también facilita el aprendizaje.
5. Es más probable que un alumno haga lo que se espera de él y lo que el mismo desea, si tiene la responsabilidad de las tareas del aprendizaje.

Definiciones

Ahora bien, entre las definiciones y que se ajustan al desarrollo de la investigación, encontramos:

Para Frohlich, en Cocca (2003)

> Competencia: Es la Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas, cumplir actos definidos y circunscriptos. El hecho de disponer conocimientos y aptitudes o de emplearlas con un propósito para expresar una capacidad que manifiesta un dominio exitoso sobre determinadas tareas o situaciones problemáticas. (p26).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Otra definición dada por Vargas (2006) es la siguiente: ¨una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicologías, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.¨(p.36)

García (2003) por su parte define ¨una competencia, es un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz¨ (p.75)

> ¨ Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.¨ (Garcia M,2003)

A efecto del desarrollo la propuesta del programa de capacitación de evaluadores, se tomara como definición de Competencia la que acaba de ser citar, por considerarla la que mejor se ajusta a la investigación.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Formar al individuo con base a competencias, sugiere que se encuentren reunidos el conocimiento, las habilidades, los procedimientos, los motivos, los valores, cualidades de la personalidad y las actitudes.

En tal sentido el proceso de formación por competencias implicará una preparación completa, integral y flexible, que permita dar respuestas a las necesidades de los individuos.

Las competencias que se desarrollaran en esta investigación serán las definidas por que Helliriegel Don y Slocum John W, Jr. (2004), las cuales fueron consideradas por estos autores como esenciales para la eficacia futura de los individuos como empleados, administradores, profesionales y lideres

COMPETENCIAS BÁSICAS

1. Manejo propio
2. Manejo de la comunicación
3. Manejo de la diversidad
4. Manejo de la ética
5. Manejo transcultural
6. Manejo de equipos
7. Manejo del cambio

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La competencia del manejo propio

Esta competencia hace referencia a la habilidad de evaluar las fortalezas y debilidades propias, el establecimiento y logro de metas profesionales y personales, donde se equilibre la vida profesional con la laboral y los nuevos aprendizajes.

Para el desarrollo de la competencia del manejo propio se explicaran los siguientes conceptos y herramientas:

- Motivación.
- Inteligencia emocional
- Resiliensia
- Proactividad

La competencia de manejo de la comunicación

Es la habilidad de usar la mayor cantidad de modos de trasmisión, entendimiento, pensamientos y sentimientos, la comunicación verbal y la no verbal, escrita, electrónica, y así sucesivamente para intercambiar correctamente información y emociones.

Para el desarrollo de la competencia del manejo de la comunicación se explicaran los siguientes conceptos y herramientas:

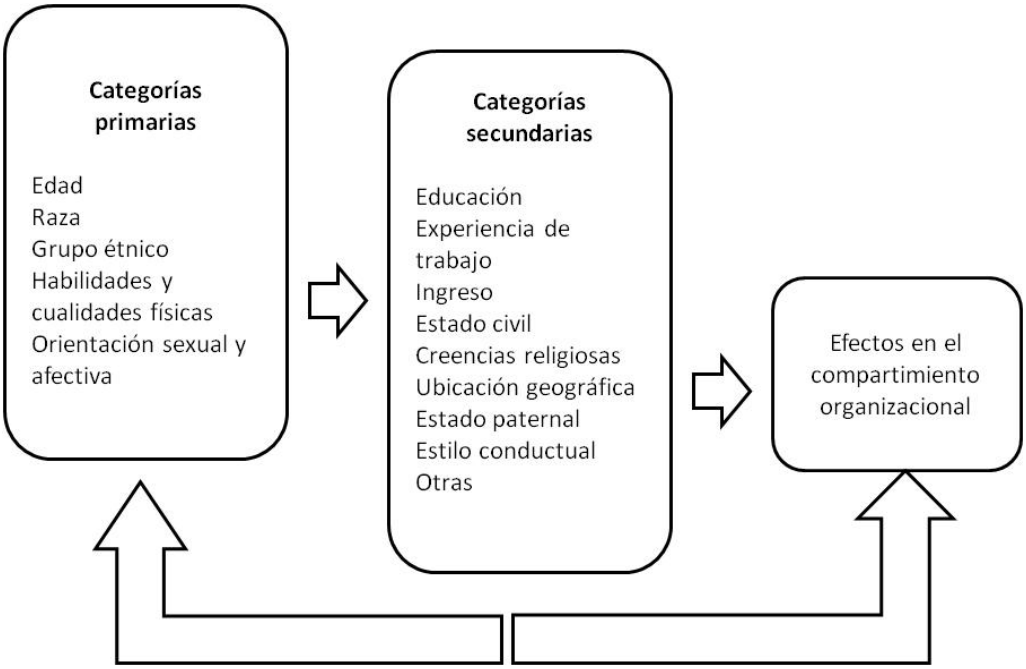
- Habilidades comunicacionales
- Programación Neurolingüística

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La competencia del manejo de la diversidad

Es la habilidad de apreciar las características distintivas individuales y de grupo, entender y aceptar que tales características son fuentes potenciales de fortaleza organizacionales.

Categoría selectas de diversidad



Adaptado de Bradford, S., ¨Fourteen dimensions of diversity: Understanding and apreciating differences in the workplace¨, en J.W.Pfeiffer (ed), 1996 annual: Volume 2 Cosunlting. San Diego: Pfeiffer and Associeates, 1996, pp.9-17.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La competencia del manejo de la ética

Es la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo que es correcto de lo incorrecto, en la toma de decisiones y en las acciones.

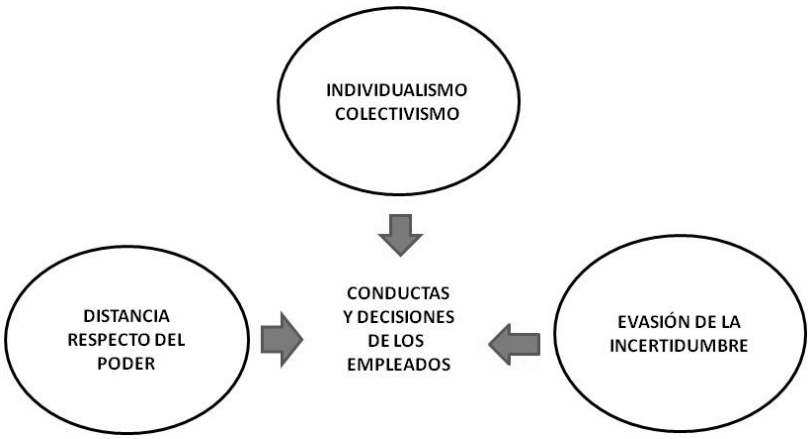
Esta competencia incluye habilidades para hacer lo siguiente:

- Aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales así como las reglas de conducta de la organización, para tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad de la personas.
- Demostrar dignidad y respeto para con los demás en las relaciones de trabajo, y emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias.
- Demostrar honestidad y trato justo para con el personal.

La competencia del manejo transcultural

Es la habilidad de reconocer y aceptar similitudes y diferencias entre naciones, culturas, y estratos sociales.

En el siguiente grafico se muestran los valores culturales importantes identificar en relación con el trabajo:



This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Individualismo

Es la tendencia de la gente a cuidar de sí misma y de su familia inmediata. El individuo esta emocionalmente separado de las organizaciones e instituciones.

Colectivismo

Es la tendencia de la gente a darle mayor peso a su pertenencia, grupos o a cuidarse entre si a cambio de lealtad. La estructura social tiende a ser rígida y los miembros del grupo (parientes, comunidades, organizaciones), se enfocan en el bien común y se distinguen de los externos del grupo. El colectivismo suele incluir una dependencia emocional del individuo respecto de grupos, comunidades, e instituciones.

Distancia respecto al poder

Es la medida en que la gente acepta las desigualdades de estatus y poder como un aspecto normal y funcional de la vida.

La gente que ha sido criada en una cultura de alta distancia respecto al poder, tiende a comportarse en forma sumisa. Es más probable que las personas con alta distancia respecto al poder, reciban órdenes sin cuestionarlas y sigan las instrucciones de sus superiores.

Evasión de la incertidumbre

Es la medida en que la gente se apoya en normas sociales procedimientos organizaciones (incluido el gobierno), para evitar la ambigüedad incertidumbre y riesgos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La competencia del manejo de equipos

Es la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para el logro de metas.

Para el desarrollo de la competencia del manejo de equipos se explicaran los siguientes conceptos y herramientas:

- Trabajo en equipo
- Interdependencia
- Capacidad negociadora

La competencia del manejo del cambio

Se refiere a la habilidad de reconocer y establecer las adaptaciones o transformaciones nuevas, que requieren del personal, de las tareas, estrategias estructuras y tecnología en su área de responsabilidad.

Esta competencia incluye la capacidad de aplicar las 6 competencias previamente definidas, en el diagnostico desarrollo y puesta en práctica de los cambios requeridos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desempeño laboral de un individuo está enmarcado en las acciones y comportamiento observados en él, y estos a su vez están directamente relacionados con el logro de los objetivos de la Organización.

La evaluación del desempeño para Puchol (2003) es:

> ¨es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales¨ (p.289)

En tal sentido, es un proceso formal, integral y continuo, que evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas, objetivos, y no simplemente un acontecimiento periódico dentro de una organización.

.

Evaluación del desempeño laboral

Para el individuo que ocupa un puesto de trabajo, su evaluación incluye la valoración todas aquellas técnicas que suponen la práctica de sus conocimientos, experiencias previas y relaciones interpersonales.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Los propósitos de evaluar el desempeño laboral, según Bohlander (2001) son los siguientes:

1. Dar a los trabajadores la oportunidad de analizar regularmente desempeño y sus normas con el supervisor evaluador.
2. Proporcionar al evaluador los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de su evaluado.
3. Brindar un formato que ayude al evaluador sugerir un programa específico para el apoyo de un trabajador a mejorar su desempeño.

Evaluar el desempeño supone entonces el desarrollo de un proceso para: estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de un trabajador.

En función del desarrollo y los resultados de dicho proceso, se hará en mayor o menor grado la dificultada para la toma de decisiones de tipo administrativas en una organización.

La evaluación del desempeño laboral resulta debe ser el medio y no el fin para destacar el desempeño, el cual se traduciría en una mayor productividad y mejoras en la calidad de las organizaciones.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

El Evaluador

Entre los evaluadores del desempeño laboral, Bohlander, (2008) destaca los siguientes:

- Supervisores
- Colegas
- Proveedores
- Clientes
- Subordinados
- Los propios empleados
- Vendedores
- Miembros de equipos

Como demuestra el autor que se ha citado, existen múltiples candidatos para evaluar el desempeño laboral, pero sin lugar a dudas la complejidad de los puestos de trabajo esta labora necesariamente debe ser seriamente estudiada para su asignación.

El evaluador debe poseer una amplia experiencia y el conocimiento de la ocupación evaluada, con el objeto de hacerse un juicio lo más objetivo que se pueda, de si el criterio de desempeño se cumple o no.

Para el evaluador es fundamental disponer de criterios de desempeño, así como también los conocimientos requeridos y los productos que funcionen como evidencias del desempeño de un trabajador, de allí lo importancia que tienen las normas de competencias.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Determinantes del desempeño laboral

Académicos organizacionales como Gerhart (2003), Steers, Porte y Bigley (1996), y Vroom (1964), han establecido como Las determinantes del desempeño laboral lo siguiente:

Desempeño = habilidad x motivación (esfuerzo)

donde

Habilidad = aptitud x entrenamiento x recursos

Motivación = deseo x compromiso

La función multiplicadora en estas ecuaciones supone que todos estos elementos son esenciales.

La aptitud hace referencia a las habilidades y destrezas propias que la persona suma a un trabajo, en ellas se encuentran capacidades mentales y físicas, así como las características de su personalidad.

Muchas de nuestras habilidades pueden ser mejoradas a través de la educación y el entrenamiento, sin embargo es importante separar el entrenamiento de las habilidades, pues representa un mecanismo de valor en el mejoramiento del desempeño de los trabajadores.

La Motivación es el deseo y compromiso de un individuo para desempeñarse y se manifiesta en un esfuerzo asociado con el trabajo que desempeña.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Algunas personas desean realizar una actividad pero se distraen o desaniman fácilmente, o quizás tiene un fuerte deseo un compromiso bajo. Otros trabajan afanosamente con persistencia, pero a su trabajo carece de inspiración, son finalmente personas con un alto compromiso pero con poco deseo.

Hay que prestarle especial atención a la motivación pues ella es el centro de interacciones evaluador-evaluado día a día, pues es más probable que las habilidades se mantengan en el tiempo pero la motivación fluctué con mayor frecuencia.

Quick (1991,1997) menciona la importancia del estar atentos al posible deterioro en la habilidad de los individuos, por ello establecen 3 señales de peligro para detectar esta variación:

1.- Refugiarse en una especialidad

2.- Enfocarse en el desempeño pasado

3.- Exagerar los aspectos de la función de liderazgo

Una vez que se detecta que la falla en el desempeño va ligada a la falta de habilidad, se puede programar una revisión del desempeño para explorar las posibles soluciones, a no ser que el problema este asociado con la aptitud.

Es importante ocuparse del entrenamiento y del apoyo de las necesidades al igual que del proceso de contratación, y ajustes de los puestos de trabajo para garantizar una aptitud adecuada, pero la influencia de los evaluadores en la motivación diaria de los evaluados es igualmente valiosa.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Resulta en muchas ocasiones que los evaluadores del desempeño laboral, que son gerentes y supervisores, no poseen la capacitación adecuada para formar parte de este proceso, y por tanto proporcionan poca retroalimentación a quienes son evaluados, y por tanto sus evaluaciones pueden ser deficientes.

Bohlander, (2001) cita a Gary Latham y Kenneth Wexley, quienes hacen énfasis en la importancia de la capacitación en la evaluación del desempeño al observar que:

> ¨Sea que las evaluaciones provengan de muchos evaluadores o sólo del superior inmediato, todos ellos deben recibir capacitación a efecto de que disminuyan los errores de opinión que ocurren cuando una persona evalúa a otra. Esta capacitación es necesaria porque en la medida que una evaluación del desempeño esté sesgada, distorsionada o sea inexacta, la probabilidad de aumentar la productividad del empleado disminuirá enormemente. Es más, se podrían tomar decisiones equivocadas respecto a quien ascender, conservar o sustituir, las cuales, a su vez impondrían una sanción a la línea de fondo de la organización. Además, cuando la evaluación del desempeño se hace mediante la calificación de errores, el empleado podría tener derecho para presentar una denuncia judicial por discriminación. ¨

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ÉTICA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La ética debe ser considerada como el cimiento de toda evaluación del desempeño, pues un evaluador cuando se ciñe a las reglas y realiza una revisión licita del desempeño de sus evaluados, habrá de realizar una evaluación honrada.

Dessler (2001), cita el siguiente comentario:

¨El objetivo global de las revisiones éticas del desempeño debe ser proporcionar una evaluación honrada del desempeño, y que las dos partes desarrollen un plan para mejorar la eficacia del individuo. Esto requiere que informemos a las personas dónde están situadas y que seamos rectos con ellas¨

CONDICIONES DE EFICACIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Puchol, (2003), ha señalado que un sistema de evaluación del desempeño tendrá tantas posibilidades de alcanzar sus objetivos si cumple con los siguientes requisitos:

- Si los objetivos son claros, conocidos y aceptados por el evaluado.
- Los evaluados han sido informados desde un primer momento y se les ha implicado, junto con un personal técnico, del diseño e implementación del sistema.
- Se aplica hasta el más alto nivel del organigrama
- Los procedimientos y prácticas son coherentes y ajustados con los objetivos.
- Va en simultáneo con un sistema de dirección por objetivos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Se informa/forma a todos los afectados en la correcta aplicación, esta formación debe incluir necesariamente practicas de entrevistas simuladas, para luego ser analizadas y valoradas.
- Se elige un momento tranquilo para su instauración.
- Los participantes están persuadidos de ¨que nadie va a perder con el cambio¨.
- Para el primer año que se lleve a cabo, realizar una o dos veces, sesiones reales de evaluación, pero son consecuencias, solo con el objeto de entrenarse en la técnica.
- Se actualiza periódicamente tomando sugerencias.
- En el caso de que se decida que la entrevista de evaluación del desempeño ayude a la toma de decisiones (aunque se prefiere que estén separadas), se aconseja que durante los dos primeros años, esta no tenga repercusiones salariales, para que no se convierta en un sistema meramente de retribución y se pierda la idea del sistema integral de gestión de recursos humanos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

II.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cuadro Nro 1

OBJETIVO GENERAL: Diseñar una propuesta de un Programa de Capacitación para Licenciados en Nutrición y Dietética, del Dpto. de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas, con base en el desarrollo de competencias que fortalezcan su desempeño como Evaluadores dentro del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB-INDICADORES
Definir el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral	*EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL* Hace referencia a su conceptualización, utilización, importancia, aspectos técnicos y específicos para la propuesta	Proceso	Valoración
Establecer una metodología apropiada para determinar la necesidad de capacitación de evaluadores del desempeño laboral	*METODOLOGÍA* Son los medios necesarios para alcanzar un fin.	METODO COMPARATIVO Modelo puesto/ocupante	.-Definición de la situación idónea .-Determinación de la situación real .- Comparación entre la situación real y la idónea .- Determinación de necesidades y toma de decisiones
Determinar las competencias básicas que deben poseer los Evaluadores del Desempeño laboral.	*COMPETENCIAS* Son quienes representan los aspectos positivos para el cumplimiento de un determinado trabajo	COMPETENCIAS BÁSICAS: Manejo propio Manejo de la comunicación Manejo de la diversidad Manejo de la ética Manejo transcultural Manejo de equipos Manejo del cambio	.-Habilidades comunicacionales .-Programación neurolingüística .-Motivación .-Inteligencia emocional .-Proactividad .-Trabajo en equipo .-Interdependencia .-Capacidad negociadora

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Formular la propuesta de un Programa de Capacitación dirigido Evaluadores del Desempeño Laboral, en base a competencias y habilidades técnicas.	*DISEÑO PROPUESTO* Proceso de diseño para producir un programa de capacitación, que finalmente beneficie al evaluador del desempeño laboral.	.-Competencias y Habilidades técnicas inherentes al evaluador del desempeño laboral .-Sistema de evaluación del desempeño laboral vigente dentro de las políticas recursos humanos del Hospital Universitario de Caracas	.- Modulo de formación humana .- Modulo de formación técnica .- Modulo de estrategias de enseñanza aprendizaje.
Identificar los recursos requeridos para el desarrollo de la propuesta.	APORTE FINANCIERO Hace referencia a los aportes financieros requeridos y necesarios para el desarrollo efectivo de la propuesta	Presupuestos Costos	.-Costos de Materiales y equipos .-Costos administrativos y de logística

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A fin de alcanzar los objetivos del estudio, el marco metodológico adquiere un nivel considerable de importancia como parte central del estudio, en tal sentido, la presente investigación en donde se proyecta una propuesta de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Departamento de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas, este hace referencia al aspecto técnico y de operacionalización de todo el proceso de investigación.

III.1.- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación está orientada a la identificación y descripción de las competencias básicas que debe desarrollar un Evaluador del desempeño laboral.

El diseño de la investigación de la propuesta se enmarco en una metodología que contempla lo siguiente:

.- *Investigación de Campo,* que se basa, según UPEL (1990), en:

¨…el análisis sistemático de problemas con el propósito de describirlos, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes, o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realizada por el propio estudiante; en este sentido se trata de estudios a partir de datos originales o primarios¨ (p69).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Se partirá entonces de un diagnostico, para luego diseñar un programa de capacitación, que finalmente llevara consigo las recomendaciones necesarias para su potencial implementación.

.- *Investigación de tipo documental*, ya que el estudio de determinadas situaciones con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento, lleva a la búsqueda y análisis de información y datos provenientes de materiales impresos, bibliográficos u otro tipo de documentos (UPEL,2003)

.- Investigación y Desarrollo: Yaber G y Valarino E. (2003) plantean que este método consiste en: ¨…indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego implantar un producto o servicio que pueda aplicarse…¨ (p8).

III.2.- UNIDAD DE ESTUDIO

La unidad de estudio fue el Hospital Universitario de Caracas y su Departamento de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas, cuyas fuentes serán documentales y vividas.

Para Hernández, Fernandez y Baptista (1998) la unidad de estudio la constituye ¨ aquella que se examina, es decir, en la que se busca la información, y su naturaleza depende de los objetivos del estudio ¨ (p.296)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

III.3.- POBLACIÓN

La población es definida por Tamayo y Tamayo, M (1998) ¨ como la unidad del fenómeno de estudio, en donde las unidades de la población poseen una característica común, cuyo estudio da origen a los datos de la investigación ¨ (p.96).

La población objeto serán los Licenciados en Nutrición y Dietética que evalúan el desempeño laboral de las Asistentes de Dietética del Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas.

En tal sentido, el tamaño de la población objeto de estudio fue de 26 Licenciados en Nutrición y Dietética.

III.4.- MUESTRA

Sabino, C (1996) define la muestra como ¨ Parte de todo lo que llamamos universo y que sirve para representarlo, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población y, por lo tanto, son representativos de la misma. Cuando la muestra cumple con las condiciones anteriores, es decir, cuando nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa ¨ (p.1004)

Para la investigación la muestra estuvo conformada por 19 licenciados en Nutrición y Dietética, cuyos cargo dentro del Dpto. de Nutrición y Dietética es de Dietista I.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

III.5.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Según Hurtado (1998) la validez de un instrumento ¨se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide lo que el investigador quiere medir y se mide solo lo que se quiere medir¨ (p.414)

Luego de elaborado el instrumento se procedió a su validación por parte de profesionales vinculados con el desarrollo del talento humano, los cuales dieron sus opiniones en relación a la construcción y contenido del instrumento, habiendo hecho la comparación con los objetivos de la investigación, y el cuadro de Operacionalización de Objetivos específicos.

En cuanto a la confiabilidad Polit, F (1991) señala que:

> ¨la confiabilidad del instrumento de medición constituye el criterio fundamental para evaluar su calidad y adecuación. Es el grado de congruencia con la que se mide el atributo que se evalúa. La confiabilidad de un instrumento no es propiedad del mismo sino más bien el instrumento cuando se aplica a una encuesta dada en algunas condiciones o circunstancias¨ (p.315)

La cita indica que la confiabilidad de un instrumento gira en torno a la aplicación del mismo y a la correspondencia con la realidad de que aspira conocer.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

A continuación se presentan por autores consultados, las competencias consideradas basicas para individuos que cumplen funciones de adminis

COMPETENCIAS PARA EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	Don Hellriegel y John W. Slocum,Jr (Comportamiento Organizacional)	Don Hellriegel, Don Hellriegel Susan E. Jackson John W. Slocum, Susan Jackson (Administración)	Londoño Mateus, María Claudia (Atención al cliente y gestión de reclamaciones)	Spencer y Spencer, citado por Martha Alicia Alles en "Gestion por Competencias"	Claude Levy-Leboyer, citado por Martha Alicia Alles en "Gestion por Competencias"
Manejo propio	x	x	x	x	
Habilidad motivadora	x	x	x	x	x
Inteligencia emocional	x				
Proactividad	x			x	x
Manejo de la comunicación	x	x		x	x
Manejo de la diversidad	x				
Manejo de la ética	x	x			
Manejo transcultural/Globalización	x	x			
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
Interdependencia	x				x
Capacidad negociadora	x		x		x
Manejo del cambio	x			x	x
Acción estratégica		x			
Planeación y administración		x			x
Liderazgo		x	x	x	
Ayuda y servicio (empatía)			x	x	
Desarrollo de personas				x	
Delegación					x
Orientación a objetivos					
Integridad personal					
Conocimiento organizacional					
Aprendizaje					
[illegible]					

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

III.6.- MÉTODOS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

III.6.1.- METODOLOGÍA APLICADA

La metodología aplicada fue la citada por Reza, (2003) como la más completa para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, la cual se denomina ***Método Comparativo (modelo puesto/ocupante)***.

¨METODO COMPARATIVO¨

La detección de necesidades se obtiene con base a una comparación, con la cual se ubican las diferencias entre lo que DEBERIRA HACERSE y LO QUE SE HACE.

MODELO PUESTO/OCUPANTE

Se realizara una comparación entre el puesto de trabajo y la persona o personas que lo ocupan.

Dicha metodología esta estructura en las siguientes etapas:

1.- Definición de la Situación Idónea

2.- Determinación de la Situación Real (Entrevistas y Encuestas)

3.- Comparación entre ambas situaciones

4.- Determinación de necesidades y toma de decisiones

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

1.- ETAPA. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN IDÓNEA

Etapa del deber ser-

Será necesario establecer estándares de análisis, para ello se dispondrán los siguientes elementos:

1. Recursos materiales
2. Resultados
3. Índices de eficiencia
4. Requerimientos
5. Ambiente laboral físico
6. Medidas de seguridad

Para este análisis se requiere tener acceso a diversas fuentes de información, documentos y datos. Manuales de organización, de procedimientos, políticas, de estándares, de manejo y funcionamiento de maquinas y equipo, inventarios de recursos humanos, manuales de actividades o análisis de puestos, descripción de labores, etc.

La situación idónea se especifica por puesto de trabajo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

2.- ETAPA. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL

Etapa de ¨el es y se hace¨-

Se utilizaran para esta etapa las siguientes herramientas:

ENTREVISTA

Encuentro entre un entrevistador y un entrevistado, cuyo propósito es la obtención de información que permita la detección de problemas, que proporcionen la materia prima para la correcta toma de decisiones.

La entrevista puede tener tres variantes:

- Abierta: preguntas generales
- Estructurada: preguntas cerradas o semiabiertas.
- Semiestructuradas: preguntas mixtas

En la entrevista se puede obtener información sobre ideas, creencias y concepciones de las personas a quienes se va a entrevistar.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Yuni, (2006)***:***

> ***Entrevista Cara a cara***: ¨el entrevistado y el entrevistador conversan en un lugar previamente fijado. Aquí el entrevistador tiene la oportunidad de obtener información verbal como no verbal (desde la forma de vestir hasta los gestos con los que el sujeto acompaña el discurso). ¨
>
> ***Entrevista individual***: ¨la lleva a cabo un solo entrevistador con un solo sujeto; favorece la relación comunicativa entre ambos y permite abordar tanto temas generales como temas ligados a la intimidad o particularidad del entrevistado. La desventaja que suele tener es el alto requerimiento de tiempo para el investigador¨.

Se buscara establecer ¨rapport¨ con el entrevistado, a fin de generar la necesaria y suficiente confianza para el que entrevistado exprese el deseo de comunicar sus ideas.

Puchol, (2003) se hace referencia al El rapport como el establecimiento de una relación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual no se harán preguntan amenazadores, ni demasiado íntimas. Para lograr el rapport el lenguaje corporal resultará de gran importancia: la sonrisa, una postura relajada, papeles y objetos distractores serán alejados, y sin duda una actitud acogedora, serán las claves para que el entrevistado asuma una actitud de colaboración.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CUESTIONARIO

Reza, (2003):

> ¨Obtención de información a través de la aplicación individual o grupal de un instrumento, cuestionario o guía. El encuestador suministra el instrumento y el encuestado lo requisita de conformidad con los lineamientos que se establezca en un instructivo.¨

Tipos: preguntas semiabiertas (expresión libre pero dentro de los limites), cerradas (con preguntas de sí o no, opción múltiple, jerarquía, etc.)

El análisis de la información obtenida se realizara en base a los seis estándares de análisis establecidos:

1. Recursos materiales
2. Resultados
3. Índices de eficiencia
4. Requerimientos
5. Ambiente laboral físico
6. Medidas de seguridad

Habiendo obtenido la situación idónea por puesto de trabajo, la situación real se analizará en función de cada una de las personas que ocupan el cargo, debido a que el puesto de trabajo puede ser uno solo, pero pueden ser muchas las personas que lo ocupan.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3.- ETAPA. COMPARACIÓN ENTRE AMBAS SITUACIONES

Se realizara la descripción comparativa en función de cada uno de los elementos de análisis.

1. Recursos materiales
2. Resultados
3. Índices de eficiencia
4. Requerimientos
5. Ambiente laboral físico
6. Medidas de seguridad

4.- ETAPA. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES Y TOMA DE DECISIONES

De los resultados que se obtengan se podrán evidenciar las necesidades de capacitación vinculadas a los trabajadores y a la Organización.

Quizás no todas las necesidades podrán ser resueltas a través de la Capacitación, pues habrá alguna que le competa a la Organización, situación que sin duda afecta los niveles de calidad del trabajo de las personas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA METODOLOGÍA APLICADA

Analizar los resultados supone la determinación de cualidades, así como la ordenación y manejo de una serie datos para sintetizarlos para llegar a los resultados en función a ellos.

Realizar el análisis de los resultados en cada una de las etapas de la metodología empleada en la investigación, permite la construcción de deducciones y la obtención de importantes conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados.

Esta etapa se caracteriza por poseer un carácter técnico y de reflexión.

A continuación se describe el desarrollo, resultados y análisis, de cada una de las etapas que constituyen la metodología aplicada.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MÉTODO COMPARATIVO (MODELO PUESTO/OCUPANTE)

SITUACIÓN IDÓNEA_PUESTO: *DIETISTA I (EVALUADOR)*

Recursos materiales: son todos aquellos utensilios de trabajo que el evaluador requiere para realizar sus labores de trabajo.

- Escritorio
- Silla ejecutiva
- Archivador con gavetas
- Línea telefónica
- Computadora Pentium V o un equivalente
- Impresora laser y de color, Scanner.
- Programa anual de evaluación del desempeño laboral
- Formatos y papelería requerida para la evaluación.

Resultados: se trata de las evidencias de producción de un bien o servicio llevados a productos tangibles. Hace referencia al ***que hacer*** del evaluador.

- Plan estratégico de evaluación implantado
- Contacto permanente con las áreas claves de la organización: Dpto. de Recursos Humanos, Dpto. de Nutrición y Dietética.
- Instrumentación y documentación del proceso en su área de competencia.
- Monitorea el desarrollo del proceso de evaluación que lleva a cabo.
- Evalúa en términos de reacción, aprendizaje y seguimiento a las personas evaluadas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Índice de eficiencia: son los ***que haceres cuantificables***, que en su mayoría son operativos. Se busca cuantificar la actividad.

- Entrevista inicial introductoria del proceso del proceso de evaluación al evaluado, donde expondrá los objetivos de la evaluación, la importancia y beneficios de la misma.
- Durante cada periodo de evaluación se realizaran 3 revisiones del desempeño del personal a evaluar, con las cuales se hará el seguimiento de las acciones y aprendizajes del mismo.
- Tabula la información obtenida de cada revisión del desempeño, y de los resultados de cada periodo de evaluación. Record histórico de evaluaciones del personal.

Requerimientos: requisitos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación del personal. Estos requerimientos deben ser cónsonos con al área de la nutrición y la dietética, y con aspectos relacionados con el área administrativa.

- ***Educación y experiencia***:

Graduado en una Universidad reconocida con el título de Licenciado en Nutrición y dietética o el equivalente.

Tener experiencia en evaluaciones del desempeño laboral, capacitación y entrenamiento para desempeñar la función evaluadora.

- ***Conocimientos, habilidades y destrezas***

Conocimientos sobre principios de dietética y nutrición

Conocimientos de procedimientos y equipos modernos utilizados en la preparación y servicios de alimentos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva al personal recluido y supervisado.

Habilidad para calcular las cantidades de alimentos necesarios para grupos.

Destreza en el manejo de utensilios necesarios para la realización de su trabajo.

Capacidad para la toma de decisiones, creatividad, iniciativa, capacidad motivacional.

Capacidad comunicacional, de planificación y organización.

Capacidad para el trabajo en equipo, actitud de aprendizaje.

Entusiasta y realista, actitud de aprendizaje

Calidad en el servicio y compromiso organizacional

Ambiente laboral físico

Oficina con las condiciones optimas para el trabajo (iluminación, ventilación)

Disponibilidad de espacio para atender al personal evaluado y otros visitantes, ajustado a las necesidades del evaluador. Clima de trabajo confortable.

Medidas de seguridad

Controles de archivo de información confidencial, con disponibilidad de una estructura de seguridad para tal fin: control de archivos, sistemas computarizados de registros, oficinas con seguridad en puertas ventanas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL

LA ENTREVISTA

El primer contacto con los evaluadores fue a través de la realización de una entrevista cara a cara, en la cual se trato de obtener información valiosa para la investigación, así como también algunas ideas y concepciones, siempre buscando el mantenimiento del rapport.

La entrevista también expondrá a los participantes, el alcance y beneficios que obtendrán de su participación en el proceso del diseño de un Programa de Capacitación para evaluadores.

En tal sentido se generaran los siguientes planteamientos:

- Que entiende por Evaluación del Desempeño Laboral, para usted cual es el objetivo o los objetivos que persigue.

- En cuantos procesos de evaluación del desempeño a participado.

- Considera que tiene toda la capacitación necesaria para ser evaluador del desempeño.

- Su ambiente de trabajo le permite llevar a cabo el proceso de evaluación del despeño eficientemente.

- Le gustaría obtener herramientas que le facilite su función evaluadora.

EL CUESTIONARIO

Ver Anexo Nro.1

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Se logro abarcar la mayor parte de la muestra, de la totalidad (19 evaluadores), se entrevistaron y encuestaron a 16, las 3 faltantes no pudieron entran en el estudio pues se encontraban para ese momento cumpliendo con algunos compromisos fuera de la institución.

RESULTADO DE LA ENTREVISTA:

Recursos materiales: los evaluadores entrevistados manifestaron tener carencias importantes en términos de recursos materiales.

En relación a la papelería y a los formatos utilizados para la evaluación, es entregado a escasos días de llevar a cabo el proceso de evaluación, lo cual no les permite familiarizarse con ellos (y el número de ejemplares es limitado). Así mismo no cuentan con un programa anual de capacitación sobre evaluación del desempeño laboral que los apoye en tal proceso.

Resultados:

En su totalidad, los evaluadores encuestados coinciden en que no han podido crea un plan estratégico de evaluación, el cual les permita llevar a cabo este proceso de manera sistemática y eficiente, pues dicho proceso interfiere con las labores que día a día deben realizar. En tal sentido manifiestan poca organización y planificación para llevar a cabo la evaluación.

Durante el proceso de evaluación, mantienen contacto directo con las áreas claves como Dpto. de Recursos Humanos y Dpto. de Nutrición y Dietética, a quienes acuden en casos particulares y para consultas permanentes.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Para los evaluadores monitorear el desarrollo del proceso de evaluación es de difícil ejecución, pues en la mayoría de los casos solo llenan las planillas de evaluación en las fechas que corresponden, pero no realizan seguimientos de los evaluadores a lo largo del proceso.

La documentación formal e impresa del proceso de evaluación, no ha estado en un 100% a la disponibilidad de todos los evaluadores entrevistados.

Índice de eficiencia:

Todos realizan una entrevista inicial obligatoria con sus evaluados, en la cual presentan los objetivos que se les plantee en la evaluación, pero no mencionan su importancia y beneficios, pues manifiestan no conocer la suficiente información al respecto, y por ello prefieren obviar esta parte de la entrevista.

Todos llevan a cabo 3 revisiones del desempeño del personal bajo su supervisión y evaluación, con las cuales asientas las notas más resaltantes del desempeño de los evaluados.

De todos los entrevistados, solamente uno tabula la información obtenida de los resultados de cada periodo de evaluación, y lleva un record histórico de evaluaciones del personal a su cargo, pero la mayoría no lo hace pues manifiestan falta de tiempo para realizar dicho registro.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Requerimientos:

Educación y experiencia:

Todos los evaluadores de este estudio son graduados en la Universidad Central de Venezuela, con el título de Licenciado en Nutrición y dietética.

La mayoría de ellos solo ha realizado una o dos evaluaciones del desempeño laboral en su ejercicio laboral, pues la mayoría de las entrevistadas ingresaron recientemente a la institución.

Todas las licenciadas entrevistadas mencionaron su participación en cursos sobre evaluación del desempeño laboral de obrero y personal profesional, pero que en su opinión fueron muy cortos, limitados en contenidos, y no vieron aclaradas todas sus dudas.

A título personal han recibido información sobre como cumplir correctamente su rol de evaluadoras, de parte de la jefatura del Departamento de Nutrición.

- ***Conocimientos, habilidades y destrezas***

Todos poseen conocimientos sobre principios de dietética y nutrición

La mayoría de los entrevistados manifestaron tener pocas habilidades para desempeñarse como evaluadores.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Duran la entrevista expresaron que sus capacidades para la toma de decisiones, creatividad, iniciativa, capacidad motivacional, pueden ser desarrolladas si se les da formación para ello, pues se mostraron motivadas a llevar a cabo eficientemente este proceso, pues se sienten comprometidas con el servicio que prestan y tiene conciencia de que mejoras en esta materia irán finalmente en beneficio de los pacientes.

Ambiente laboral físico

El espacio físico del que disponen en la mayoría de los casos en improvisado y lleno de elementos distractores. En tal sentido no disponen del espacio para atender al personal evaluado y otros visitantes, lo cual les limita el obtener un clima de trabajo confortable.

Medidas de seguridad

No es posible llevar los controles de archivos de información confidencial, pues se carece de controles de archivos, sistemas computarizados de registros, oficinas que ofrezcan el resguardo necesario para este tipo de información.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1.- Considera que la Evaluación del Desempeño Laboral es un medio de mejoramiento para el Servicio de Nutrición del HUC?

Todas las personas **(100%)** encuestadas coinciden en que la evaluación del desempeño laboral **SI** es un medio para el mejoramiento del servicio de nutrición del HUC, por lo cual se puede inferir que el valor que se le da a este tipo de procesos es cónsono con sus expectativas de formar parte de un servicio de calidad.

Tabla nº1.

Opinión sobre la Evaluación del Desempeño Laboral como medio para el mejoramiento del Servicio de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	**16**	**100**
NO	**0**	**0**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

2.- Cuáles de los siguientes enunciados están relacionados con el Evaluador del Desempeño Laboral?

De los enunciados relacionados con el evaluador del desempeño laboral, las personas encuestadas seleccionaron las siguientes:

- Con un 88 % de frecuencia de selección el **Desarrollo de competencias**
- Con un 69 % de frecuencia de selección la **Capacitación y desarrollo**
- Un 44% de frecuencia de selección escogió los **Programas de compensación**

Las restantes, planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, planeación y desarrollo de carrera, no las asociaron con el evaluador, y los porcentajes estuvieron entre 19 y 13 %, pues expresaron que los mismos corresponden a la Institución.

Los encuestados consideran las competencias y la capacitación como parte de su función evaluadora, lo cual es totalmente cierto, sin embargo, es evidente que no tienen una acertada comprensión y manejo de estos conceptos, pues así lo manifestaron.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

TABLA Nro. 2

Elementos que están relacionados con el Evaluador del Desempeño Laboral.

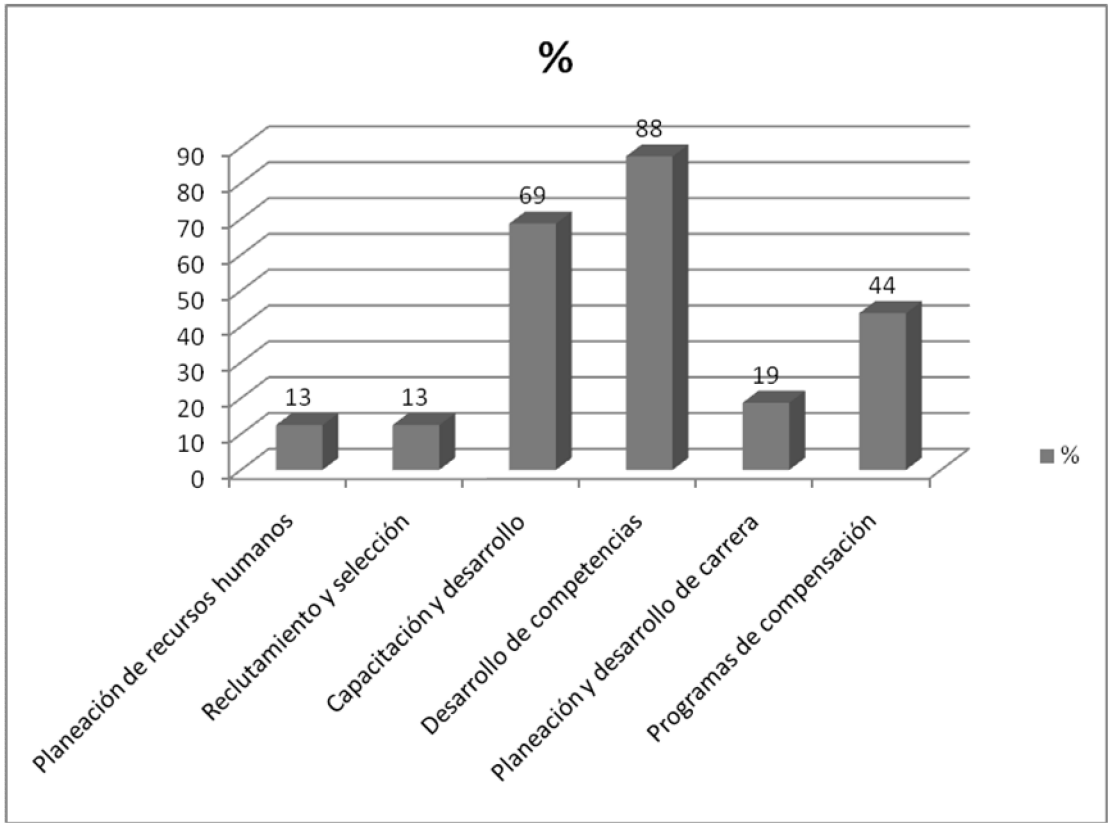
ELEMENTO	NÚMERO DE VECES QUE FUE SELECCIONADA LA OPCIÓN	%
Planeación de recursos humanos	2	13
Reclutamiento y selección	2	13
Capacitación y desarrollo	11	69
Desarrollo de competencias	14	88
Planeación y desarrollo de carrera	3	19
Programas de compensación	7	44

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Gráfico Nro 1.

Distribución porcentual de las respuestas en cuanto a los elementos que están relacionados con el Evaluador del Desempeño Laboral.



This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3.- Usted ha recibido algún tipo de capacitación formal para ser Evaluador del Desempeño Laboral?

En **62.5%** de las personas respondieron que **NO** han recibido una capacitación formal sobre evaluación del desempeño, y el 37.5 % respondió que sí.

La capacitación formal guarda relación con actividades planificadas y organizadas periódicamente por parte del Dpto. de Recursos Humanos (sección de adiestramiento) y del Dpto. de Nutrición y Dietética, y que en este particular no se aplica en un 100%, pues los encuestados expresan que su participación en actividades de formación y capacitación en materia de evaluación, ha sido escasa y en la mayoría de los casos improvisada.

TABLA Nro. 3

Adquisición de Capacitación formal en materia de Evaluación del Desempeño laboral.

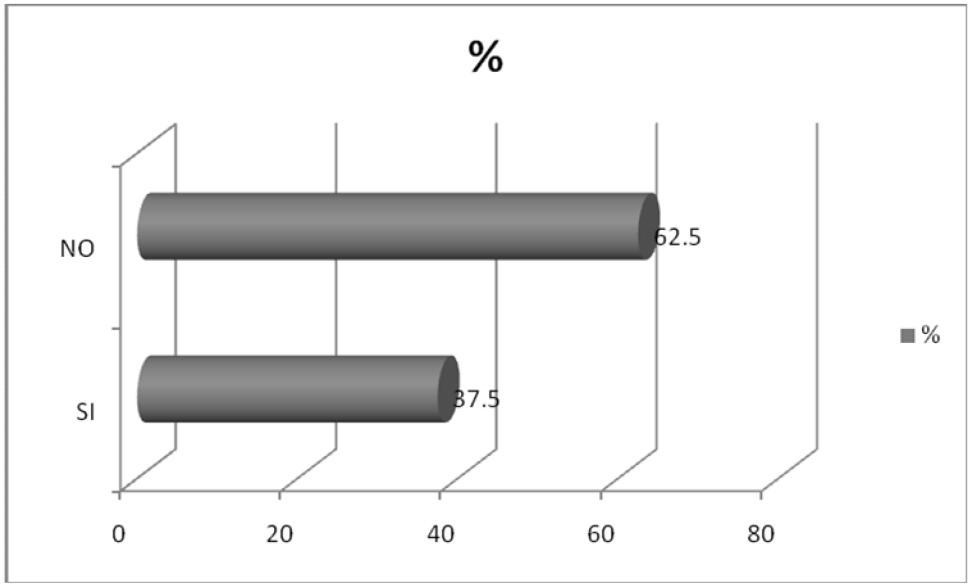
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	**6**	**37.5**
NO	**10**	**62.5**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Gráfico Nro 2.

Distribución porcentual de las respuestas sobre la adquisición formal de Capacitación en materia de Evaluación del Desempeño laboral.



This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

4.- De los siguientes enunciados marque los que considere están relacionados con un buen evaluador del desempeño laboral

El porcentaje de frecuencia con que seleccionaron cada una de las opciones fue la siguiente:

- **94%** Habilidades para comunicarse
- **81%** Planificación y Organización
- **69%** Proactividad
- 63% Iniciativa y Creatividad
- 56% Trabajo en equipo
- 50% Discernimiento e Introspección
- 44% Independencia

Se observan que los porcentajes para todos los ítems son elevados lo cual reflejan su importancia para los encuestados, pero los más relevantes fueron los tres primeros, Habilidades para comunicarse, Planificación y Organización y la Proactividad, pues quienes realizaron la encuesta coincidieron en que son vitales para ser buenos evaluadores del desempeño laboral.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

TABLA Nro. 4

Elementos que fueron relacionados con mayor frecuencia con un Buen Evaluador del Desempeño Laboral.

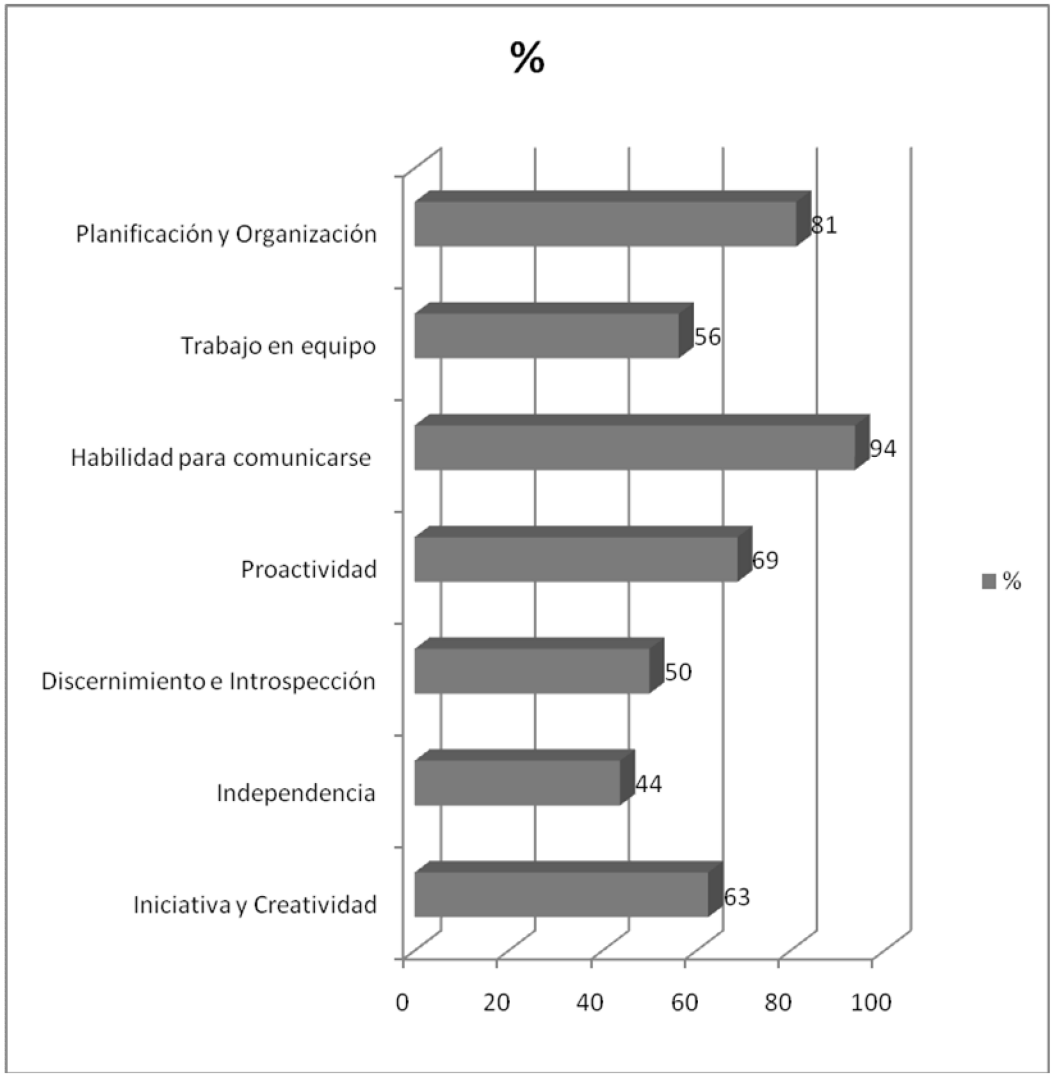
OPCIONES	NÚMERO DE VECES QUE FUE SELECCIONADA LA OPCIÓN	%
Iniciativa y Creatividad	**10**	**63**
Independencia	**7**	**44**
Discernimiento e Introspección	**8**	**50**
Proactividad	**11**	**69**
Habilidad para comunicarse	**15**	**94**
Trabajo en equipo	**9**	**56**
Planificación y Organización	**13**	**81**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Gráfico Nro 3.

Distribución porcentual de las respuestas en cuanto a los elementos que fueron relacionados con mayor frecuencia con un Buen Evaluador del Desempeño Laboral



This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

5.- Las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del HUC se benefician con la Evaluación del Desempeño Laboral?

El **62.5 %** de los encuestados respondió que **SI** se benefician con la evaluación del desempeño las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del H.U.C, en tanto un **37.5 %** manifiesto que **no** pues considera que el proceso no es claro y su intensión esta desvirtuada entre quienes lo conducen.

TABLA Nro. 5

Opinión sobre si la Evaluación del Desempeño Laboral beneficia o no las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas (H.U.C).

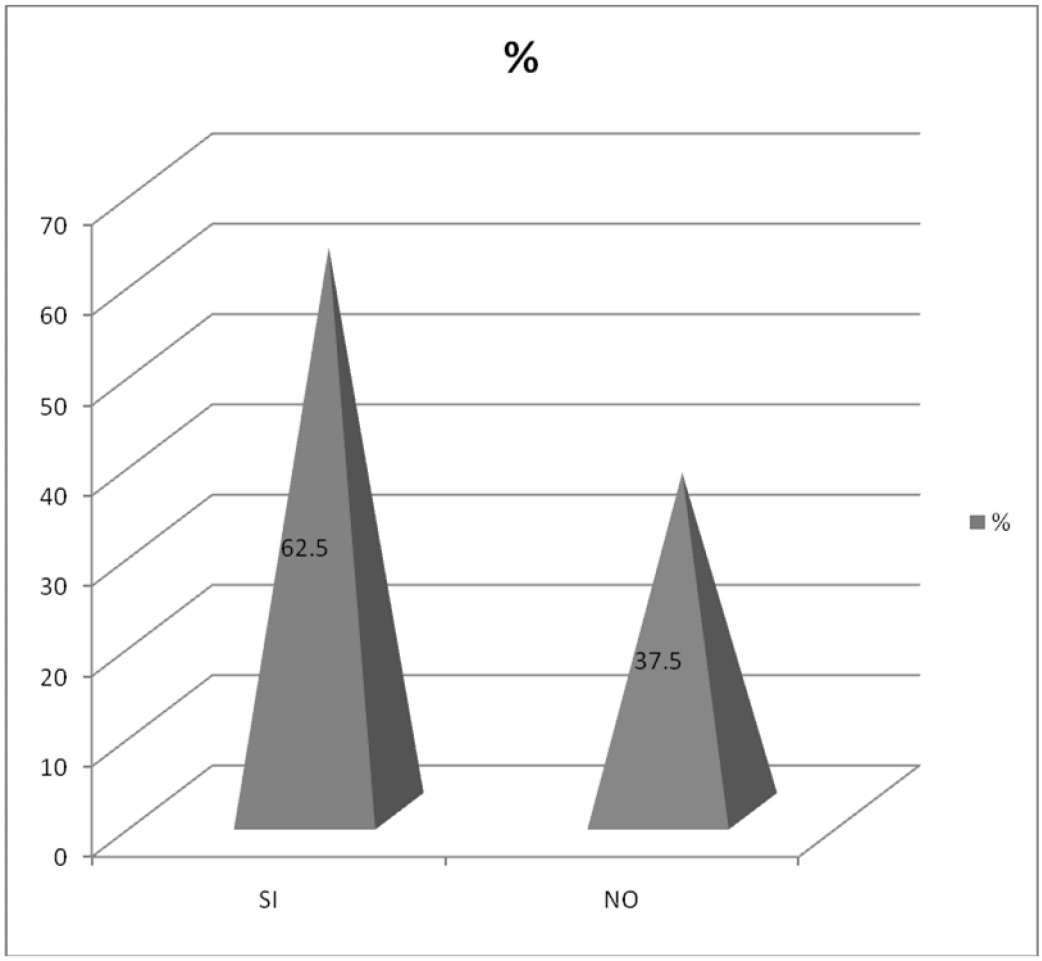
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	**10**	**62.5**
NO	**6**	**37.5**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Gráfico Nro 4.

Distribución porcentual de las respuestas de opinión sobre si la Evaluación del Desempeño Laboral beneficia o no las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas (H.U.C).



This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

6.- Se siente motivado a participar en el proceso de evaluación del desempeño que lleva a cabo el Dpto. de Nutrición del HUC?

El **68.75%** respondió que **SI** está motivado a participar en el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral, por otra parte, un **25% no** lo está, y un 6.25 % no respondió la pregunta.

Los comentarios sobre esta pregunta giraron en torno a la real disposición que se tiene a formar parte de este proceso, aun cuando se cuestione su conducción general.

TABLA Nro. 6

Estado de Motivación para la participación en el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que lleva a cabo el Dpto. de Nutrición del H.U.C

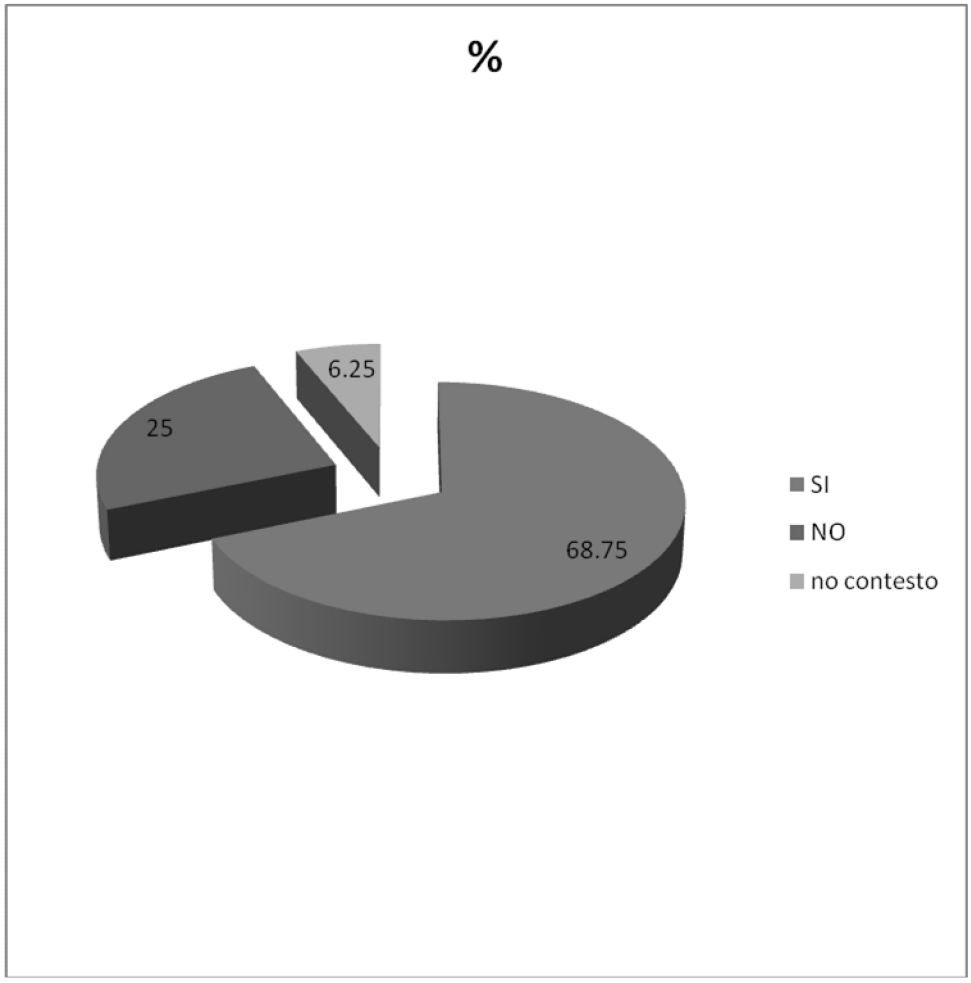
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	**11**	**68.75**
NO	**4**	**25**
No Contesto	**1**	**6.25**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Gráfico Nro 5.

Distribución porcentual de las respuestas de opinión la motivación a participar en el Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que lleva a cabo el Dpto. de Nutrición del H.U.C



This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

7.- Es para usted importante contar con un equipo de trabajo proactivo y que apoye la resolución de conflictos?

Un **100%** de las personas contestaron que **SI** a la importancia que se le da los equipos de trabajo proactivos y que apoyan la resolución de conflictos, pues aunque expresaron no conocer sobre la terminología a profundidad, consideran que esto es beneficioso para las situaciones que se les presentan día a día cuando supervisan a sus trabajadores.

TABLA Nro. 7

Opinión sobre la importancia de los equipos de trabajo proactivos para la resolución de conflictos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	**16**	**100**
NO	**0**	**0**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

8.- Le gustaría recibir información sobre los siguientes temas: técnicas de negociación, motivación, trabajo en equipo, habilidades comunicacionales?

En su totalidad **(100%)** las personas encuestadas dijeron que **SI** les gustaría recibir información sobre técnicas de negociación, motivación, trabajo en equipo y habilidades comunicacionales, pues desconocen sobre estas materias, y las consideran de gran importancia para el trabajo que realizan como evaluadoras del desempeño laboral.

TABLA Nro. 8

Opinión sobre la adquisición de conocimientos en temas relacionados con la Evaluación del Desempeño Laboral.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	**16**	**100**
NO	**0**	**0**

Fuente: Resultados obtenidos de la encuesta.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPARACIÓN ENTRE AMBAS SITUACIONES (situación la ideal y situación real)

Los evaluadores en la mayoría de los casos se ven comprometidos con las responsabilidades inherentes a su cargo y obligados con las que guardan relación con la evaluación de un grupo de personas que están bajo su supervisión directa.

Son muchas las exigencias para llevar a cabo la evaluación del desempeño, entre ellas la capacitación de quienes participaran como evaluadores, la cual evidentemente no se ha llevado a cabo en el grupo de entrevistado, quienes en su mayoría se están iniciando en estos campos.

A esto se le suma que a los evaluadores no se les dan los elementos básicos (espacio, equipos) para cumplir con su labor, dificultando aun más su desempeño.

Existen diferentes cuestionamientos con respecto a la papelería utilizada, pues los evaluadores suponen no se ajusta a las características de las personas que evalúan, pues son rígidos y no ayudan a describir correctamente lo que desean manifestar sobre el desempeño de los mismos.

Surgieron de la entrevista otros planteamientos que son importantes mencionar, pues afectan el desarrollo de la evaluación del despeño:

- Consideran que el proceso de evaluación del desempeño que llevan a cabo lo hacen con muy poca organización, pues evalúan a muchas personas y en ocasiones deben evaluar a otras que tan solo ven una vez a la semana.
- Manifestaron que de la jefatura del departamento de nutrición obtiene muy poca retroalimentación sobre el proceso que llevan a cabo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- La evaluación del desempeño no les resulta un proceso natural, pues sus inicios son improvisados, y de mucha responsabilidad, que no ven adecuadamente orientado.

- Los evaluadores consideran que sentirán más seguridad, confianza ante la evaluación del desempeño, en la medida que se les den las herramientas necesarias para ello, y en tanto se vean que los resultados de dicho proceso generan acciones concretas sobre las personas evaluadas en los casos que sean necesarios.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES Y TOMA DE DECISIONES

No queda la menor duda de que el grupo de evaluadores en estudio refleja una elevada disposición a la participación en el proceso de evaluación del desempeño, y con preocupación ve como dicho proceso cada vez de desvirtúa más.

Como evaluadores estas personas ameritan estar capacitadas en estos términos de la evaluación, pues en su mayoría carecen en entrenamiento y conocimientos sobre esta materia.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Estas personas requieren inicialmente de la formación y desarrollo de sus competencias para ser evaluadores, como lo son:

- ✓ Manejo propio
- ✓ Manejo de la comunicación
- ✓ Manejo de la diversidad
- ✓ Manejo de la ética
- ✓ Manejo transcultural
- ✓ Manejo de equipos
- ✓ Manejo del cambio

Con miras a general cambios que promueva conductas más efectivas, el desarrollo del conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes, promoverán un desempeño superior de estas personas dentro del proceso de evaluación, lo cual les permitirá realmente el logro de los objetivos que se persiguen con el mismo.

Este es el punto de partida para la formulación del programa de capacitación de evaluadores del desempeño laboral con base en el desarrollo de competencias.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO V

MODELO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL, PARA EL HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS.

Las páginas que a continuación aparecerán constituyen el Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, dirigido a los Licenciados de Nutrición y Dietética del Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas, las cuales fueron diseñadas de la manera más sencilla y práctica para la consulta de sus usuarios. (Ver cuadro nº 2.)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

HOSPITAL UNIVERSITARIO DE CARACAS

DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL, CON BASE EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Elaborado por: Licenciada Mariana Campos Mónaco

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INTRODUCCIÓN

Todas aquellas personas que en un determinado momento deben fungir como evaluadores del desempeño laboral de otros, están sometidos a continuos cambios en su entorno laboral, lo cual requiere que sean individuos formados para responder de una manera objetiva a la dinámica de los procesos de gestión del talento humano.

Sin lugar a dudas la formación de eficientes evaluadores del desempeño laboral, constituye el medio a través del cual las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos y metas, pues con ello se habrán logrado sólidos y duraderos cambios de conducta en sus evaluadores.

El siguiente programa de capacitación propone una vía de acción en el que el evaluador pueda sumar a su formación académica, el desarrollo de nuevas destrezas mentales, emocionales y conductuales, que son necesarias para afrontar los retos que se le presenten.

El presente programa está diseñando en dos módulos, uno de Formación Humana, el cual consta de un contenido teórico y su complemento práctico (dinámicas), y un segundo modulo denominado de Formación Técnica, en el cual se encuentra contenido todo lo referente a la evaluación del desempeño laboral, la técnica de la entrevista y el manejo del instrumento de evaluación.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar competencias en los Evaluadores del Desempeño Laboral, a fin de que logren un elevado nivel de eficiencia dentro de este tipo de procesos, con lo cual podrán alcanzar la solución de problemas que en esta materia se le puedan presentar, combinando capacidades técnicas, lógicas y creativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fin de generar cambios de conducta en quienes tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño laboral de una o más personas, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1.- Identificar las competencias técnicas relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño laboral en un Modulo Técnico.

2.- Identificar las competencias humanas en materia de evaluación del desempeño laboral en un Modulo de Formación Humana.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

A QUIEN VA DIRIGIDO EL PRESENTE PROGRAMA

A los Licenciados en Nutrición y Dietética del Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas, quienes cumplen con la función evaluadora dentro de dicho departamento.

TOTAL DE HORAS ACADEMICAS

16 horas académicas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MODULO DE FORMACIÓN HUMANA

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIAS

¿QUE ES UNA COMPETENCIA?

García M (2003) señala lo siguiente:

> ¨ Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.¨

Formar al individuo con base a competencias, sugiere que se encuentren reunidos el conocimiento, las habilidades, los procedimientos, los motivos, los valores, cualidades de la personalidad y las actitudes.

En tal sentido el proceso de formación por competencias implicará una preparación completa, integral y flexible, que permita dar respuestas a las necesidades de los individuos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIAS BÁSICA

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO PROPIO

MANEJO PROPIO

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

LA COMPETENCIA DEL MANEJO PROPIO

Esta competencia hace referencia a la habilidad de evaluar las fortalezas y debilidades propias, el establecimiento y logro de metas profesionales y personales, donde se equilibre la vida profesional con la laboral y los nuevos aprendizajes.

Para el desarrollo de la competencia del manejo propio se explicaran los siguientes conceptos y herramientas: Habilidad Motivadora, Inteligencia Emocional, Resiliensia y Proactividad.

HABILIDAD MOTIVADORA

Conceptos de Motivación

A continuación se mencionan algunos conceptos que se han formulado en torno a la Motivación.

De la Torre (2000), es la *"fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada"*.

Hellriegel y Slocum (2004) *"fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta"*.

Reeve (2003) es un conjunto de *"procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta"*. Robbins (2004)

Robbins (2004), serie de *"procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta"*

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

En tanto la motivación es un proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

Abraham Maslow, y los cinco tipos de necesidades:

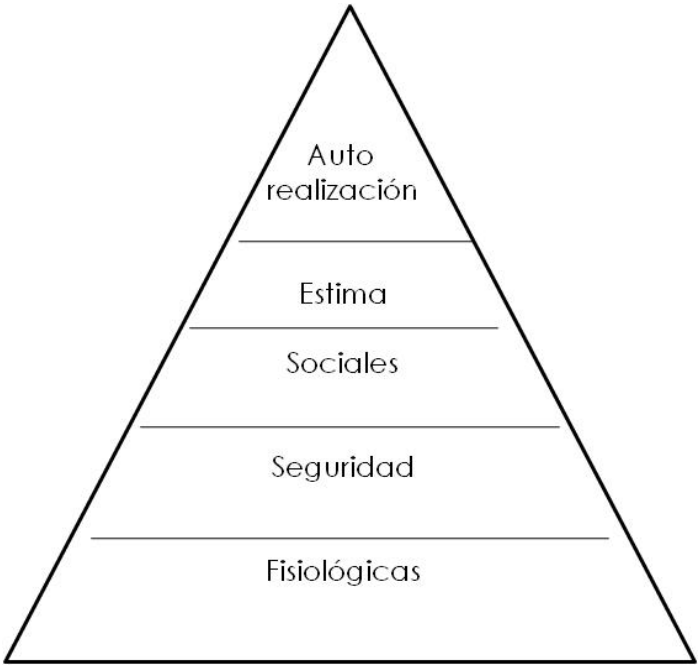
Una de las teorías más conocida sobre la motivación es la llamada *Jerarquía de Necesidades*.

Este investigador sostiene que cada persona tiene un ordenamiento de las siguientes necesidades:

1. Fisiológicas: hambre, sed, abrigo, sexo, y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad: defensa de protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: afecto, deseo de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima: elementos internos de estima sobre sí mismo, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: crecimiento, desarrollo del potencial propio, impulso por ser aquello que se es capaz de ser.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Motivación and Personality,2ª edición, A.H.Maslow,1970. Reimpreso con permiso de Prentice hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Estas necesidades fueron separadas en:

Necesidades de orden inferior: que son aquellas que se satisfacen externamente, como lo son las fisiológicas y las psicológicas.

Necesidades de orden superior: las que se satisfacen internamente, como las sociales, de autoestima y autorrealización.

McClelland, las personas tienen 3 necesidades aprendidas

1. *Necesidad de logro*: el impulso por sobresalir, por obtener realizaciones sobre un conjunto de normas, lucha por el éxito.
2. *Necesidad de poder*: necesidad de hacer que otros se conduzcan de una forma como no lo habrían hecho de otro modo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

3. *Necesidad de afiliación*: deseo de tener relaciones amistosas.

Personas con gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales con responsabilidades, reatroalimentación y un novel más bajo o controlado de riesgos.

En tanto prevalezcan estas características, los grandes realizadores estarán más motivados.

Los buenos empleados prefieren puestos con:

- Responsabilidad personal
- Retroalimentación
- Riesgos moderados

Una gran necesidad de logro no da garantía de ser un buen trabajador, estas personas en todo caso están interesadas en cómo se desenvuelven y no en fluir en influir en los demás para que se desenvuelvan correctamente.

Las necesidades de filiación y poder, que están muy relacionadas con el éxito a nivel gerencial. Se dice que los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación, esto debido a que quizás sea un requisito el impulso de poder para la eficacia gerencial.

Las fuerzas que mueven a las personas son básicamente dos:

1.- El interés por conseguir algo.
2.- El miedo de perder o el tratar de evitar una determinada situación.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

De acuerdo con R. L. Daft y R.M. Steers, existen tres requisitos de comportamiento dentro de las organizaciones para el estudio de las motivaciones:

- Las personas deben interesarse en ingresar a una organización y permanecer en ella.
- Las personas deben realizar las tareas para las que han sido contratadas en forma confiable.
- Las personas deben ir más allá de un desempeño confiable de su papel y dedicarse a alguna forma de comportamiento creativo, espontaneo e innovador en el trabajo.

Factores que influyen en la motivación:

Diferencias individuales: necesidades, valores, actitudes, intereses, capacidades.

Practicas organizacionales: reglas, políticas de personal, practicas administrativas, sistemas de retribución.

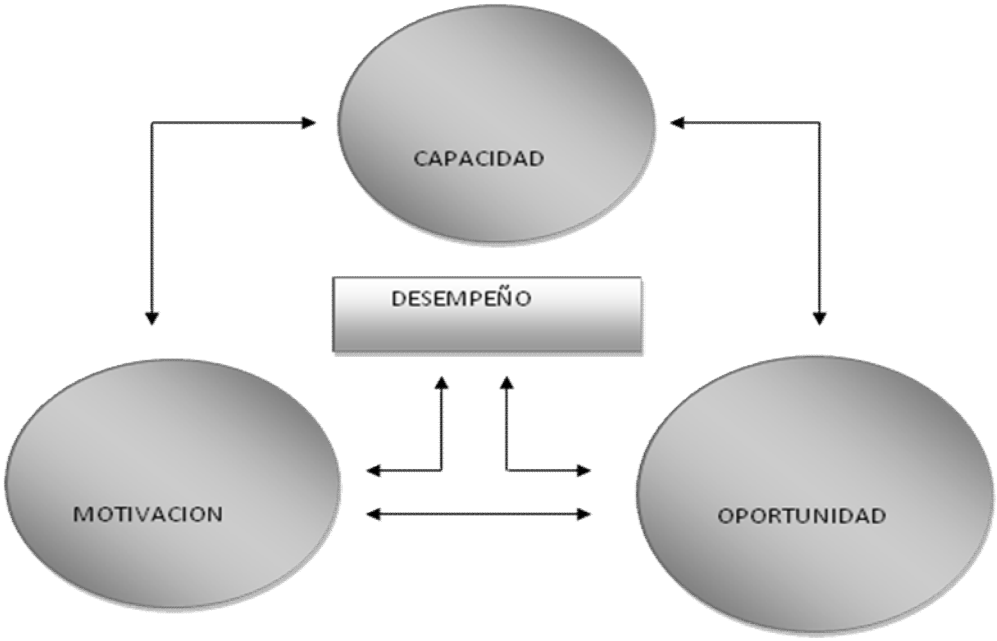
Características del puesto: variedad de habilidades, significado de tareas, autonomía, retroalimentación.

Dimensiones del desempeño

Es importante recordar que la inteligencia y las habilidades de los individuos (capacidad), se deben considerar junto con la motivación para poder explicar y pronosticar el desempeño de las personas.

Puede ocurrir que exista un individuo capaz o bien dispuesto dentro de una organización, pero que se encuentre con diversos obstáculos que restrinjan su desempeño.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com



Fuente: Adaptado de M. Blumberg y C.D.. Pringle. ¨The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance¨, en Academy of Management Review, octubre de 1982, p.565.

Que se requiere para motivar a las personas a trabajar:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas.
2. Diseñar puestos que motiven a las personas.
3. Intensificar la idea de que los premios si pueden ser alcanzados.
4. Tratar a la gente de forma equitativa.

Es fundamentan canalizar la motivación del empleado de manera efectiva hacia el logro de las metas de la organización.

La motivación no es lo mismo que desempeño, es un ¨factor¨ de gran importancia para el logro de altos desempeños.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

El papel que juegan Las organizaciones en términos de motivación se concentran en lo siguiente:

- Atraer personas e incentivar en ellas la permanecer.
- Permitir que cumplan las tareas para las que fueron contratadas.
- Incitar a las personas a ir más allá del desempeño común y volverse personas creativas e innovadoras.

Los retos de la motivación radican en el despertar en los individuos el deseo de ser partes productivas de las organizaciones.

FASES DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN

El desempeño de las personas se ha expresado a través de la siguiente fórmula:

Desempeño= f (capacidad x motivación)

Basados en esto no puede realizarse una labor con éxito a no ser que la persona de que debe realizarla tenga la capacidad para ello.

En este momento es importante el concepto de *Habilidad*, que no es más que el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas, que sin importar la competencia de una persona, la habilidad solamente no es suficiente para obtener desempeños elevados, también es fundamental que esta desee alcanzar dichos niveles.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Estudiar la motivación supone:

- Lo que impulsa el comportamiento.
- La dirección que esta sigue.
- La forma de mantener tal comportamiento.

Fase 1: La identificación de las necesidades de una persona.

Las necesidades, que son las deficiencias que un individuo tiene en un determinado momento.

Pueden ser: Psicológicas (por ejemplo necesidades de reconocimiento)
Fisiológicas (necesidad de agua, aire, alimento)
Sociales (necesidad de necesidades)

Fase 2: Se busca la manera de satisfacer las necesidades

Estas necesidades pueden funcionar como ¨energizadores¨, pues al crearse situaciones de tensión interna, las personas pueden que hagan un esfuerzo por eliminarlas o reducirlas.

Fase 3: Las necesidades se encaminan hacia las metas

La meta, el resultado especifico que la persona desea alcanzar. Estas son fuerzas impulsadoras y alcanzarlas puede reducir niveles considerables de necesidades.

Fase 4: Desempeño del individuo

En ocasiones las necesidades y expectativas generan una tensión interna incomoda en los individuos. Ciertas conductas específicas son capaces de hacer que se supere esta tensión, o que al menos se aminoren.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Hay quienes se esfuerzan por mejorar con el fin de cambiar su posición e influencia ante niveles superiores.

Fase 5: Se reciben premios o castigos

Los ascensos e incrementos de sueldos son los métodos aplicados por las organizaciones para mantener en sus empleados conductas deseables.

Son estas señales de retroalimentación, para que las personas comprendan si son adecuadas sus necesidades de progreso y reconocimiento, al igual que sus conductas.

Fase 6: El individuo revalúa las necesidades por deficiencia

Luego de haber recibido recompensas o castigos, las personas reconsideran sus necesidades a satisfacer.

RETOS MOTIVACIONALES

- Solo es posible inferir los motivos, lo cual amerita una investigación más detenida da las personas.
- Estudiar la dinámica de las actividades, pues no todas las personas tiene las mismas necesidades, deseos y expectativas, y estas a su vez cambian con el paso del tiempo y en momentos llegan a oponerse.
- Las grandes diferencias en las motivaciones de las personas y la energía con que estas responden a ellas.

Sin lugar a dudas, el proceso motivacional puede ser un ciclo interminable si es concebido desde las necesidades de las personas y los logros de incentivos que las satisfacen.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las emociones, por lo general las queremos alejadas de nuestros trabajos, pues las organizaciones se mueven con hechos y cifras. Sin embargo, investigaciones han demostrado que la carencia de destrezas emocionales y sociales ha ocasionado el fracaso de los profesionales más que por la fallas en su experiencia técnica o incluso de inteligencia en general.

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer las emociones de uno mismo y de otros.

La misma involucra el atributo de concientización de sí mismo, control de impulsos, perseverancia, confianza, automotivación empatía y destreza social.

La inteligencia emocional se ha dividido en seis áreas, que a continuación se describen:

Dimensión YO: la inteligencia emocional en parte proviene de la autocomprensión y autoaceptación en tres áreas:

- Conocimientos: **Autoconciencia**: conocer exactamente nuestros sentimientos, preferencias, metas y valores; percibir como los demás se sienten con relación a nosotros y emplear esa información para conducir nuestro comportamiento.

- Actitud: **Autoconfianza**: la actitud ¨ yo puedo hacerlo¨, fe en nosotros mismos; superar las dudas y asumir riesgos razonables; no ser agresivo sino asertivo; orientarnos hacia las metas; seguir adelante y administrando los errores.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Comportamiento: **Autocontrol**: manejar bien el estrés, controlar los estados de ánimos, tener capacidad de adaptarse y equilibrio en las consideraciones racionales y las emocionales.

Dimensión SOCIAL:

- Conocimientos: **Empatía**: leer y comprender a los otros con facilidad, tener empatía, saber escuchar y leer señales no verbales.
- Actitud: **Motivación**: tomar las iniciativas, poseer visión positiva, ser creativo, inspirar a los otros, hacer lo que se cree y con lo que estamos comprometidos.
- Comportamiento: **Competencia Social**: alcanzar un terreno común para la comunicación, establecer *rapport* y reducir los conflictos, influir en otros persuadiendo, ser agradable y conservar relaciones positivas, ser íntegros.

La inteligencia emocional a lo largo de la vida va creciendo, desarrollándose estando solos o cuando nos involucremos con compañeros, colegas, familia, amigos, vecinos o conocidos.

No es posible separar lo racional de lo emocional, las experiencias que vivimos fuera del trabajo lo llevamos como lecciones para el mismo y viceversa, así como la disciplina y el refuerzo positivo en determinadas situaciones, mejores relaciones en el trabajo también llevan recompensas positivas a la casa.

Las emociones no tienen porque volverse un problema en el trabajo, pues siendo correctas aumenta la productividad y la armonía, pero para ello se necesita inteligencia emocional para saber manejarlas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Los verdaderos líderes inspiran y motivan a otros, crean trabajo en equipo y logran resultados sobresalientes, ellos actúan como modelo del comportamiento que quieren ver en sus compañeros.

RESILIENCIA

La capacidad de ser fuerte y tener empuje ante la adversidad se denomina **Resiliencia.** Este término tiene su origen en el idioma latín, *resalio* significa volver atrás.

Originalmente hace referencia en la ingeniería, a la capacidad de un material para adquirir su forma inicial luego de haberse sometido a una presión que lo deforma.

La filosofa Helen Combariza, dice que la resiliencia humana confirma la capacidad de las personas o de un sistema social, de vivir bien y desarrollarse positivamente a pesar de las difíciles condiciones de vida, y a su vez, salir fortalecido y transformado por ellas.

Cuáles son las estrategias para la Resiliencia?

- ✓ **Introspección:** es la capacidad de observar y observarse a sí mismo, también es considerado el arte de preguntarse a sí mismo y darse autorespuestas sinceras.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- ✓ **Capacidad de relacionarse:** habilidad para crear lazos con los demás, y el equilibrio entre la aptitud de brindarse a otros con la necesidad de simpatía.

- ✓ **Iniciativa:** tendencia a invitarse y ponerse a prueba en actividades siempre más exigentes, es la responsabilidad personal necesaria para desarrollar una vida autónoma e independiente.

- ✓ **Creatividad:** a partir del caos y el desorden ser capaces de crear sentido, belleza y finalidad. Ser capaz de componer algo nuevo desde lo antiguo, también observar las experiencias del pasado desde nuevas perspectivas.

- ✓ **Independencia:** es la capacidad de saber establecer los límites entre uno mismo y el medio con problemas. Es saber mantener la distancia emocional y física sin llegar al aislamiento, también es ser conscientes de las experiencias vividas y considerarlas un desafío para no volver a repetir los mismo patrones de comportamiento.

- ✓ **Alegría y buen humor:** es ser capaces de desarrollar un sentimiento de entusiasmo para continuar adelante, sumando vivacidad e imaginación con el fin de lograr un clima de armonía. Es convertir el dolor, es reír y crear nuevas formas imaginativas de observarse desde fuera y modificar lo que se tiene en un absurdo o una obra creativa.

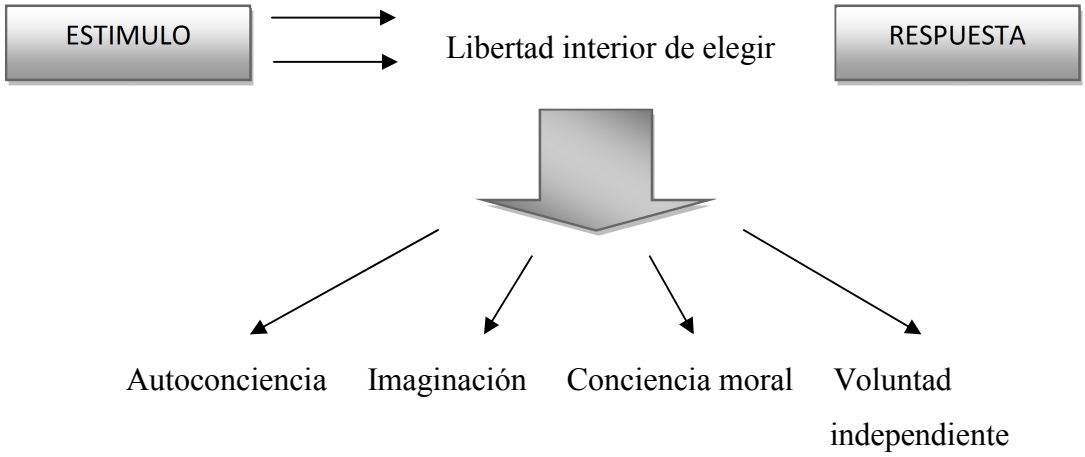
- ✓ **Discernimiento:** luego de reconocer los valores propios y lo vivido en forma dolorosa, potencialmente podemos aprender de ellos

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PROACTIVIDAD

No conozco ningún hecho más alentador que la incuestionable capacidad del hombre para dignificar su vida por medio del esfuerzo consciente. Henri David Thoreau

Tal como lo define Covey, (1997), *La proactividad es la fuerza mental para tomar la mejor opción.*



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen R. Covey. 1997.

La persona proactiva tiene herramientas mentales (Autoconciencia, Imaginación, Conciencia moral, Voluntad independiente) **que ante los estímulos lo llevan a la mejor respuesta.**

Es posible subordinar los sentimientos a los valores, de este modo se tiene la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

La palabra ¨responsabilidad¨ hace alusión a *¨responder¨ y ¨habilidad¨*.

Habilidad para elegir la respuesta. Quienes son proactivos reconocen esa responsabilidad, su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en los valores, y no en el producto de las condiciones ni está basada en el sentimiento.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Por naturaleza somos proactivos, en función del condicionamiento y las condiciones giran nuestras vidas, esto es porque de manera consciente o por omisión elegimos dar a estas cosas el poder de controlarnos.

Podemos elegir ser *Reactivos*, y vernos siempre afectados por el ambiente físico, si el tiempo es bueno nos sentimos bien, sino lo está, cambiamos nuestras actitudes y comportamientos.

La persona Proactiva lleva consigo su propio clima, la fuerza que los impulsa radica en sus valores, y si su valor es hacer un trabajo bien y de buena calidad, esto no dependerá de que haga buen tiempo o no.

Las personas reactivas también se ven afectadas por el ¨clima social¨, si se les trata bien o mal se pueden volver defensivas o autoprotectoras, permiten que los defectos de otros los controlen pues construyen sus vidas emocionales entorno a las conductas de los demás.

Ser capaces de subordinar los impulsos a los valores es la esencia de las personas proactiativas.

Esos valores que mueven a la persona proactiva son: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados.

Las personas proactivas también pueden afectarse por el medio externo (físicos, sociales o psicológicos), pero su respuesta a los estímulos, consciente o inconscientes, es una elección o respuesta fundamentada en valores.

Eleanor Roosevelt dijo ¨nadie puede herirte sin tu consentimiento¨, y Gandhi ¨ellos no pueden quitarnos nuestro autorrespeto si nosotros no se lo damos¨.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Pero en tanto un individuo no pueda decir profunda y sinceramente ¨soy lo que soy, como consecuencia de mis elecciones de ayer¨, menos podrá decir ¨elijo otra cosa¨.

No nos hiere o daña lo que nos pasa, sino nuestra respuesta ante lo sucedido. Es posible que nos haga daño físicamente algo o que se nos perjudique económicamente, pero el carácter, nuestra identidad básica, tiene que quedar herida, pero esto nos sirve para libremente abordar circunstancias difíciles en el futuro al desarrollar fuerzas internas, y así inspirar a otros a tener la misma conducta.

Situaciones difíciles suelen dar origen a cambios de paradigmas, a puntos de vista totalmente nuevos, por medio de los cuales se ve a la gente, al mundo y así mismos de una manera diferente, su perspectiva es más amplia y demuestra los valores actitudinales que nos mueven e inspiran a todos.

Tomar la iniciativa, es reconocer nuestra responsabilidad de que las cosas sucedan.

Nuestra naturaleza básica es actual, no que los demás actúen sobre nosotros. Esto hace que podamos elegir nuestras respuestas en determinadas circunstancias, y a demás nos da poder para crear las circunstancias.

Las personas proactivas son soluciones para los problemas, y no los problemas en sí, pues toman la iniciativa de siempre hacer lo que sea necesario, conforme con principios correctos y finalmente realizan las tareas.

Es fundamentan considerar la madurez de las personas. No es posible esperar mayor aporte de creatividad de quienes se encuentren bajo una fuerte dependencia emocional.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Sin embargo se puede partir de la naturaleza básica del individuo, y a su vez crear un clima en el que las personas puedan aprovechar las oportunidades y así resolver problemas, confiando en ellas mismas.

Las organizaciones o empresas pueden ser productivos, pueden combinar la creatividad y los recursos de sus trabajadores proactivos para dar origen a una cultura proactiva dentro de la misma.

No tiene porque la Organización estar a merced del ambiente, pues es posible tomar la iniciativa para llegar a la práctica los valores compartidos, y lograr los propósitos compartidos de todos quienes la conforman.

El lenguaje de las personas reactivas y de las proactivas.

El lenguaje de las personas reactivaos las absuelve de responsabilidad:

- ¨Eso soy yo. Yo soy así, eso es todo¨ estoy determinando, no puedo hacer nada al respecto.
- ¨Me vuelvo loco!¨ No soy responsable, mi vida emocional es gobernada por algo que está fuera de mi control.
- ¨No puedo hacerlo, no tengo tiempo¨ hay algo que esta fuera de mi que me controla, tiempo limitado.
- ¨Tengo que hacerlo¨ circunstancias o personas me obligan a hacer lo que hago. No tengo la libertad de elegir mis propias acciones.

El lenguaje Proactivo es diferente:

- ✓ Examinemos nuestras alternativas
- ✓ Puedo optar por un enfoque distinto
- ✓ Controlo mis sentimientos

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- ✓ Puedo elaborar una exposición efectiva
- ✓ Erigiré una respuesta adecuada
- ✓ Elijo
- ✓ Prefiero
- ✓ Pase lo que pase

Es preocupante como el lenguaje reactivo es capaz de volverse en profecía de autocumplimiento, pues refuerza el paradigma y apoya las creencias.

Circulo de preocupación y circulo de influencia

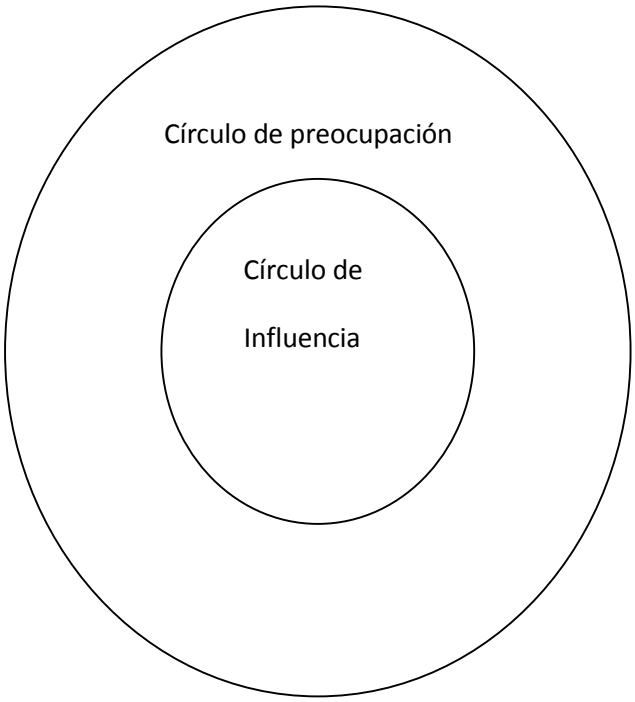
Para saber cuál es el grado de productividad que poseemos, debemos tener conciencia en que invertimos nuestro tiempo y nuestra energía.

El circulo de preocupación, son nuestras preocupaciones (hijos, problemas de trabajo, deuda pública, guerras, etc.)

Al revisar el contenido de ese círculo de preocupación podemos ver que sobre algunas cosas no tenemos ningún control real, y con respecto a otras si podemos hacer algo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Cuando identificamos las preocupaciones sobre las cuales tenemos influencia creamos el círculo de influencia.



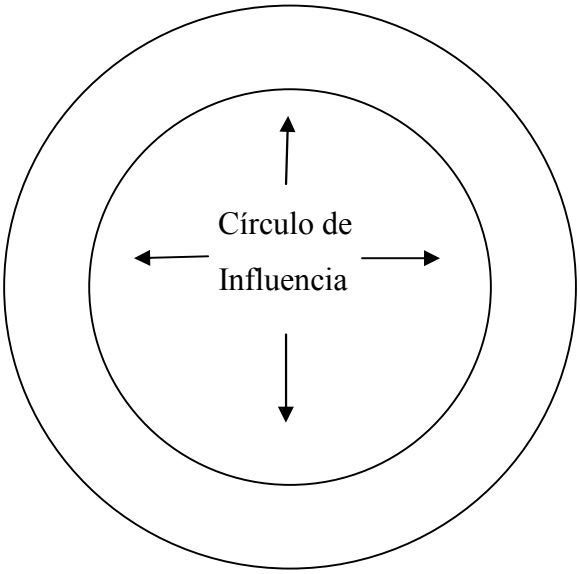
Establecer cuál de estos círculos es el centro sobre el cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, podremos vislumbrar mucho mejor nuestro grado de proactividad.

Quienes son proactivos concentran sus esfuerzos en el circulo de influencia, su energía es positiva (se amplia y aumenta) lo cual hace que el circulo de influencia se vuelva más grande.

Quienes son reactivos se concentran en el círculo de preocupaciones, y su energía es negativa y esto se suma a la desatención que se produce del círculo de influencia el cual se va haciendo más pequeño. Le estamos otorgando a las preocupaciones el poder de controlarnos

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

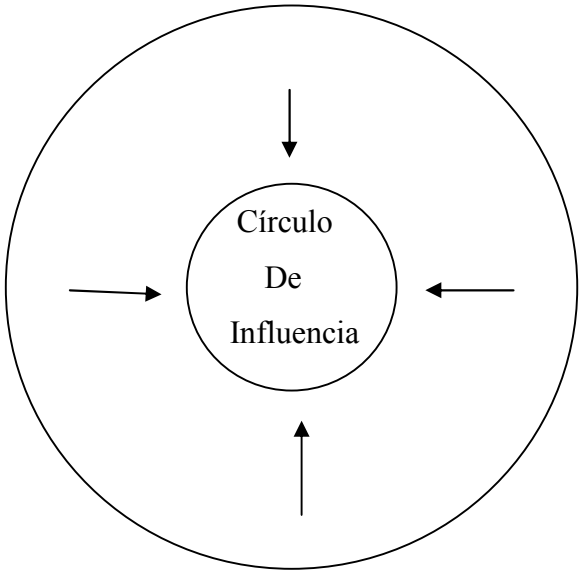
Foco proactivo



Círculo de preocupación

La energía positiva amplia
el círculo de influencia

Foco reactivo



Círculo de preocupación

La energía negativa reduce
el círculo de influencia

Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen R. Covey. 1997.

Existen dos cosas importantes a considerar antes de generar los cambios que propone lo antes descrito, y no ***Las consecuencias y Los errores.***

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Si somos libres de elegir nuestras acciones, no lo somos así de las consecuencias de esas acciones, pues estas están controladas por leyes naturales, se ubican fuera de nuestro círculo de influencia.

Se puede optar por ser deshonesto, pero nuestra conducta está gobernada por principios. Somos libres de elegir nuestra respuesta en todo momento, pero también optamos por las consecuencias correspondientes, ¨cuando uno recoge una punta del palo, también recoge la otra¨.

El enfoque proactivo de los errores es reconocerlos de inmediato, corregirlos y aprender de ellos, lo cual lo convierte instantáneamente en un éxito, El éxito, dijo T.J. Watson, fundador de la IBM, ¨está en el lado opuesto del fracaso¨.

No es lo que los demás hagan ni nuestros propios errores lo que más nos daña; son nuestras respuestas.

La respuesta a los errores afecta la calidad del momento siguiente, lo importante es admitirlos y corregirlos de inmediato para que no tenga poder sobre el momento siguiente, y para que finalmente volvamos a tener el poder.

Comprometerse y mantener los compromisos

Dentro del círculo de influencia se encuentra nuestra aptitud para comprometernos y prometer.

Los compromisos con uno mismo y con otros, y la integridad con la que los sostenemos son la esencia de nuestra proactividad. Podemos tomas dos caminos, el de hacer una promesa y mantenerla, o establecernos una meta y trabajar para alcanzarla.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

El poder del comprometernos con nosotros mismos y de mantener esos compromisos son la base del desarrollo de los hábitos fundamentales de la efectividad. El conocimiento, la capacidad y el deseo se encuentran dentro de nuestro control

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DE MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

Es la habilidad de usar la mayor cantidad de modos de trasmisión, entendimiento, pensamientos y sentimientos, la comunicación verbal y la no verbal, escrita, electrónica, y así sucesivamente para intercambiar correctamente información y emociones.

Para el desarrollo de la competencia del manejo de la comunicación se explicaran los siguientes conceptos y herramientas: Habilidades comunicacionales y Programación Neurolingüística

HABILIDADES COMUNICACIÓNALES

Definición de comunicación:

Samuel C. Centro: ¨Es el proceso de compartir información con otros individuos¨

David R. Hampton: ¨El proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información ente ellas e interpretan su significado¨

¨Es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, planes o información en la mente de una persona y se busca con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor¨

Las habilidades comunicacionales tratan por tanto los siguientes aspectos:

- Saber comunicar
- Saber escuchar

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Saber preguntar
- Saber utilizar el silencio
- Saber dar órdenes en el ámbito profesional
- Saber corregir a un colaborador

Las herramientas utilizadas para apoyar a los evaluadores en términos de comunicación se encuentran:

- El uso de la retroalimentación
- Simplificación del lenguaje
- Escuchar activamente
- Control de las emociones

Los elementos básicos en el proceso de comunicación son los siguientes:

Transmisores (utilizados por el emisor) y *Receptores* (usados por quien es el destinatario), resultan ser los medios disponibles para enviar y recibir mensajes.

En ellos pueden participar más de uno de los sentidos (vista, el oído, el olfato y tacto y gusto)

El mensaje, está constituido por datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales y no verbales) que dan significado a los datos. El significado lo establecen el emisor, el destinatario y el escenario o contexto.

*Los canale*s, están constituidos por los medios para que viajen lo mensajes del emisor al destinatario. Por ejemplo: canales: el aire, cuando se conversa cara a cara, correos electrónicos vía internet y el teléfono (fijo o móvil).

Significado, son los pensamientos, sentimientos, creencias (valores) y actitudes de un individuo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Codificación, es lo que da significado al mensaje que se va a trasmitir. Aquí el vocabulario y conocimiento juegan un rol importante.

Decodificación, suministra un significado de interpretación personal a los mensajes recibidos.

Retroalimentación, es la que constituye la respuesta del destinatario al mensaje que ha recibido.

La Comunicación Interpersonal cara a cara es la que está más enriquecida de información.

Su valor se incrementa cuando se trata de realizar tareas complejas y de solucionar situaciones sociales y emocionales, las cuales están cargadas de incertidumbre y ambigüedad.

Riqueza de los medios: relaciona la velocidad de retroalimentación personalizada que permite el medio, con la diversidad de señales y lenguaje. Como ambos factores son continuos, y por tanto la riqueza del medio tendera a variar, esta dependerá del uso que le den los emisores y los destinatarios.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Fuente: Comportamiento Organizacional. Decima edición. D. Hellriegel, 2004. p292.

Como demuestra el grafico el dialogo cara a cara es el más rico de todos, pues proporciona una retroalimentación inmediata, así como también permite al emisor y al destinatario, en forma simultánea observar el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial.

Todos aquellos problemas importantes y difíciles de resolver, cuyo contenidos sean emocionales y de elevada incertidumbre, en la mayoría de los casos ameritan del dialogo cara a cara.

La comunicación interpersonal efectiva

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Los obstáculos más importantes están relacionados con las diferencias individuales de personalidad y la percepción.

Los rasgos individuales de la personalidad:

- Baja adaptación (nerviosismo, inseguridad, volubilidad)
- Baja sociabilidad (timidez, poca asertividad, retraimiento)
- Baja autoconciencia (impulsividad, descuido, irresponsabilidad)
- Baja afabilidad (independencia, frialdad, grosería)
- Baja apertura intelectual (aridez, carencia de imaginación, mente literal)

Errores de percepción:

- La defensa de la percepción
- Creación de estereotipos
- Efecto de halo (evaluar a un individuo partiendo de la única impresión que se tiene de él, sea positiva o negativa)
- Proyección
- El efecto de altas expectativas

Error de atribución: subestimar o sobrestimar a las personas.

Obstáculos directos:

Ruido, todo tipo de interferencia que surja en el canal con el mensaje que se trata de comunicar.

Aspectos semánticos, está relacionado con el significado que tiene las palabras.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Rutinas de lenguaje, patrones de comunicación verbales o no verbales, que se han vuelto hábitos. Esto acorta el tiempo de reflexión, facilitando la anticipación de lo que se va a decir y cómo hacerlo.

Esta en ocasiones se convierte en un problema, debido a que generan en ocasiones incomodad, y pueden ser ofensivas cuando se denigra o descalifica a otros.

Mentira, es el engaño donde el emisor afirma lo que cree es falso con el propósito de engañar a más de un emisario.

Distorsión, está representada por la gama de mensajes que el emisor usaría entre los extremos de la mentira y la honestidad total. Pueden emplearse lenguajes ambiguos y poco directos y no se considerados en la intención del engaño.

El silencio puede ser una distorsión.

El manejo de impresiones es la manera en la que la distorsión personal se presenta, en donde el emisor conscientemente intenta influir en las percepciones de quienes son destinatarios, utilizando como estrategias la alabanza, el auto elogio y la guarda de apariencias.

Igualmente las barreras que son producto de diferencias culturales también están presentes como obstáculos.

Las redes comunicación interpersonal son el flujo de comunicación, relaciones y entendimiento, que se da entre las personas a lo largo del tiempo, las cuales incluyen el flujo de mensajes orales, escritos y no verbales entre dos personas, y simultáneamente con los demás que conforman la red.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Las redes funcionan vertical y horizontalmente. Pueden estar cerradas y centralizadas, como abiertas y descentralizadas, afectando positiva o negativamente la variedad organizacional.

Habilidades que estimulan al dialogo

El dialogo, proceso en el cual las personas eliminan su actitud defensiva a fin de permitir el libre sondeo de supuestos y creencias propias y las de los otros.

La comunicación asertiva, es la posibilidad que tenemos de expresar libremente lo que pensamos sentimos y creemos, en tanto que se respeta los derechos ajenos a sostener puntos de vista distintos.

Mientras menos sean las diferencias en las metas, actitudes y creencias, mayores serán las posibilidades de que se desarrolle una comunicación correcta.

Las habilidades y conductas que promueven el dialogo incluyen:

- *La apertura a la comunicación:* incluye la transmisión del mensaje, la confianza, la intención, las metas, de los que dialoga.

- *La retroalimentación constructiva:* está fundamentada en la confianza, es especifica nunca general, que expone el momento en el que el receptor parecer está preparado para aceptarla, hay verificación del mensaje, incluye conductas en las cuales el receptor pueda quizás intervenir, y no incluye más de lo que el receptor pueda manejar.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- *La escucha activa:* es el momento en que el receptor comprende el mensaje del emisor.

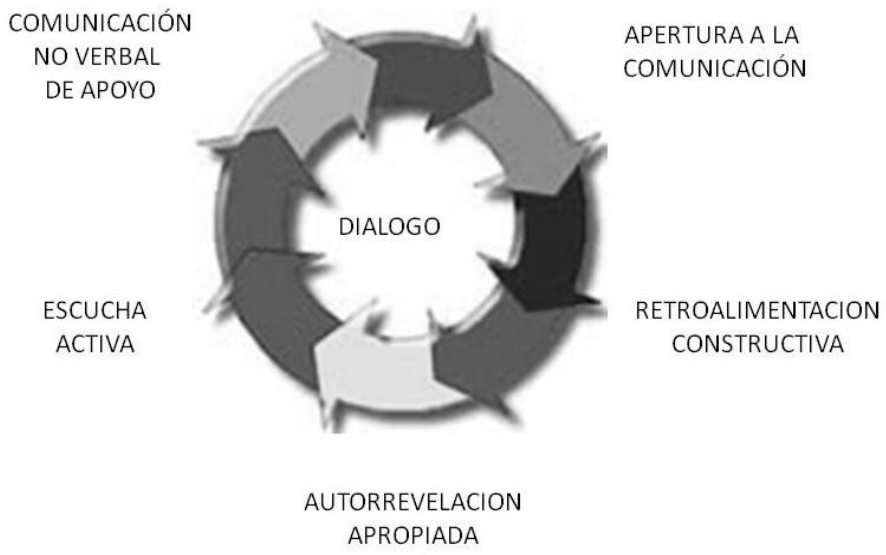
Para aumentar esta habilidad para escuchar se sugiere:

- ✓ Tener una razón o propósito para escuchar
- ✓ No hacer juicios a priori
- ✓ Evitar las distracciones
- ✓ Hacer una pausa antes de responder
- ✓ Parafrasear con sus propias palabras del contenido y sentido de lo que al parecer dice el emisor, en especial cuando el mensaje es emocional y poco claro.

- *La autorevelación apropiada:* es toda información que los individuos trasmiten (verbal o no verbal) de sí mismos hacia los demás. Es natural la capacidad de expresión de la naturaleza propia y es básico para el crecimiento y desarrollo de las personas, siempre en un punto medio (no inhibirse y reprimir los sentimientos, pero tampoco exponerse totalmente)

- *La comunicación verbal no verbal de apoyo*

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com



Todas necesitan que el emisor y el destinatario jueguen un papel dinámico en el proceso de comunicación.

En la comunicación abierta, ambos emisor y destinatario pueden discutir, no estar desacuerdo, sin hacer uso de ataques personales.

La retroalimentación recibida de otras personas suma al proceso de comunicación, la motivación para que un individuo aprenda y cambie de conducta.

Al ser un escucha activo, el destinatario oye completamente el mensaje sin hacer interpretaciones o criticas.

Cuanto esté una persona dispuesto a colaborar con otros, depende de la habilidad del individuo para revelar información

Como la comunicación no verbal afecta el dialogo

Son respuestas no relacionadas con el lenguaje (por ejemplo el tipo de movimiento del cuerpo) y efectos ambientales (una oficina grande o pequeña).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Las mismas contienen mensajes ocultos e influyen en el proceso y resultado de la comunicación frente a frente.

Tipos básicos de señales no verbales:

- Movimiento del cuerpo
- Características personales físicas: forma del cuerpo, postura, aliento, olor.
- Paralenguaje: voz calida, suave, tono, ripios, risa, bostezos.
- Uso del espacio: percepción y uso del espacio.
- Ambiente físico: diseño de estructuras (edificio, mobiliario)
- Tiempo: estar a tiempo o llegar tarde, hacer esperar a alguien, diferencias culturales en la percepción del tiempo, relación tiempo y estatus.

Hay que prevenir la construcción de estereotipos respecto del significado de las señales no verbales empleadas por un individuo.

PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA

Cada persona tiene una forma especial de percibir el mundo en el que vive y su realidad, de este modo la percepción y comunicación con el entorno la realizan por medio de los sentidos.

Joh grinder y Richard Bandler observaron que cada persona utiliza según su preferencia un sistema sensorial determinado, pues cuando utilizamos todos los sentidos constantemente para percibir la realidad, con frecuencia lo hacemos más por una vía especifica que por otras.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

En tal sentido *la programación neurolingüística es un conjunto de técnicas de comunicación y evolución personal* desarrollada por estos investigadores.

La programación neurolingüística, estudia como el lenguaje (verbal y no verbal) afecta nuestro sistema nervioso y desarrolla modelos de conducta (procedimeintos).

Se llama Programación pues trata de un conjunto sistemático de operaciones. Neuro porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso y lingüística porque para ello usamos el lenguaje verbal o no verbal.

Su objetivo es lograr la comunicación eficiente del individuo y de este y con los demás, analizando, codificando y modificando conductas.

Durante el proceso de comunicación aun cuando disponemos de un canal dominante, empleamos los tres en función de las circunstancias, sin embargo, en el momento que la comunicación se vuelve más difícil tendemos a ceñirnos al dominante, y no necesariamente este es el mismo que el de nuestro interlocutor.

Cuanto menos se entienden las personas, más se ciñe cada uno a su canal dominante de comunicación, lo que hace que se aíslen cada vez más. Esta situación incrementa la dificulta la comunicación y refuerza el canal dominante.

El lenguaje puede limitar o ampliar la percepción y representación de la realidad.

Sistemas representativos

Hacen referencia a los sentidos y son:

- *Visual*
- *Auditivo*
- *Kinestésico*.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Estos se convierten en canales de comunicación, los cuales dan origen a tipos predominantes de personas:

- **visuales**
- **Auditivas**
- **kinestesicas**

Voz alta y aguda, figura erguida, mirada hacia arriba, respiración en la parte alta del pecho_ VISUAL

Voz grave, cabeza ladeada, mirada a los lados, respiración en la parte media del pecho_ AUDITIVO

Cabeza dirigida hacia abajo, voz profunda, mirada hacia abajo o hacia dentro, respiración profunda _ KENESTÉSICO

La programación neurolingüística demuestra la validez literal de la milenaria afirmación ¨Los ojos son las ventanas del alma¨.

La persona visual: es activa, se mantiene siempre atenta y observadora del entorno y las personas, es exploratoria. No es tan cerebral.

Palabras y frases que suelen utilizar y nos permiten identificar a las personas visuales:

Vistazo, Observar, A simple vista, a la luz de, Borroso, Echar un vistazo, espiar, visible, Claro, Ilusión, esclarecer, exhibir, brillo, mirar, destello, alumbrar, vistoso, imaginar, ilustrar, color, perspectiva, reconocer, distinguir, tener, visión.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La persona auditiva: suele ser sedentaria, siempre está haciendo algo pero no necesariamente amerita el realizar movimiento. Es cerebral y tiene mucha vida interior. Puede no darse cuenta de cómo va vestido alguien, pero sí estará muy interesado en escucharlo.

Excelentes observadores, en ocasiones parece malhumorado, pues son sensibles a los ruidos, y generalmente son muy serios y de poca sonrisa.

Lo más característico es su voz, habla con mucha facilidad, en tono melodioso, es expresiva y bien timbrada. Su estilo es conservador y elegante.

Palabras y frases que suele utilizar:

Sonar, oir, ruido, estruendo, preguntar, prestar atención, sonidos, decir, entender, atender, susurro, contar, armonía, chillar, dialogar, ritmo, informar, parar la oreja, ruidoso, eco, afinar, mencionar, discutir, opinar, desconcentrar, a tono, comprender, conversación.

La persona kinética: Son sentimentales y fáciles de identificar. Son sensitivos, demuestran sus emociones y expresan espontáneamente sus sentimientos. Hablan despacio y con un tono de voz más grave que los visuales y auditivos, su respiración es profunda y proviene del estomago.

Suelen dirigir la mirada hacia abajo, lo cual quiere decir que está reconociendo sus sentimientos.

Se mueve lentamente pero con soltura y facilidad, sus posturas son muy distendidas, con los hombros bajos y caídos. Gesticulan mucho, se toca y toca constantemente a los demás.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

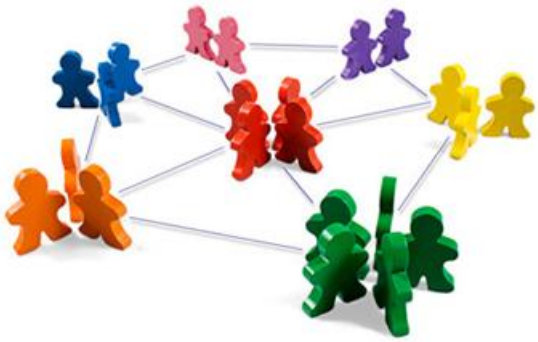
Las frases que más utiliza son:

Sentir, pegar, arrastrar, presión, tomar, rozar, tocar, marchar, acoger, sensible, golpear, cálido, tenso, emotivo, conmovedor, húmedo, digerir insensible, eléctrico, despertar, tacto, duro, excitar, pesado, feliz, tragar, herida, contener, estrés.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

MANEJO
DE LA
DIVERSIDAD

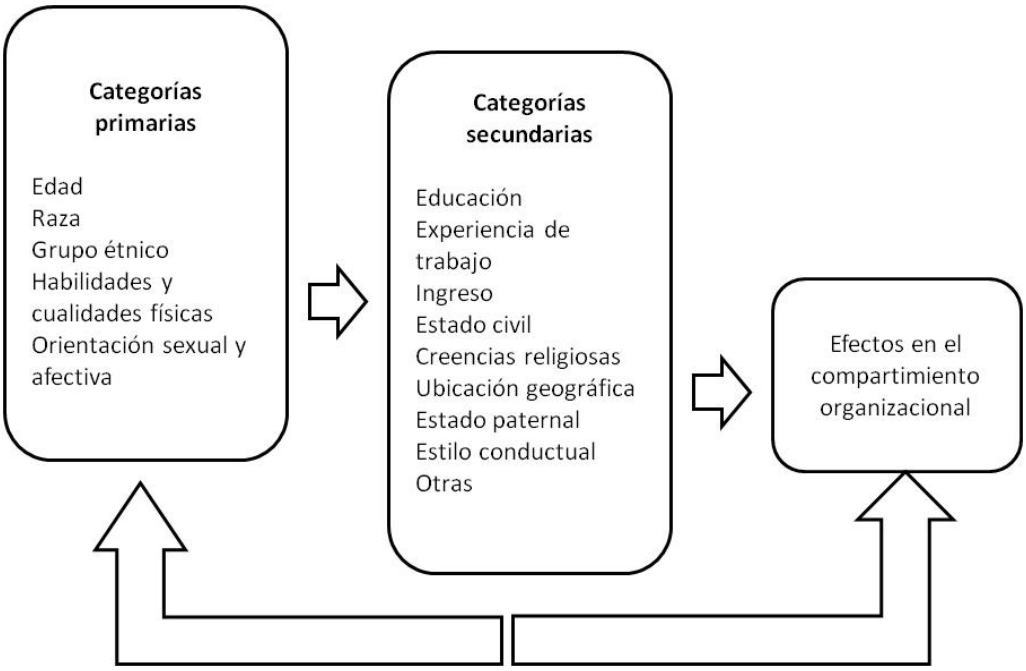


This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DE LA DIVERSIDAD

Es la habilidad de apreciar las características distintivas individuales y de grupo, entender y aceptar que tales características son fuentes potenciales de fortaleza organizacionales.

Categoría selectas de diversidad



Adaptado de Bradford, S., ¨Fourteen dimensions of diversity: Understanding and apreciating differences in the workplace¨, en J.W.Pfeiffer (ed), 1996 annual: Volume 2 Cosunlting. San Diego: Pfeiffer and Associeates, 1996, pp.9-17.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Trabajar todos juntos brinda la oportunidad de obtener todo lo mejor del grupo, pues el nivel de diversidad presente en lugares claves, apoya el desempeño óptimo de las organizaciones, haciéndolas flexibles y competitivas.

Es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales que exista un amplio rango de ideas, que por supuesto sean expresadas libremente, desde todos puntos de vistas y perspectivas posibles.

La clave está en la palabra ¨inclusividad¨

La diversidad incluye: la raza, el género, la edad, el origen étnico, cultura e incluso el estilo personal.

El mundo en que se vive actualmente es altamente competitivo y multicultural, y por tales motivos todos debemos ser valorados y respetados, y de nuestras diferencias debemos crear y sustentar una ventaja competitiva en nuestros lugares de trabajo, cada vez más productivos gracias al aporte de la diversidad.

Hay que mantener abiertas las líneas de comunicación, respetar las diferencias y aprovechar las ventajas que estas ofrezcan.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

LA COMPETENCIA DEL MANEJO DE LA ÉTICA

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

LA COMPETENCIA DEL MANEJO DE LA ÉTICA

Es la habilidad de incorporar valores y principios que distinguen lo que es correcto de lo incorrecto, en la toma de decisiones y en las acciones.

Esta competencia incluye habilidades para hacer lo siguiente:

- Aplicar las disposiciones y regulaciones gubernamentales así como las reglas de conducta de la organización, para tomar decisiones y emprender acciones dentro del nivel de responsabilidad de la personas.
- Demostrar dignidad y respeto para con los demás en las relaciones de trabajo, y emprender acciones en contra de prácticas discriminatorias.
- Demostrar honestidad y trato justo para con el personal.

Se debe ser responsable con quienes trabajamos y convivimos, por ello es necesario estimular en nosotros y en los demás el ser buenos ciudadanos, apoyando obras y mejoras cívicas que vayan en pro de toda la comunidad.

Se trata del actuar basado en valores. No basta con que el individuo sea altamente competente en las dimensiones técnicas, sino que también lo sea en las prácticas de valores, entre ellos la lealtad, la honestidad y el repudio a la corrupción.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Es necesario:

- Agregar valor al trabajo: haciendo que los trabajadores colaboren en su desempeño, poniendo en práctica sus competencias técnicas, actitudes y conductas éticamente sanas y productivas.
- Fortalecer la calidad de la dimensión humana de la organización, por medio del talento humano.
- Cultivar el comportamiento integro, recto, responsable, leal y creativa en los individuos, por medio del ejemplo.
- Mejorar la ética del servicio, que lleva a la eficiencia, la eficacia, la efectividad, y el mejoramiento continuo.
- Enaltecer al trabajador y desarrollar una filosofía organizacional como parte de la realización personal.
- Hacer de los valores un ¨sello de calidad¨ que trascienda en el tiempo, creando una tradición ética.

El reto de las organizaciones no solo va de la mano del desarrollo científico y tecnológico, sino también de su capacidad de levantar una cultura organizacional ética y emocionalmente solida.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

LA COMPETENCIA DEL MANEJO TRASNCULTURAL

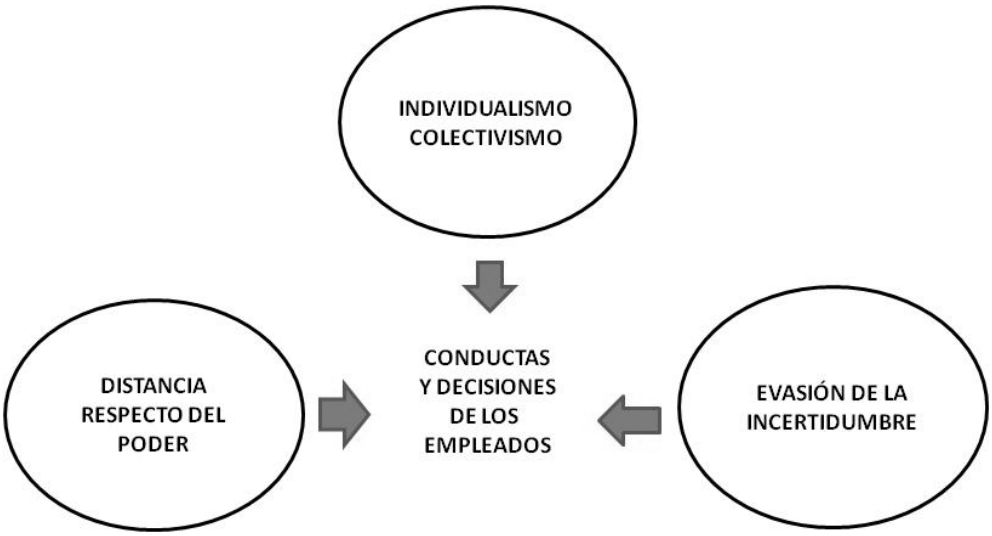
MANEJO
TRANSCULTURAL

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

LA COMPETENCIA DEL MANEJO TRASNCULTURAL

Es la habilidad de reconocer y aceptar similitudes y diferencias entre naciones, culturas, y estratos sociales.

En el siguiente grafico se muestran los valores culturales importantes identificar en relación con el trabajo:



Individualismo

Es la tendencia de la gente a cuidar de sí misma y de su familia inmediata. El individuo esta emocionalmente separado de las organizaciones e instituciones.

Colectivismo

Es la tendencia de la gente a darle mayor peso a su pertenencia, grupos o a cuidarse entre si a cambio de lealtad. La estructura social tiende a ser rígida y los miembros del grupo (parientes, comunidades, organizaciones), se enfocan en el bien común y se distinguen de los externos del grupo. El colectivismo suele incluir una

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

dependencia emocional del individuo respecto de grupos, comunidades, e instituciones.

Distancia respecto al poder

Es la medida en que la gente acepta las desigualdades de estatus y poder como un aspecto normal y funcional de la vida.

La gente que ha sido criada en una cultura de alta distancia respecto al poder, tiende a comportarse en forma sumisa. Es más probable que las personas con alta distancia respecto al poder, reciban órdenes sin cuestionarlas y sigan las instrucciones de sus superiores.

Evasión de la incertidumbre

Es la medida en que la gente se apoya en normas sociales procedimientos organizaciones (incluido el gobierno), para evitar la ambigüedad incertidumbre y riesgos.

El encuentro entre diversas culturas no será nunca una tarea sencilla, pues estamos hablando de gente, grupos y naciones que piensan, sienten, y actúan de maneras diferentes, que experimentan problemas comunes, que en algunos casos no respetan fronteras, que requieren de la cooperación de todos para alanzar su solución.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Se debe ser flexible y adaptable, mostrarnos abiertos, asertivos, empáticos, actualizados, informados, tolerantes y hacer uso de las tecnologías de información, al igual que promover en la organizaciones la generación de centros de aprendizaje, es decir, grupos en donde se compartan ideas con puntos de vistas diversos, multidisciplinariamente, tanto para aprender como para emprender.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DE EQUIPOS

MANEJO DE EQUIPOS

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DE EQUIPOS

Es la habilidad de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para el logro de metas.

Para el desarrollo de la competencia del manejo de equipos se explicaran los siguientes conceptos y herramientas:

- Trabajo en equipo
- Interdependencia
- Capacidad negociadora

TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo es un grupo de personas que realiza una labor en común, la cual los relacionan, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos.

Estos resuelvan problemas y conflictos, toman decisiones, pero también comparten los éxitos y fracasos de una organización.

Trabajar en equipo significa tener:

1. Objetivos comunes y acordados
2. Tareas definidas y negociadas
3. Procedimientos explícitos
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Alto grado de interdependencia

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

El trabajo en equipo supone que los individuos cooperen entre sí, intercambien información, examinen las diferencias y antepongan el beneficio del equipo a los interese personales en.

El trabajo en equipo y la cooperación son dos métodos valiosos para asegurar una fuerza de trabajo organizada.

En el proceso de la constitución de equipos de trabajo pasan por las siguientes etapas:

1. **Etapa de dependencia:** a la autoridad formal

2. **Etapa de contradependencia:** deseo de establecer otras formas de liderazgo, en los miembros hay menos ansiedad y menor referencia del líder formal.

3. **Etapa de independencia:** aparente cohesión, enfrentamiento entre la individualidad y la organización, diferencias entre los miembros.

4. **Etapa de interdependencia:** seguridad del grupo que permanece, saludable manejo de las diferencias interpersonales, conciencia de la capacidad de contribuir y de nutrir como equipos a su organización, estima personal, es una relación ganar/ganar.

El trabajo en equipo no surge de manera espontanea, los empleados deben recibir capacitación para ser buenos miembros de un quipo.

Las personas que conformen un equipo de trabajo deben ser personas con características de extroversión, agradabilidad, escrupulosidad y estabilidad emocional.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Habilidades personales para trabajar en equipo:

- **Escuchar**: no es solo oír, sino tomar conciencia de los sentimientos que van de la mano de las ideas. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal.

- **Preguntar**: progresar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, lo que fortalece el potencial de análisis y resolución de problemas.

- **Resumir**: manera de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes de los participantes.

- **Ser flexible**: ser capaces de cambiar y negociar los puntos de vista que alimenten las innovaciones, asumir nuevas normas, reglas y hábitos en la organización, sin que genere conflictos de tipo individual, de personalidad.

- **Proactivo**: iniciativa hacia el logro, es la actitud positiva ante los retos, en lugar de provocar resistencia al cambio.

- **Asertivo**: expresión de las ideas y necesidades propias, sin atropellar a los miembros del grupo.

Dimensiones del trabajo en equipo

La tarea: es el *que hará* el equipo y *para que fue creado*.

El procedimiento: es el *cómo lo hará*, operaciones y actividad _secuencias, que permitirán la realización de las tareas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Proceso socio-afectivo: son las relaciones humanas, grado de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que ayuden o no, al trabajo en equipo.

DEPENDENCIA, INDEPENDENCIA

El desarrollo de los seres humano parte de un estado inicial de total **Dependencia**, cuando comenzamos nuestra vida de niños, en donde somos dirigidos, educados y sostenidos totalmente por otros.

Luego gradualmente, nos volvemos física, metal, emocionalmente y económicamente **Independientes**, hasta llegar al punto de poder manejar nuestras propias vidas.

Nuestro continuo crecimiento y maduración, nos revela que la naturaleza es **Interdependiente**, y que los máximos logros de nuestra naturaleza, están relacionados con otros, en otras palabras que la vida es interdependiente.

Se presentan entonces los paradigmas de la dependencia, la independencia y la interdependencia, en donde vemos lo siguiente:

La dependencia, es el paradigma de tú: tú haces, tú haces lo que tienes que hacer por mi,yo te culpo a ti por los resultados.

La independencia, es el paradigma del Yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto solo, yo puedo elegir.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La interdependencia, es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar talentos y aptitudes para lograr mayores cosas.

Quienes son dependientes requieren de los otros para alcanzar lo que desean, los independientes lo hacer por medio de su propio esfuerzo, y los interdependientes combinan sus esfuerzos con los de otros para obtener éxitos mayores.

La mayoría de las ideas que giran en torno al ser independientes son: no quiero que me controlen, no quiero que me definan, que me usen o me manipulen.

La dependencia es un problema de madurez personal, que en realidad poco tiene que ver con las circunstancias, y la independencia por su parte nos da fuerza de actuar para que no actúen por nosotros.

Sin duda es la independencia una meta deseable por todos, pero no es la meta final de nuestra *vida efectiva*.

Recordemos que la naturaleza es Interdependiente, y este concepto está cargado de madurez personal, por esta razón esta elección solo la alcanzan las personas independientes, pues son lo bastante dueñas de sí misma (cosa que no son las personas dependientes).

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Primero somos **Dependiente** ⇨ Luego somos **Independientes (**podemos manejarnos

de manera autodirectiva y autosuficiente)

Y finalmente, con madurez (física, metal, emocionalmente)
y por elección, llegar a la
Interdependencia.

INTERDEPENDENCIA

La interdependencia se materializa a través de la interacción de los miembros del equipo de trabajo, la cual genera una identidad común que hace las veces de motor del mismo.

Como una consecuencia de esa necesaria interacción se llega a la interdependencia, en donde cada miembro del equipo debe desempeñar un rol que complemente al resto.

No podremos alcanzar el éxito con otras personas si no se ha pagado el costo del éxito con uno mismo.

Partiendo de la premisa anterior llegamos al *principio de la secuenciación*: la victoria privada esta primero que la pública. El autodominio y la autodisciplina son las bases de una buena relación con otros.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

El real autorrespeto proviene del dominio de sí mismos, de la verdadera independencia, y esta es por sí misma un logro.

Solo la gente independiente logra la interdependencia.

El ingrediente más importante de toda relación no es realmente lo que decimos o hacemos, sino en lo que somos, y simplemente no podremos crear y sostener la base necesaria para la interdependencia efectiva sino esto no lo tenemos claro.

En el momento en que nos volvemos independientes, proactivos, centrados en principios acertados, y somos capaces de organizar y realizar cosas con integridad en relación a las prioridades de nuestra vida, también podremos elegir la interdependencia y para construir duraderas y altamente productivas relaciones con las demás personas.

Una de las acciones más importantes que se deben hacer es procurar realmente comprender a las personas.

Para ello se aplica el siguiente principio: hay que hacer que lo que es importante para la otra persona sea tan importante para uno como la persona misma.

Se trata de una experiencia de vinculación, en donde está la conocida regla de oro: *trata a los otros como querrías que ellos te trataran a ti*.

Esto no solo tiene la clásica interpretación, sino que también incluye el hecho de que hay que comprender profundamente al individuo, tanto como nosotros querríamos ser comprendidos, y luego tratarnos en los términos de la comprensión.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Mantener los compromisos

Es fundamental cultivar el hábito de mantener en todo momento las promesas que haces, pues esto creara puentes de confianza que pasen sobre las posibles situaciones de incomprensión.

Igualmente hay siempre que aclarar las expectativas, pues las expectativas poco claras en el área de las metas reducen los niveles alcanzados de la comunicación y la confianza.

Aclarar las expectativas

La mayoría de los problemas que aparecen en las relaciones radican en que las expectativas están implícitas, nunca son anunciadas explícitamente. Por ello es importante siempre que se inicia una situación nueva, poner en claro las expectativas.

Generamos múltiples situaciones negativas al dar por sentado que nuestras expectativas son evidentes por sí mismas, y que los demás las comprenden y comparten.

Aclarar las expectativas requiere de mucho coraje, pues actuar como si no existieran diferencias y confiara en que las cosas se darán sin problemas, parece más sencillo que afrontar las diferencias y trabajar en conjunto para llegar a un grupo de expectativas mutuamente acordadas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

La integridad personal,

La integridad personal genera confianza e incluye la veracidad que consiste en decir la verdad (adecuar las palabras a la realidad).

Adecuar la realidad a nuestras palabras quiere decir que mantenemos nuestras promesas y satisfacemos las expectativas.

La integridad en una realidad interdependiente consiste en que uno trata a todos guiados por el mismo conjunto de principios, pues así alcanzamos la confianza de la personas.

Las personas confiaran en nosotros a largo plazo y nos respetaran por ser claros abiertos y amables con ellos.

Es también evitar la comunicación desleal y que no respeta la dignidad de los otros. Si somos íntegros nunca podremos intentar el engaño.

En el desarrollo de las relaciones no se puede compensar la falta de nobleza del carácter personal con habilidades técnicas para el desarrollo del trabajo.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPACIDAD NEGOCIADORA

LA NEGOCIACION

Definiciones:

Herb Cohen, en su libro Todo es negociables dice:

¨es el campo de conocimientos y acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una persona de la que usted quiere cosas¨

¨es la utilización de la información y poder para afectar comportamientos dentro de un remolino de tensiones¨

Así mismo, Tulio Monsalve en su libro Estrategias y Técnicas de negociación expresa lo siguiente:

¨Es un proceso en el cual se toma una decisión por el acuerdo de dos o más partes. Primero verbalizan demandas contradictorias sobre un asunto de interés común y luego se mueven a la búsqueda de un acuerdo, por un proceso de concesiones mutuas buscando alternativas que los satisfaga¨

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

EL PROCESO DE LA NEGOCIACION

La negociación como proceso de da cuando existen los siguientes elementos:

- ✓ Un conflicto de intereses
- ✓ Algun grado de ambigüedad con relación al acuerdo
- ✓ Oportunidad para desarrollar concesiones para orientarse en la búsqueda de la satisfacción común.

Elementos de la negociación:

1. **Información:** es la cantidad y calidad de los datos, conocimientos sobre la otra parte (conocimiento sus necesidades) y la información que damos de nosotros mismo.

2. **El tiempo:** es el tiempo del que disponemos para la negociación.
3. **El poder:** se trata de la capacidad o habilidad para lograr que las cosas se hagan, para tener el control sobre las personas, los acontecimientos, las situaciones. Este esta condicionado a la percepción de las partes negociadores (cuanto poder considero que tengo y cuanto poder me atribuyen los demás).

La negociación debe visualizarse como un sistema en el cual el producto es algo más que la suma de sus partes, en donde los elementos del proceso son interdependientes y por tanto interinfluyentes.

Etapas de la negociación

1. *Conciencialización de la discrepancia:*

   Aquí laas partes involucradas se dan cuenta de los elementos que construyen las diferencias, en la cual se identifican las necesidades de cada uno (comunes

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

y divergentes), a fin de vislumbrar el posible acuerdo entre ellas, para ello es fundamental una actitud de cooperación.

2. *Análisis de la discrepancia:*

   Se trata de determinar los requerimientos de las partes, y la forma en que pueden ser satisfechas, para ello se debe:

   - Identificar cual es la necesidad y como se lograría satisfacer
   - La actitud de las partes ante la búsqueda de los resultados
   - Evaluar en qué medida se llegaron a satisfacer los aspectos establecidos en la negociación.

   También es necesario analizar lo que nosotros creemos que desea la otra parte.

En este punto se puede aplicar el **Modelo Red**, el cual consiste permite avaluar las alternativas generadas, y funciona a través de la identificación de que es lo que se **R**equiere, lo que se **E**spera y lo que se **D**esea de la Negociación.

Requerir: lo mínimo que se exige para lograr satisfacer las necesidades
Esperar: es lo que aceptaría
Desear: lo que me gustaría alcanzar de la negociación, lo máximo a alcanzar en la situación más favorable.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ESTRATEGIAS PARA NEGOCIAR

Pensar en ganar / ganar

Se dice que no es posible cambiar el fruto sin cambiar la raíz, esto quiere decir que trabajar con base a las actitudes y conductas es lo mismo que arrancar las hojas del árbol.

Pero si en lugar de esto, nos concentramos en producir una excelencia personal y organizacional realmente diferente, en donde se creen sistemas de información y recompensa que hagan mas sólidos los valores de cooperación de las personas.

Cuando se pasa de la independencia a la interdependencia se está avanzando hacia el liderazgo. Somos capaces de influir sobre las demás personas, y este habito de liderazgo interpersonal efectivo es ¨pensar en ganar/ganar¨.

Los paradigmas sobre la interacción humana son los siguientes:

1. Gano/pierdes
2. Pierdo/ganas
3. Pierdo/pierdes
4. Gano
5. Gano/Ganas
6. No hay trato

Pero cuál de ellos resulta la mejor opción?

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

En el momento en el que no valoramos una relación y el problema no es verdaderamente importante, puede tomarse la opción de pierdo/ganas, y estamos reafirmando realmente a la persona.

¨Lo que quiero no es realmente tan importante para mí como mi relación contigo, esta vez has lo que quieras¨

Pero también se puede aceptar la alternativa pierdo/ganas en el caso de que si se percibe que el tiempo y el esfuerzo necesarios para ganar significarían de alguna manera faltar a valores superiores (tal vez no valga la pena luchar tanto).

La mejor opción depende de la realidad*, el reto está en interpretarla con exactitud y no aplicar de inmediato todas las situaciones de un paradigma gano/pierdes u otra de las ya mencionadas y que sean de orden inferior.*

La mayoría de las situaciones forman parte de una realidad de *interdependencia*, y al respecto solo ganar/ganar en esa realidad es la más valedera.

Gano/pierdes, aun cuando parezca positivo para quien gana, no lo es, pues en realidad es una confrontación de sentimientos y sus actitudes, donde siempre la relación de ambos termina viéndose afectada. El costo de este resultado debe sopesarse cuidadosamente.

Una situación gano/pierdes en realidad es un pierdo/pierdes a largo plazo.

A largo plazo, si nos ganamos mutuamente, ambos también ambos perdemos. Por esta razón la filosofía ganar/ganar es la única alternativa real en las situaciones de interdependencia.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Es importante persistir en el proceso de comunicación y continuar con el espíritu de ganar/ganar, para alcanzar una solución que sea conforme para todos.

Ganar/ganar o no hay trato

En este punto no se ha establecido ninguna expectativa ni establecido acuerdo alguno, esto sucede cuando los valores y metas van en direcciones opuestas.

Esto sin duda es bueno comprenderlo desde un comienzo, pues así se evita la desilusión que ocasiona las expectativas creadas por las partes involucradas.

La filosofía ganar/ganar y la de no hay trato proporciona una *libertad emocional* en las relaciones entre las personas.

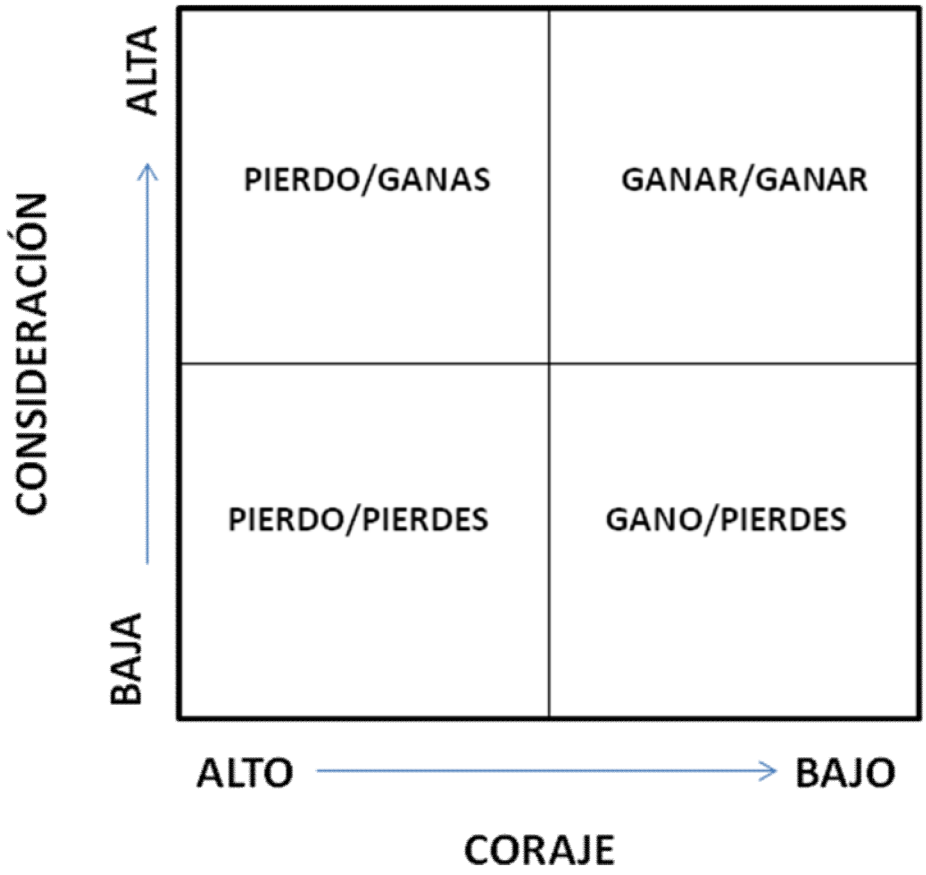
El principio ganar/ganar es fundamental para el éxito de todas las interacciones personas, y el mismo está relacionado con:

Carácter:

Rasgos característicos del paradigma Ganar/Ganar:

- La integridad, como el valor que nos atribuimos nosotros mismos.
- Madurez: el equilibrio entre el coraje y el respeto
- Mentalidad de abundancia: es el paradigma de que en el mundo hay suficiente para todos, este pensamiento surge de un elevado valor interior y seguridad personal, esto tiene como resultado que las personas comparten los reconocimientos, las utilidades, la toma de decisiones. Se generan alternativas, posibilidades, opciones y creatividad.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com



Fuente: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Stephen R. Covey. 1997.

Alcanzar el equilibrio entre el coraje y la consideración ha convertido en la base para la filosofía ganar/ganar, pues en ella se refleja una real madurez de las personas a la hora de relacionarse.

Es necesario que exista confianza y empatía entre los individuos, que a su vez deben tener sensibilidad y valentía.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Hay que recordar que si no se profundiza lo suficiente en nosotros mismos, más allá de las actitudes y las conductas aprendidas), encontraremos que el verdadera ratificación del principio ganar/ganar, está en nuestras propias vidas.

Relaciones:

Basados en el carácter, construimos y mantenemos relaciones de tipo ganar/ganar. La confianza, los aportes emocionales, son la esencia de la filosofía ganar/ganar; sin confianza lo mejor será llegar a la transacción, pues son falta credibilidad para la lograr la comunicación y el aprendizaje abierto.

El ganar/ganar es un principio que está siempre presente en la vida, podríamos hacer comprender a las personas que ganaran más de lo que deseen si procuran lo que tanto como los demás quieren.

Pero las personas están tan concentradas en yo gano/tu pierdes, que se olvidan de la opción ganar/ganar:

Siempre estará la opción no hay trato, pero ocasionalmente se puede elegir la forma inferior de ganar/ganar, *la transacción*.

Acuerdos:

Quiere decir que hay muy poco de carácter y relación entre las personas. De este modo tenemos que enfrentar el paradigma de ganar/ganar desde el esfuerzo real que significa construir una relación que lo haga posible. Dan definición y dirección a ganar/ganar, pero sin una base de confianza, lo cual implica que hay que vigilar, controlar y dirigir.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DEL CAMBIO

MANEJO DEL
CAMBIO

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COMPETENCIA DEL MANEJO DEL CAMBIO

Se refiere a la habilidad de reconocer y establecer las adaptaciones o transformaciones nuevas, que requieren del personal, de las tareas, estrategias estructuras y tecnología en su área de responsabilidad.

Esta competencia incluye la capacidad de aplicar las 6 competencias previamente definidas, en el diagnostico desarrollo y puesta en práctica de los cambios requeridos.

Los seres humanos nunca estarán preparados del todo para enfrentar los cambios en los diferentes ámbitos de su vida, y sin embargo el tiempo sigue avanzando y debe que asumir que lo único predecible es el cambio, que sin importar la intensidad con que lo sorprenda, siempre pondrá a prueba su entendimiento.

En la actualidad la vida y la incertidumbre no nos deja planificar con el nivel de confianza y seguridad con que los hacíamos en épocas pasadas, en donde era posible asumir los cambios lenta y progresivamente, incluso se podía proyectar con bastante exactitud nuestras vidas.

Asumiendo el cambio dinámico como parte de nuestra evolución, siendo flexibles y abiertos a cada instante, nos estaremos preparando para enfrentar a ese mundo lleno de situaciones inesperadas.

La velocidad de rehacértenos, de cambiar, y la capacidad de vencer el temor a lo desconocido, transforma al individuo en un ser tenaz, que quiere decir que tiene la

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

fuerza para no detenerse, siendo esta fuerza lo lleva al crecimiento y a la transformación. El individuo tenaz ve en cada situación difícil una oportunidad para ser mejor cada día.

Para facilitar los procesos de cambio hay que considerar lo siguiente:

- Comunicar efectivamente la necesidad del cambio
- Obtener una visión compartida de quienes vivirán el cambio
- Generar el compromiso entre los líderes y guías organizacionales
- Facilitar y promover la participación de las personas involucradas
- Pensar en la organización de una forma integrada
- Medir los resultados entre los participantes, escuchando sus opiniones y aportes.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MODULO DE FORMACIÓN TÉCNICA

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.

Es un sistema que evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. Debe ser un proceso integral y continuo, no simplemente un acontecimiento periódico.

Se refiere a un sistema formal para evaluar el desempeño laboran de un empleado. Su importancia es documentar cuan productivo es un empleado y en cuales áreas de desempeño podría mejorar.

La Gestión del desempeño

Consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, lo equipos y, finalmente, la organización.

Esto involucra la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, la planeación y desarrollo de carrera así como también los conocidos programas de compensación.

Aunque la evaluación es solo un elemento de la gestión del desempeño, es vital en tanto refleja directamente el plan estratégico de la organización.

La evaluación del desempeño es necesariamente el reflejo del pasado, que permite moverse hacia el futuro, un futuro siempre más productivo.

El Evaluador

Entre los evaluadores del desempeño laboral se pueden incluir:

- Supervisores
- Compañeros
- Miembros de equipo
- El evaluado
- Subordinados

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- Clientes

El evaluador debe poseer una amplia experiencia y el conocimiento de la ocupación evaluada, con el objeto de hacerse un juicio lo más objetivo que se pueda, de si el criterio de desempeño se cumple o no.

Para el evaluador es fundamental disponer de criterios de desempeño, así como también los conocimientos requeridos y los productos que funcionen como evidencias del desempeño de un trabajador, de allí lo importancia que tiene en las normas de competencias.

Razón de la evaluación del desempeño

1.- Proporcionar información con la cual se puedan tomar decisiones de desarrollo, remuneración, promoción y plan de carrera.
2.- Ofrecer la oportunidad de propiciar reuniones entre supervisores y subordinados, y así revisen todo lo relacionado al comportamiento del trabajo.
3.- Lo antes mencionado permite a los mismos desarrollar un plan de corrección en términos de deficiencias, al mismo tiempo que propongan mejoras en el desempeño.
4.- Toda evaluación ofrece la oportunidad de revisar el proceso de desarrollo del individuo y los planes de carrera de la mano de las fortalezas y debilidades que estos demuestren.

La evaluación del desempeño resulta por tanto ser el medio y no el fin para destacar el desempeño, el cual se traduciría en mayor productividad y mejoras en la calidad de una organización.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LOS ODI

El desempeño laboral se concibe como el logro que cada trabajador debe alcanzar durante un periodo determinado. Cada una de las actividades que se asignen, deben seguir lineamientos que correspondan al lugar de trabajo del individuo.

Los supervisores son quienes deben tener claro cuáles son los objetivos funcionales de la unidad de trabajo por definición, y por tanto el establecimiento de las actividades y metas que deberá alcanzar sus subordinados.

Los objetivos de desempeño individual (ODI)

Los objetivos de desempeño individual (ODI), son metas que se fijan para un determinado tiempo, con en base a las tareas y actividades que tenga un determinado cargo.

Fórmula para establecer los objetivos de desempeño individual:

Verbo activo + resultado que se desea alcanzar + indicadores

Ejemplo:
(detectar) es el verbo activo + (las necesidades de adiestramiento de la OCP) es el resultado que se desea alcanzar + (para el mes de abril en un 80%) es el indicador

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Metas para cargos técnicos- profesionales-supervisorios

Analizar, Asesor, Controlar

Coordinar, Culminar, Desarrollar

Definir, Detectar, Dirigir

Diseñar, Efectuar, Ejecutar

Establecer, Estudiar, Evacuar

Implantar, Iniciar, Planificar

Presentar, Programar, Proyectar

Relacionar, Supervisar

Indicadores de medición:

Antes del mes de …….

Con un porcentaje del…….%

Abarcando una cantidad de ……..

Los primeros ……. Días de cada mes

Con ……..en términos de calidad

Con un margen de error inferior al ……%

Con economía de los recursos asignados

Con un máximo de la calidad y eficiencia

Teniendo como fecha tope el ……..

En un lapso promedio de ……..hora

Con un rendimiento……

Sin errores no omisiones

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Especificaciones

En el proceso de…….
Los expedientes referidos a …….
Todos los materiales relativos a…….....
Las informaciones relacionadas con ……
Para el proyecto……
De acuerdo a lo contemplado en la normativa……

Indicadores del desempeño individual

Los indicadores del desempeño individual, son los parámetros con los cuales se mide el progreso realizado por el trabajador en la consecución de los objetivos ya definidos.

Estos pueden ser:

- De oportunidad o de tiempo (ejemplo, para julio de 2009)
- De cantidad (ejemplo, 3.000 h/h entrenamiento)
- De calidad (ejemplo, % errores)

Principios para la definición de los ODI

- ✓ Ser claros y precisos
- ✓ Deben ser asignados a los cargos, y no a las personas
- ✓ Evitar términos ambiguos (ejemplo: conocer, apreciar, estimular)
- ✓ Ser medibles y cuantificables, incluir indicadores de tiempo, calidad y cantidad
- ✓ Ser alcanzables (debe expresar los resultados posibles de lograr)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- ✓ Ser retadores, no deben ser comprendidos como tareas o deberes de rutina
- ✓ Ser coherentes entre sí
- ✓ Apoyar las metas y objetivos de la unidad de trabajo a la que se pertenezca, a fin de contribuir con el logro de la misión de la organización.
- ✓ Contemplar el peso o valor de la actividad, teniendo en cuenta: prioridad con respecto a otros objetivos, importancia o contribución al logro del objetivo funcional de la unidad de trabajo, y finalmente la magnitud de la actividad a realizar.

Beneficios de la planificación por objetivos de desempeño individual

- Propicia la comunicación entre supervisores y supervisados, en relaciona los objetivos y la responsabilidad del trabajo individual.
- Promueve el desarrollo de criterios objetivos de una evaluación más satisfactoria.
- Se favorece la planeación de los trabajos individuales y se proyectas hacia los globales.
- Se orientan las acciones erradas de los trabajadores hacia el desempeño exitoso.
- Favorece la participación de los evaluados en el proceso de evaluación, por medio de su intervención en la definición de sus objetivos de desempeño (se logran acuerdos).

- Se podría aumentar la motivación del empleado.
- Podría haber mayor control sobre las actividades de los trabajadores.
- Se apoya la optima administración del tiempo
- Se promueve la coordinación entre las unidades de trabajo de una organización.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

TECNICA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

LA ENTREVISTA

Fairchild define la entrevista como ¨la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional¨

En la entrevista se puede obtener información sobre ideas, creencias y concepciones de las personas a quienes se va a entrevistar.

Pollit y Hungler (1998) ¨la vía más directa para saber lo que piensas, sienten, o creen las personas radica en preguntarlo¨

Entrevista Cara a cara: el entrevistado y el entrevistador conversan en un lugar previamente fijado. Aquí el entrevistador tiene la oportunidad de obtener información verbal como no verbal (desde la forma de vestir hasta los gestos con los que el sujeto acompaña el discurso).

Se buscara establecer ¨rapport¨ con el entrevistado, a fin de generar la necesaria y suficiente confianza para el que entrevistado exprese el deseo de comunicar sus ideas.

El rapport consiste en el establecimiento de una relación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual no se harán preguntan amenazadores, ni demasiado íntimas. Para lograr el rapport el lenguaje corporal resultará de gran importancia: la sonrisa, una postura relajada, papeles y objetos distractores serán

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

alejados, y sin duda una actitud acogedora, serán las claves para que el entrevistado asuma una actitud de colaboración.

La entrevista dentro del proceso de evaluación del desempeño, es una herramienta fundamental, debido a que ella permite el intercambio de información ente el evaluador y el evaluado.

Sin duda que este encuentro debe hacerse en un ambiente tranquilo y respetuoso, que permita explorar con el trabajador el cumplimiento de las responsabilidades y los compromisos adquiridos, así como aspectos susceptibles de mejoramiento, aprendizaje y cambio.

También debe ser un momento valioso para poder identificar y comprender las actitudes y sentimientos que frente a su trabajo tiene el individuo.

La clave de una buena entrevista para la evaluación del desempeño esta en manejarla con sencillez y flexibilidad según sean los propósitos de la evaluación.

Para lograr una actitud abierta al cambio y aceptación a las sugerencias y observaciones, es necesario que el evaluado:

- ✓ No se sienta amenazado
- ✓ Tenga la oportunidad de exponer sus ideas y sentimientos
- ✓ Cuente con un evaluador que reafirme los aspectos positivos, los cuales sirven de apoyo y pueden emplearse con mayor efectividad.
- ✓ Disponga de una atmosfera que se caracterice por el respeto mutuo, la sinceridad, la actitud de escucha, donde circule la información en ambos sentidos.

Pasos fundamentales a considerar antes de realizar la entrevista de evaluación:

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

1. **Reunir los datos**

   Es necesario estudiar la descripción del puesto del empleado, una vez hecho esto comparar su desempeño con los criterios de evaluación actual, al igual que revisar en archivos de sus las evaluaciones de desempeño anteriores.

2. **Preparar al empleado**

   Resulta importante hacerle al trabajador la notificación de la entrevista con un tiempo prudencial (por lo menos 1 semana antes), a fin de que revise su trabajo.

3. **Momento y lugar**

   El espacio destinado a la ejecución de la entrevista debe ser un lugar tranquilo, que no sea sometido a interrupciones (llamadas telefónicas, visitas, etc.)

El encuentro para la comunicación de los resultados obtenidos de la evaluación también debe ser considerado, pues con ello se busca la retroalimentación del empleado sobre su actuación, lo cual le abrirá las puertas hacia las posibles mejoras en su desempeño.

No solo queremos que en la entrevista los evaluadores y los evaluados se sientan satisfechos, también se busca el cumplimiento del objetivo de estimulación del progreso y el desarrollo de las partes, por medio de la discusión de problemas, necesidades, innovaciones, insatisfacciones e incomodidades encontradas durante todo el proceso de evaluación del desempeño.

El evaluador tiene que ser claro, directo y especifico en el momento de exponer las debilidades que presenta el evaluador, no debe hacer referencia a

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

situaciones vagas ni de generalización cuando se trate de un comportamiento problemático, esto es fundamental.

Es importante abarcar durante la entrevista todos los aspectos del desempeño del trabajador, pues si se dedica más tiempo a un solo punto dejando otros de importancia quizás para el evaluado, este puede sentir frustrado y no tomado en cuenta.

Es probable que para el evaluado sea importante que su evaluador este informado y maneje algunos los aspectos cotidianos de su trabajo, y por tanto esto debe considerarse para la entrevista.

Igualmente, durante la entrevista se debe realizar un examen profundo y reflexivo de los resultados de la evaluación, analizando los posibles puntos de coincidencia entre competencias y actuaciones deliberadas.

Características básicas de un buen entrevistador

- ✓ Habilidad de escuchar y de comunicarse
- ✓ Integridad y eficacia para dar seguimiento a una entrevista de evaluación de desempeño laboral.
- ✓ Manejo de problemas laborales cuando estos se presenten, y no dejarlos para discusión o resolución para el momento de la entrevista.
- ✓ Quien entrevista, ante la institución debe apoyar al trabajador en el caso de que se amerite.
- ✓ Da seguimiento a los asuntos discutidos en las entrevistas que realiza.
- ✓ Se prepara para cada entrevista y debe sentir legítimo interés por el proceso.

Primera entrevista

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Esta debe ser de carácter conceptual, la cual se centrara en la transmisión e intercambio de ideas entre evaluado y evaluador, al mismo tiempo que se exponen los objetivos de la evaluación y la importancia de su cumplimiento, al igual que sus beneficios.

Será un primer acercamiento a la situación de evaluación que apoye al supervisor en señalar aciertos, carencias, a destacar virtudes y potenciales, dificultades, etc., y en el caso del supervisado el analizar y cuestionar aspectos de su desempeño.

Entrevistas sucesivas

Será el resultado del intercambio conceptual y las anotaciones hechas por el evaluador. Lo alcanzado en la primera entrevista se sumara a los cambios producidos en los días transcurridos.

Con el fin de abordar la entrevista, es válido comenzar con una autoevaluación del supervisado, con la cual el supervisor aclara, ampliara la información y dará sus opiniones. Esto le permitirá al supervisor intercambiar ideas sobre cada uno de los ítems de evaluación, obteniendo semejanzas y diferencias, haciendo posible la aclaración de las discrepancias, lo que fortalecerá el sentido del intercambio de ideas y el diálogo.

Ventajas de la entrevista

- ✓ El evaluado conocerá qué se espera de él, pues se habrán definido y conversado sus funciones y responsabilidades.
- ✓ Fluye constantemente información sobre el desempeño del evaluado (con sentido orientador).
- ✓ Existe una constante retroalimentación entre supervisor y supervisado.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

- ✓ El análisis de aspectos laborales se realiza en conjunto.
- ✓ Se fortalecen ámbitos de trabajo más abiertos y receptivos.
- ✓ Es un instrumento motivacional, resalta aspectos positivos del funcionario, donde se analizan las posibles alternativas para la superación. Incentiva el cambio, como resultado de la calificación y su vinculación a posibles ascensos. Ayuda a la detección de necesidades de capacitación.
- ✓ Promueve cambios positivos en los evaluados, con el fin de mejorar el desempeño y las relaciones laborales.
- ✓ Favorece el logro de criterios uniformes y pautas de medida comunes.
- ✓ Encamina a la objetividad e imparcialidad de la evaluación, que sin duda requiere de esfuerzo (se lucha contra la simpatía, afinidad o antipatía, la evaluación no coincide siempre con la realidad).

Desventajas de la entrevista

- ❖ El "efecto de halo", error común en el cual incurre el evaluador, en donde prioriza una característica saliente del evaluado y sin percatarse la traslada a otros factores o la generaliza, también se puede dar el caso que ocurra lo opuesto.

- ❖ La tendencia a evaluar hacia los extremos o al centro. Los evaluadores más exigentes evalúan peor y los indulgentes sobrevaluan. También hay quienes manejan sólo lo aceptable o satisfactorio.

- ❖ Es posible que se tome en cuenta tiempos pasados y no la actuación de la evaluación, por lo que es fundamental llevar los registro del desempeño de los trabajadores.

- ❖ Rechazo a evaluación por resistencia natural y a los cambios, también por el miedo a lo nuevo. Existe el temor en el supervisor de ser rechazado por sus evaluados, por tener que enfrentarlos en términos de evaluación de su desempeño laboral.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño laboral por medio del establecimiento de Objetivos de Desempeño Individual (ODI), se lleva a cabo de la siguiente manera **(Anexo Nro. 1):**

En primer lugar se habrán se plantear no menos de tres y no más de cinco objetivos, los cuales deberán ser claros y precisos, a ser cumplidos en un periodo de seis mes.

Luego, se procede a colocarles un valor o valor de peso entre 5 y 25, y que cuya sumatoria no exceda de cincuenta puntos.

Se llevara a cabo una primera entrevista con el evaluado a fin de informar sobre el proceso de evaluación, así como también se hará la lectura de los ODI, y de ser necesario modificaciones producto de la entrevista, pues se realizaran en conformidad de la partes (avaluado y supervisor).

Posterior a este primer encuentro, se planifican 3 revisiones del cumplimiento de los ODI (cada mes y medio), es decir que realizaran tres entrevistas más.

En la planilla de Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual, se realizara un comentario que explique con claridad el desempeño del trabajador en cada revisión, por cada ODI, se debe especificar como cumplió o no los mismo.

La planilla de ODI debe llevar las firmas de:

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

1.- El evaluador y evaluado: en señal de haber establecido los ODI

2.- El evaluador y el evaluado: en señal de haber efectuado la primera, segunda y tercera revisión.

El instrumento de evaluación está conformado por 5 secciones:

1.- Sección A: Identificación: datos de identificación del evaluado y del evaluador.

2.- Sección B: ODI: se refiere a los logros que cada evaluado debe alcanzar en un periodo específico. En esta sección se indican los ODI fijados con previo acuerdo ente el supervisado y el supervisor. No deben establecerse más de 5 y no menos de 3.

El peso: de cada ODI estará en función a la su importancia con respecto al Objetivo Funcional del la unidad de trabajo (departamento o sección de trabajo), no debe ser menor de 5 y no mayor de 25 puntos, para un total de 50 puntos distribuidos entre todos los ODI.

Rango: es la expresión cuantitativa del cumplimiento de los ODI alcanzados por el evaluado. En este aparte se mencionan los siguientes rangos:

- Muy por debajo de lo esperado
- Por debajo de lo esperado
- Dentro de lo esperado
- Sobre lo esperado
- Excepcional

Una vez identificado los diferentes rangos, se marcara con una ¨X¨ el rango alcanzado por el evaluado en cada ODI.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Peso x Rango: de la columna de rangos se procede a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado de cada ODI por el rango obtenido por el evaluado.

Total: se debe colocar en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

3.- Sección C: Competencias: son los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de sus ODI.

Peso: corresponde a la ponderación de la competencia expresada en puntos. Cada competencia debe llevar un peso, el cual es estimado por el supervisor en relación al cargo que ocupa el evaluado.

El puntaje total debe ser 50 puntos, el peso de cada competencia puede ser igual o inferior a 7 puntos en el caso de ¨personal administrativo y profesional¨ e inferior a 8 puntos en el caso de ¨personal supervisorio ¨ pero nunca mayor.

Rango: se debe seleccionar y marcar con una ¨X¨ en la casilla que corresponda, el rango que mejor describa la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado.

Los rangos son:

- Muy por debajo de lo esperado
- Por debajo de lo esperado
- Dentro de lo esperado
- Sobre lo esperado
- Excepcional

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Peso por rango: se debe colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el evaluado.

Total: se debe colocar en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

4.- Sección D: Calificación final:

La calificación final o sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección B y C.

Rango de actuación: es la expresión cualitativa del desempeño del evaluado, en el que se ubica finalmente en una escala cuantitativa, para obtener el rango de su actuación.

5.- Sección E: Indica cualquier observación o comentarios que sea necesarios realizar sobre el evaluado, en términos de los resultados obtenidos, las cuales permitan mantener e incrementar las fortalezas demostradas, o para corregir las áreas de debilidad detectadas durante la evaluación.

Rangos de actuación:

Desempeño Excepcional: se entiende como un desempeño extraordinario, que contribuye a logros adicionales.

Actuación sobre lo esperado: desempeño por encima de lo esperado en los objetivos definidos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Actuación dentro de lo esperado: desempeño que fue satisfactorio

Actuación por debajo de lo esperado: desempeño que lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos asignados.

Actuación muy por debajo de lo esperado: desempeño deficiente, que no cumple con los objetivos asignados.

Luego de haber realizado la evaluación, el supervisor se entrevistara con su supervisor inmediato para analizar los resultados de la evaluación, para luego llevarla a la Dirección de Recursos Humanos.

Recursos Humanos devolverá a la sección de trabajo o departamento en un lapso de 15 días la forma ¨Notificación de resultados¨ junto con la planilla de evaluación elaborada por el evaluador. Luego el supervisor de inmediato sostendrá una un lapso de 10 días hábiles una entrevista con el evaluado para entregar sus resultados.

El evaluado firmara el instrumento de evaluación y el formato de Notificación de resultados en señal de haber sido notificado. En caso de tener algún desacuerdo con el resultado, podrá expresarlo en la casilla correspondiente, posteriormente podrá ejercer su reclamo en un lapso no mayor de 5 días hábiles a partir del momento de la entrevista.

Se entregará el instrumento a Recursos Humano para su archivo en el expediente del trabajador.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA CONSULTA

BOHLANDER, George. (2001). Administración de recursos humanos. Decima segunda edición. Editorial Cengage Learning. http://books.google.co.ve/books?id=m0voFJyc8MAC&printsec=frontcover

COCCA, J (2003). Las Competencias Profesionales. Consultado el 23 de abril, 2009 www.fcia.uni.ar

COVEY, Stephen. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidos Iberica.

DE LA PARRA, Eric. (2003). Estrategias de ventas y negociación con técnicas de programación neurolingüística y tecnología colinde. Editorial Panorama. http://books.google.co.ve/books?id=HGpXazBqgh0C&printsec=frontcover

GARCIA, M (2003). Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm

HELLRIEGEL, Don. (2006). Administración: Un enfoque basado en competencias. Decima edición Editorial Cengage Learneing. http://books.google.co.ve/books?id=OxFbBZ6m4n4C&printsec=frontcover&lr=

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MONGE RECALDE, José. (2004). Técnicas de negociación colectiva: El decálogo del buen negociador. Editorial FC. http://books.google.co.ve/books?id=MGLI512mK6oC&printsec=frontcover&lr=

PAEZ, Tomas. (1992). La nueva gerencia de recursos humanos. Calidad y Productividad. Segunda edición. Impreso por Reinaldo Godoy.

PUCHOL, Luis. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Quinta edición. Editorial Diaz de Santos. http://books.google.co.ve/books?id=yFEV7E1iy0IC&printsec=frontcover

REZA TROSINO, JESUS. (2003). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Editorial Panorama. http://books.google.co.ve/books?id=aaK7gMWHCUoC&printsec=frontcover&lr=

ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Decima edición. Editorial Pearson Educación.

STERRETT, Emily. (2003). Guía del directivo para inteligencia emocional: De la gestión al liderazgo. Editorial Ramón Areces. http://books.google.co.ve/books?id=9RA8wddct5cC&printsec=frontcover.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

WHETTEN, David A. (2005). Desarrollo de habilidades Directivas. Sexta edición. Editorial Pearson Educación. http://books.google.co.ve/books?id=PtcDj2ONvl8C&printsec=frontcover&lr=

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ANEXO Nº1

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO VI

APORTES REQUERIDOS PARA AL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL

A fin de garantizar los aportes necesarios para el desarrollo de la propuesta del programa de capacitación para evaluadores del desempeño laboral, se tomaron las siguientes consideraciones.

REPRODUCCION DEL PROGRAMA

La reproducción del primer ejemplar del programa de capacitación incluye:

- Modulo de Formación Humana
- Modulo de Formación Técnica

Un aproximado de 127 hojas, tendrían un costo por hoja impresa de 1.5 BsF, teniendo como referencia los precios que en el mercado se tienen en materia de reproducción y copiado.

En tal sentido la reproducción de un ejemplar será aproximadamente 210,5 BsF, este monto se puede extrapolar al número total de evaluadores que participaran en el programa.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Esto brindará la oportunidad a cada evaluador de hacer consultas ilimitadas sobre el tema de evaluación, haciendo uso de su propio material impreso.

El monto proyectado para la reproducción de los ejemplares es de 4.210 BsF, para 20 ejemplares.

Puede estudiarse la posibilidad de la reproducción de los ejemplares del programa y otros relacionados, en la unidad de multígrafo que posee el Hospital Universitario de Caracas, y con ello se reduciría el costo total de la reproducción del material impreso.

FACILITADORES

El programa de capacitación a ser aplicado dentro del Dpto. de Nutrición del HUC, tiene como utilidad práctica el hecho de poder ser manejado inicialmente sin un asesor externo, pues dicho departamento dispone dentro de su estructura administrativa la Coordinación Docente (Facilitador Interno) , considerando de suma importancia este aspecto como una de las principales fortalezas que tiene el Dpto. de Nutrición y Dietética del H.U.C, para el desarrollo eficiente de esta propuesta.

Dicho facilitador interno tiene dominio de las competencias que desarrolla el programa, así como también poseen conocimientos suficientes en relación al proceso de evaluación del desempeño laboral, y conoce el trabajo que realizan los trabajadores que se desempeñan como evaluadores.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

En tal sentido en términos de costos iníciales será de 0 BsF en materia de facilitadores.

Sin embargo y en pro de obtener del mayor número de beneficios de la implantación de este programa, se recomienda hacer contacto con personas formadas en Gestión de Recursos Humanos, que a su vez tenga dominio de las competencias que aquí se plantean, para que presten apoyo al facilitador interno.

HOJAS DE EVALUACIÓN

El programa de capacitación ha de ser ejecutado al menos una veces al año, y cada vez que se aplique el programa, a los participantes se les hará una evaluación sobre el mismo.

Esta Hoja de Evaluación tendrá un costo asociado de 0.2 BsF. cada una, y para abarcar el total de participantes, el costo se proyectara a 4 BsF.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

MATERIALES E INSUMOS PARA DESARROLLAR LAS DINAMICAS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

A fin de dar curso a las dinámicas del programa de capacitación, resulta necesario estimar lo siguiente:

- Papel Bond para rotafolios
- Papel Bond Carta
- Reproducción Fotocopia
- Marcadores Acrílicos
- Marcadores
- Lápices de Grafito

El monto estimado para cubrir estos materiales esta alrededor de 224 BsF.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

GASTOS DE LOGISTICA

Es necesario incluir como gastos de la logística del programa algunos refrigerios o meriendas para los participantes, debido a que el mismo será desarrollado en un máximo durante 3 días.

Inicialmente resultará conveniente hacer contacto con la empresa contratista que suministra los alimentos para el hospital, a fin de solicitarle su colaboración en la provisión de lo apropiado para refrigerios y meriendas, dada la solida relación comercial que se tiene entre ambas organizaciones.

Por ser esta una propuesta moderna y nunca antes desarrollada, una vez se haya creado un vínculo de pertenencia del Programa de Capacitación de Evaluadores por parte del la institución hospitalaria, se puede estudiar la posibilidad de que los costos del desarrollo del mismo sean modulado de la siguiente manera:

- Aportes de la Institución Hospitalaria
- Aportes de los participantes
- Proveedores externos (por la vía de las donaciones)

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Resumen de los Presupuestos Estimados por Inversión y Operatividad del Proyecto.

En tal sentido, y habiendo estimado los montos para cada uno de los elementos que fueron presupuestados, el total estimado en BsF para la ejecución del Programa de Capacitación de evaluadores del desempeño laboral asciende aproximadamente a **5.844,7 BsF. (Anexo Nro 3)**

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Dado que los licenciados en nutrición y dietética no poseen formación alguna para desempeñar el rol de evaluadores, las competencias básicas establecidas en el presente trabajo, constituyen un elemento primordial para la consecución de este rol.

Los mecanismos actuales de transmisión y adquisición de conocimientos en materia del rol de evaluador, tal como muestra la encuesta realizada a las dietistas del Dpto. de Nutrición del Hospital Universitario de Caracas, son sido:

- Charlas esporádicas del Dpto. de Recursos Humanos
- Información recibida de sus superiores
- Información obtenida de otros evaluadores considerados con mayor experiencia.

Igualmente la entrevista mostro el interés unánime de las Licenciadas en Nutrición, por recibir adiestramiento en el área de la materia de evaluación del desempeño, por la mejora que supondría en su rol supervisores de personal.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Las siete competencias básicas planteadas en el programa, fueron establecidas en base al mejor conocimiento disponible de acuerdo a la bibliografía consultada de los expertos en comportamiento organizacional.

Así mismo los aspectos enunciados en el apartado de formación técnica, constituyen las mejores herramientas actualmente utilizadas para la evaluación del desempeño.

El programa de capacitación de evaluadores del desempeño desarrollado, muestra los aspectos teóricos de conocimiento así como diversos ejercicios, que permiten la aplicación práctica de dichos conocimientos.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

RECOMENDACIONES

La implantación de la propuesta del programa de capacitación de evaluadores, debe hacerse inicialmente con todas las Licenciadas en Nutrición que constituyen el Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas.

Igualmente es recomendable que todo el personal profesional que integre a este departamento, reciba la inducción a través del programa desarrollado, como condición previa para al desempeño de sus funciones supervisarías en el cargo de Dietista.

Se recomienda que cada Dietista tenga un ejemplar del programa, de manera que sirva de medio personal de consulta.

Dentro de la estructura del Dpto. de Nutrición, la figura que mejor se ajusta para cumplir con el papel de facilitador interno del programa, es el Coordinador Docente.

Se sugiere la retroalimentación del programa al cabo de un año de su aplicación, en base a la experiencia y resultados obtenidos en su aplicación, tanto por el Coordinador Docente como por las Dietistas.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

REFERENCIAS

ALLES, Alicia.(2005). Gestión por Competencias. Segunda edición. Editorial Granica.http://books.google.co.ve/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s

BENSON, Smith. (2001). Ahora, descubra sus fortalezas. Editorial Norma. http://books.google.co.ve/books?id=lLyil134GEAC&printsec=frontcover&lr=

BOHLANDER, George. (2001). Administración de recursos humanos. Decima segunda edición. Editorial Cengage Learning. http://books.google.co.ve/books?id=m0voFJyc8MAC&printsec=frontcover

BRITO, Juan. (1992). Cómo elaborar una tesis. Editorial Cendespoth. Caracas.

CALDERON, Gregorio. Investigación en Administración en América Latina. Facultad de Ciencias y Administración. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.http://books.google.co.ve/books?id=N1l2My4B7h8C&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s

CALVO, Miguel. (2005). Monitor sociocultural. Formación profesional ocupacional. Editorial MAD-Eduforma. http://books.google.co.ve/books?id=7Af2l0q1z6EC&printsec=frontcover

CHAVEZ SALCEDO, Guillermo. (2002). Manual para el diseño de normas de competencia laboral: Normas de empresa aplicada del análisis critica de competencias laborales. Editorial Panorama.http://books.google.co.ve/books?id=B1X0HoA7nCcC&printsec=frontcover&client=firefox-a

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

COCCA, J (2003). Las Competencias Profesionales. Consultado el 23 de abril, 2009 www.fcia.uni.ar

COVEY, Stephen. (1997). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidos Iberica.

CUMMINGS, Thomas. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. Octava edición. Editorial Cengage Learning. http://books.google.co.ve/books?id=-mu30D3hA8UC&printsec=frontcover&lr=

DE LA PARRA, Eric. (2003). Estrategias de ventas y negociación con técnicas de programación neurolingüística y tecnología colinde. Editorial Panorama. http://books.google.co.ve/books?id=HGpXazBqgh0C&printsec=frontcover

DESSLER, Gary (2001). Administración de personal. Octava edición. Editorial Pearson Educación. http://books.google.co.ve/books?id=00dKezzNE-AC&printsec=frontcover&lr=

GARCIA, M (2003). Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/enfcompgesrrhh.htm

HELLRIEGEL, Don. Slocum, John W. (2004). Comportamiento organizacional. Decima edición. Editorial Thomson.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

HELLRIEGEL, Don. (2006). Administración: Un enfoque basado en competencias. Decima edición Editorial Cengage Learneing. http://books.google.co.ve/books?id=OxFbBZ6m4n4C&printsec=frontcover&lr=

HERNANDEZ, Roberto. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

LONDOÑO, Mateus. (2006). Atención al cliente y gestión de reclamaciones. Editorial FC. http://books.google.co.ve/books?id=jHLLP2fNHakC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s

MENDEZ, Carlos. E. (1992). Metodología. Editorial Mc. Graw Hill. México.

MONDY, R. Wayne. (2005) Administración de recursos humanos. Novena edición. Editorial Person Prentice Hall. http://books.google.co.ve/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&client=firefox-a

MONGE RECALDE, José. (2004). Técnicas de negociación colectiva: El decálogo del buen negociador. Editorial FC. http://books.google.co.ve/books?id=MGLI512mK6oC&printsec=frontcover&lr=

PAEZ, Tomas. (1992). La nueva gerencia de recursos humanos. Calidad y Productividad. Segunda edición. Impreso por Reinaldo Godoy.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PUCHOL, Luis. (2003). Dirección y gestión de recursos humanos. Quinta edición. Editorial Diaz de Santos. http://books.google.co.ve/books?id=yFEV7E1iy0IC&printsec=frontcover

REZA TROSINO, JESUS. (2003). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. Editorial Panorama. http://books.google.co.ve/books?id=aaK7gMWHCUoC&printsec=frontcover&lr=

ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Decima edición. Editorial Pearson Educación.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2006). Dirección moderna de organizaciones. Editorial Cengage Learning. http://books.google.co.ve/books?id=HQqkYkRj8k4C&printsec=frontcover&lr=

RODRIGUEZ, Sonia. (1999). Dinámicas: actividades para el proceso de enseñanza aprendizaje. Segunda edición. Editorial Mundo Hispano. http://books.google.co.ve/books?id=uXrlpHXT2nYC&printsec=frontcover

SABINO, Carlos. (1989) Metodología de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

SHELL, Richard.(2005). Negociar con ventaja: Estrategias de negociación para gente razonable. Traducido por Nuria Lago. Editorial Antoni Bosch editores. http://books.google.co.ve/books?id=lMIj2jtuAmUC&printsec=frontcover

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

SILICEO, Alfonso. (2006). Capacitación y desarrollo personal. Cuarta edición. Editorial Limusa. http://books.google.co.ve/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&lr=

STERRETT, Emily. (2003). Guía del directivo para inteligencia emocional: De la gestión al liderazgo. Editorial Ramón Areces. http://books.google.co.ve/books?id=9RA8wddct5cC&printsec=frontcover.

TAMAYO, Mario. (1980). Metodología formal de la investigación científica. Segunda edición. Editorial Limusa.

UPEL (Universidad Pedagógica Experimental Libertador) (1990). Manual de trabajos de grado, de maestría y tesis doctorales. Ediciones UPEL. Caracas.

VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. (2004) Diagnostico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Colección textos Universitarios. Editorial ECOE. http://books.google.co.ve/books?id=NNgpEqvYwywC&printsec=frontcover&client=firefox-a

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

WHETTEN, David A. (2005). Desarrollo de habilidades Directivas. Sexta edición. Editorial Pearson Educación. http://books.google.co.ve/books?id=PtcDj2ONvl8C&printsec=frontcover&lr=

YUNI, José. (2006). Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de Investigación. Segunda edición. Editorial Brujas. http://books.google.co.ve/books?id=XWIkBfrJ9SoC&printsec=frontcover

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ANEXO Nro1

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Universidad Católica Andrés Bello

Vicerrectorado Académico

Dirección General de Estudios de Postgrado

Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

Postgrado en Gerencias de los Servicios Asistenciales en Salud

Propuesta de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Hospital Universitario de Caracas.

Autor: Mariana Campos Mónaco

Caracas, Junio de 2009

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PRESENTACIÓN

Estimado Colaborador:

A continuación se le presenta un instrumento cuya finalidad es la de recabar datos para la realización de una investigación de un Trabajo Especial de Grado para optar al Grado académico de Especialista en Gerencia de los Servicios de Salud.

Dicho material tiene el propósito de conocer su punto de vista en relación a la labor que usted desempeña como evaluador, y sobre algunos aspectos relacionados con su capacitación en esta materia.

Las respuestas suministradas por usted tiene carácter confidencial y por tal motivo serán utilizadas solo con fines de investigación.

Gracias por su colaboración.

El Investigador

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Universidad Católica Andrés Bello

Vicerrectorado Académico

Dirección General de Estudios de Postgrado

Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

Postgrado en Gerencias de los Servicios Asistenciales en Salud

INSTRUCCIONES

El presente encuesta consta de una serie de preguntas relacionadas con los objetivos de la investigación, en la que es importante sepa que no se le solicitará ningún tipo de dato personal para la realización de la misma.

Marque con una equis (x) la (s) alternativa (s) que se relacionen más con sus intereses e inquietudes.

Si tiene algún tipo de duda en cómo responder a la encuesta, puede consultar tantas veces sea necesario al investigador.

La encuesta es Anónima, **NO LA FIRME**

GRACIAS

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (x) la (s) alternativa (s) que se relaciones más con sus intereses e inquietudes.

Considera que la Evaluación del Desempeño Laboral es un medio de mejoramiento para el Servicio de Nutrición del HUC? Si…… No…..

Cuáles de los siguientes enunciados están relacionados con el Evaluador del Desempeño Laboral:

….. Planeación de recursos humanos
….. Reclutamiento y selección
….. Capacitación y desarrollo
….. Desarrollo de competencias
….. Planeación y desarrollo de carrera
….. Programas de compensación

Usted ha recibido algún tipo de capacitación formal para ser Evaluador del Desempeño Laboral? Si……No……

De los siguientes enunciados marque los que considere están relacionados con un buen Evaluador del Desempeño Laboral:

….. Iniciativa y Creatividad
…..Independencia
….. Discernimiento e Introspección
….. Proactividad
….. Habilidad para comunicarse
….. Trabajo en equipo
….. Planificación y Organización

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

Las relaciones interpersonales dentro del Servicio de Nutrición del HUC se benefician con la Evaluación del Desempeño Laboral? Si…. No….

Se siente motivado a participar en el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que lleva a cabo el Dpto. de Nutrición del HUC? Si…. No….

Es para usted importante contar con un equipo de trabajo proactivo y que apoye la resolución de conflictos? Si…. No….

Le gustaría recibir información sobre los siguientes temas: técnicas de negociación, motivación, trabajo en equipo, habilidades comunicacionales? Si…. No….

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ANEXO Nro. 2

DENOMIACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL CON BASE AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

nominación del Progama **ograma de capacitación de evaluadores del desempeño laboral con base al desarrollo de mpetencias.**		Duración: 16 horas Teoría 12 / Práctica 4
ecialidad ctividad organizacional	Nivel de Formación Mejoramiento profesional	Modo Cursos en temas específicos

PROPÓSITO

sarrollar competencias humanas y técnicas en quienes tiene la responsabilidad de evaluar el desempeño laboral de una o más personas.

REQUISITOS DE INGRESO

Población Objetivo	Conocimientos técnicos
enciados en Nutrición y Dietética	Inherentes a su área de desempeño

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Objetivo general	Objetivos Terminales o Específicos
Desarrollar competencias en los Evaluadores del Desempeño Laboral, a fin que logren un elevado nivel de eficiencia dentro de este tipo de procesos, con lo l podrán alcanzar la solución de problemas que en esta materia se le puedan sentar, combinando capacidades técnicas, lógicas y creativas.	- Identificar las competencias técnicas relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño laboral en un Modulo Técnico. - Identificar las competencias humanas en materia de evaluación del desempeño laboral en un Modulo de Formación Humana.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ANEXO Nro 3

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EVALUADORES DEL DESEMPEÑO LABORAL.

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

PRESUPUESTO

Costo del programa de capacitacion de evaluadores del desempeño laboral

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario		Total BsF.
127	Hojas	Impresión blanco y negro	1.5		190.50
1	Encuadernacion	Encuadernacion en espiral	20		20.00
		Total	**General**		**210.50**

Presupuesto de reproduccion del programa de capacitacion de evaluadores del desempeño laboral

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario		Total BsF.
20	Programa de capacitacion	Ejemplar del programa de capacitacion (modulo de formacion humana, tecnica y contenido practico)	210.50		4,210.00
		Total	**General**		**4,210.00**

Presupuesto de Facilitator Interno

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario		Total BsF.
1	Facilitador interno	Coordinador Docente del Dpto. de Nutricion del HUC	0.00		0.00
		Total	**General**		0.00

Presupuesto de materiales e insumos para desarrollar las dinamicas del programa de capacitacion

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario		Total BsF.
20	Rotafolios	Papel Bond para rotafolios	5		100.00
1	Resma	Papel Bond Carta	20		20.00
1	Resma	Reproducción Fotocopia	0.2		0.20
2	Caja	Marcadores Acrílicos	20		40.00
2	Cajas	Marcadores	20		40.00
2	Caja	Lápices de Grafito	12		24.00
		Total	**General**		**224.20**

Presupuesto para la evaluacion del Programa de capacitacion

Cantidad	Tipo	Descripcion	Precio unitario		Total Bs.F
20	Hojas	Reproducción Fotocopia	0.2		4.00
		Total	**General**		**4.00**

Presupuesto para los Gastos de Logística

Cantidad	Tipo	Dias de Curso	Pago a empresa contratista para el suministro de alimentos (Bs.)	Total Bs.
40	Merienda	3	10.00	1,200.00
		Total	**General**	**1,200.00**

Resumen de los Presupuestos Estimados por Inversión y Operatividad del Proyecto.

Descripción	Monto Total (BsF.)
Presupuesto para la adquisición del programa	210.50
Presupuesto para la operatividad del programa	4,434.20
Presupuesto estimado para los gastos de logística	1,200.00
TOTAL	**5,844.70**

This document was created using SOLID CONVERTER PDF
To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

ANEXO Nro.4

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Mario Jesus Hernandez G., C.I. V.- 3.401.94 , hago constar por medio de la presente que analice el cuestionario que presenta la Ciudadana Mariana Campos Mónaco, C.I. V.- 11.734.171 cursante del Postgrado de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, que realizó para evaluar la factibilidad de implantación de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas; y una vez efectuado los cambios señalados por mi parte en el referido Instrumento, este puede ser considerado valido y por consiguiente puede ser aplicado como Instrumento definitivo de dicha Investigación.

En la cuidad de Caracas, a los 15 días del mes de Abril de 2009.

_____

C.I.V.-

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Jimmy A. Olivero, C.I. V.- 10.920.858 , hago constar por medio de la presente que analice el cuestionario que presenta la Ciudadana Mariana Campos Mónaco, C.I. V.- 11.734.171 cursante del Postgrado de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, que realizó para evaluar la factibilidad de implantación de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas; y una vez efectuado los cambios señalados por mi parte en el referido Instrumento, este puede ser considerado valido y por consiguiente puede ser aplicado como Instrumento definitivo de dicha Investigación.

En la cuidad de Caracas, a los 15 días del mes de Abril de 2009.

_____

C.I.V.-

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Ivonne Medina Echenique, C.I. V.-9.956.981 , hago constar por medio de la presente que analice el cuestionario que presenta la Ciudadana Mariana Campos Mónaco, C.I. V.- 11.734.171 cursante del Postgrado de Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, que realizó para evaluar la factibilidad de implantación de un Programa de Capacitación de Evaluadores del Desempeño Laboral, para el Dpto. de Nutrición y Dietética del Hospital Universitario de Caracas; y una vez efectuado los cambios señalados por mi parte en el referido Instrumento, este puede ser considerado valido y por consiguiente puede ser aplicado como Instrumento definitivo de dicha Investigación.

En la cuidad de Caracas, a los 15 días del mes de Abril de 2009.

_____

C.I.V.-

This document was created using SOLID CONVERTER PDF To remove this message, purchase the product at www.SolidDocuments.com