AAT4103
BN: 184952

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE EN CANTV

Presentado por:

Montero Rocca, Ana Gabriela

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Acacio, José Ángel

Caracas, junio de 2015

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE EN CANTV

Presentado por:

Montero Rocca, Ana Gabriela

Para optar al título de:
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:
Acacio, José Ángel

Caracas, junio de 2015

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 y 407-42-69 Fax: 407-43-52
Estudios de Postgrado

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

Nosotros, **José Acacio** (Asesor) y **María Esther Remedios** (Jurado), designados por el Consejo Área de **Ciencias Administrativas y de Gestión** el día **21 de mayo de dos mil quince**, para conocer y evaluar en nuestra condición de jurado del Trabajo Especial de Grado "PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE EN CANTV" presentado por la estudiante **Ana Gabriela Montero Rocca,** portador de la cédula de identidad N°.**19.163.579**, para optar al título de *Especialista en* ***Gerencia de Proyectos.***

Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar del Trabajo Especial de Grado que nos fue entregado con anterioridad por la Dirección del Programa.

Reunidos el día **veinticinco de mayo de dos mil quince** en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, previa lectura y estudio del mencionado trabajo, hemos decidido convocar al estudiante con el fin de responder las preguntas que le formule el jurado. Hechas por nuestra parte las preguntas y aclaratorias correspondientes, se consideró formalizar el siguiente dictamen:

APROBADO

Hemos acordado calificar el Trabajo Especial de Grado de con **Dieciocho (18)** puntos.

(Observaciones o declaratoria de recomendación)

En fe de lo cual, nosotros los miembros del jurado designado, firmamos la presente acta en Caracas, a los **veinticinco días de mayo de dos mil quince.**

Nombre y firmas del jurado evaluador.

José Acacio
C.I.: 14.195.572

María Esther Remedios
C.I.: 5.530.488

Secretaría Ejecutiva: 1ª. emisión de cuatro ejemplares de un mismo tenor

UCAB Universidad Católica ANDRÉS BELLO

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

APROBACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Montero Rocca Ana Gabriela, titular de la Cédula de Identidad 19.163.579 para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título definitivo es: "PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE EN CANTV"; y manifiesto que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, a los 13 días del mes de Mayo de 2015.

José Ángel Acacio
C.I.: 14.195.572

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE UN PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE EN CANTV

Autor. Montero Rocca, Ana Gabriela
Asesor: Acacio, José Ángel
Año: 2015

RESUMEN

El presente informe contiene el proyecto de un Plan para la Medición del Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV. Esta Unidad cuenta con un sistema de medición del personal basado en indicadores de gestión globales que solo muestra el desempeño del equipo en su conjunto, dejando de lado la evaluación individual de cada colaborador. Esto le impide al área desarrollar acciones correctivas tendientes a lograr mayor efectividad, por lo que el plantear una solución significaría un avance importante ya que permitirá trazar estrategias y planes que contribuyan con la mejora en la productividad de la Unidad. Este proyecto se inscribe dentro del Diseño de Investigación No Experimental de tipo Descriptivo pues se describen y proponen herramientas de las distintas áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos, pero haciendo énfasis en la Gestión de los Recursos Humanos en Proyectos, esto con la finalidad de ofrecer una solución al problema planteado. Para ello se realizó en primer lugar una investigación documental, que contribuya al estudio de métodos y técnicas, en especial de la Gestión de Recursos Humanos, para posteriormente proponer el Plan de Medición de Desempeño Individual que más se adecue a los objetivos estratégicos de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV.

Palabras Clave: Plan, Medición de Desempeño, Monitoreo, Recursos Humanos.
Línea de Trabajo: Gerencia de Recursos Humanos en Proyectos.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

Yo, Pedro Hernández, en mi carácter de Coordinador de la Unidad de Monitoreo de Seguridad, adscrita a la Gerencia de Seguridad Tecnológica, Gerencia General de Seguridad Integral de CANTV, por medio de la presente autorizo a la Ing. Ana Gabriela Montero Rocca, titular de la C.I. V-19.163.579 a la realización del Trabajo Especial de Grado titulado **"PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE EN CANTV"** en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).

Autorización que se expide a petición de la parte interesada el primero (01) del mes de Junio del año 2015.

COORDINACIÓN DE MONITOREO DE SEGURIDAD TECNOLÓGICA
GERENCIA DE SEGURIDAD TECNOLÓGICA
cantv

Pedro Hernández

Coordinador de Monitoreo de Seguridad

DEDICATORIA

A Dios por permitirme lograr dar otro paso en mi carrera profesional y por ser mi compañero fiel a lo largo de toda mi vida.

A mis padres quienes me infundieron los principios, la ética y el rigor que han guiado mi transitar por la vida. Los amo, a ustedes les debo lo que soy hoy en día.

A mis hermanos, por ser mis compañeros a diario en largas jornadas de estudio. Mi mejor consejo para ustedes nunca ser rindan y luchen por lo que quieren ser, ni el cielo es el límite.

A mi familia entera, por siempre darme palabras de aliento y ánimo para todos los momentos en especial para los más difíciles.

A mi memi por sus palabras de ánimo, su paciencia y apoyo en muchos de los ámbitos de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor José Acacio por su dedicación, paciencia y apoyo a lo largo de la realización del Trabajo Especial de Grado.

A los profesores del área de Gerencia de Proyectos, por todos los conocimientos inculcados a lo largo del postgrado.

A mi equipo de trabajo en la Gerencia de Seguridad Tecnológica en CANTV.

A mi compañero Ysbelio Acosta, por todo el ánimo y por tantas experiencias compartidas a lo largo del postgrado.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL viii
ÍNDICE DE FIGURAS x
ÍNDICE DE TABLAS xi
LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS 12
INTRODUCCIÓN 13
CAPITULO I: EL PROBLEMA 15
1.1. Planteamiento del Problema 15
1.2. Interrogantes de la Investigación 18
1.3. Objetivos de la Investigación 18
1.3.1 Objetivo General 18
1.3.2 Objetivos Específicos 18
1.4. Justificación e Importancia 18
1.5. Alcance 19
1.6. Limitaciones 20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 21
2.1 Antecedentes de la Investigación. 21
2.2 Bases Teóricas 30
2.2.1 Evaluación de Desempeño. 35
2.2.2. Sistema de Evaluación de Desempeño 41
2.2.3 Métricas 43
2.2.4 KPI 45
2.2.5 Planificación Estratégica 48
2.2.6 Plan para la Evaluación del Desempeño 50
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO 56
3.1 Tipo de Investigación 56
3.2 Diseño de Investigación 56
3.3 Unidad de Análisis 57
3.4 Instrumento y técnicas de recolección de la información. 57

3.4.1 Investigación Documental 58
3.4.2 Entrevista Personal 58
3.4.3 Estudio de caso pre y post-efecto 58
3.5 Fases de la Investigación o Procedimiento por Objetivos 59
3.6 Operacionalización de los Objetivos 60
3.7 Estructura Desagregada del Trabajo 61
3.8 Cronograma de Actividades. 61
3.9 Presupuesto del Proyecto. 62
3.10 Consideraciones Éticas 63
CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL 64
4.1 Reseña Histórica de la Organización. 64
4.2 Visión 65
4.3 Misión 65
4.4 Principios y Valores Corporativos 66
4.5 Organigrama General 67
4.6 Unidad de Análisis 68
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN 69
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL PARA LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE DE CANTV 80
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 92
ANEXO Nº 1: MODELO DE GUIÓN DE ENTREVISTA PERSONAL SEMIESTRUCTURADA PARA COORDINADOR/SUPERVISOR 97
ANEXO Nº 2: ROLES DE ROTACIÓN DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE DE CANTV. 98
ANEXO Nº 3: RESPONSABILIDADES POR CARGO DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE DE CANTV 99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla **Pág.**

1: Beneficios de un Sistema de Medición de Desempeño..... 39

2: Operacionalización de Objetivos..... 60

3: Cronograma de Actividades..... 62

4: Costos Asociados al Proyecto..... 62

5: Cantidad de Casos Semanales dentro del área de Monitoreo..... 73

6: Cantidad de Casos Semanales Mínimo por trabajador dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV 74

7: Agrupación de Actividades dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV 77

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

CANTV: Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela.

CIV: Colegio de Ingenieros de Venezuela.

EDT/ WBS: Estructura de Descomposición de Trabajo.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

KPI: Indicador Clave de Desempeño.

PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

PMI: Project Management Institute.

RAE: Real Academia Española.

RRHH: Recursos Humanos.

TEG: Trabajo Especial de Grado.

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello.

USB: Universidad Simón Bolívar.

INTRODUCCIÓN

Toda organización, sin distinción de su giro de negocio, debe contar con herramientas que permitan establecer la relación de las actividades que realiza con sus objetivos y su planificación estratégica, esto con la finalidad de aplicar los correctivos necesarios que le permitan mejorar su ejecutoria. Sin embargo, para llevar a cabo estas mejoras deben contar con un recurso humano capacitado, sin dejar de lado el ofrecer un ambiente laboral positivo que les permita desempeñarse de manera adecuada.

Tal es el caso de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), en el que el desarrollo humano en todas sus dimensiones es uno de los estandartes que rigen la organización. En CANTV, existen procedimientos que permiten evaluar mensualmente las actividades de cada uno de los departamentos a través de indicadores de gestión globales, por lo que se hace foco en el desempeño del grupo en general. Sin embargo, algunas unidades se ven en la necesidad de implementar planes o sistemas que ayuden a la evaluación individual por cada trabajador, con el objetivo de medir su gestión y de plantear mejoras internas en cada unidad para aumentar tanto la efectividad como la eficiencia.

De acuerdo a lo planteado en el PMBOK (20013) la evaluación de desempeño es considerado como una parte importantísima dentro del Plan de Recursos Humanos en Proyectos, ya que está orientado a conseguir la eficiencia de los miembros del equipo. Los procesos de Medición del Desempeño brindan una oportunidad sin igual para fortalecer no solo las comunicaciones entre subordinados y supervisores, sino también para encontrar espacios y alternativas que redunden en la mejora de los resultados del trabajo que cada uno es responsable de realizar en el día a día.

Este Trabajo Especial de Grado busca proponer un Plan de Medición del Desempeño Individual de los Trabajadores Adscritos a la Unidad de Monitoreo de

Fraude de CANTV. A continuación, se ofrece un resumen de los capítulos contenidos en el presente proyecto:

En el **Capítulo I: El Problema**, en el cual se encuentran la delimitación y contextualización del problema, las interrogantes, los objetivos tanto el general como los específicos, la justificación y las limitaciones de la investigación.

En el **Capítulo II: Marco Teórico**, se muestran las bases teóricas y antecedentes que sustentan el proyecto.

En el **Capítulo III: Marco Metodológico**, se hace referencia a la metodología de la investigación, detallando el tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, el cronograma de las actividades y la estructura desagregada de trabajo (WBS por sus siglas en ingles)).

En el **Capítulo IV: Marco Organizacional**, se detallan las características de la organización donde está enmarcada la investigación, iniciando con una breve reseña histórica, su misión, su visión, su organigrama y la unidad de análisis.

En el **Capítulo V: Desarrollo**, se encuentra compuesto por las respuestas a cada uno de los objetivos específicos del presente proyecto.

En el **Capítulo VI: Propuesta de Plan para la medición del desempeño Individual para la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV**, se encuentra conformado por el producto obtenido una vez cumplidos todos los objetivos del proyecto.

En el **Capítulo VII: Evaluación del Proyecto**, presenta el análisis de los resultados obtenidos en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

En el **Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones**, compuesto por las conclusiones y recomendaciones más relevantes a las que se llegó con la realización del proyecto.

Por último, se presentan las **Referencias Bibliográficas** utilizadas como basamento teórico del proyecto.

información, para lograr contrarrestar las brechas existentes que afectan directamente a sus clientes.

La Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV es la encargada de velar por dichos procesos de seguridad, y en los últimos cuatro (04) años ha estado en constante desarrollo y crecimiento con el firme propósito de reforzar sus operaciones. Este crecimiento en estructura, funciones y personal ha derivado en mayor complejidad, por lo que llevar un seguimiento de las actividades que realizan cada uno de los empleados dentro del área es ahora un reto. Al no contar con los resultados de que brinda un proceso de Medición del Desempeño Individual, se dificulta el que la alta gerencia no pueda tomar las acciones necesarias para una mejora en términos de procesos y desempeño de los colaboradores, ya que no se cuenta con las herramientas necesarias que ayuden a visualizar las brechas entre el desempeño esperado y el desempeño real del trabajador.

Para el año 2013, se desarrolló un proyecto que presentaba la propuesta de un Plan para la Medición del Rendimiento en la Plataforma de Monitoreo de Seguridad Tecnológica de CANTV, que surgió de la necesidad de detectar y medir la criticidad de las fallas presentadas, las cuales eran resueltas solamente cuando algún operador las detectaba y en muchas ocasiones no eran atendidas a tiempo, por lo que dentro de su alcance establecía la evaluación de los diversos procesos para medir la importancia de los eventos detectados en la plataforma. Sin embargo, dentro del alcance de dicho proyecto no se contemplo el proceso de Medición de Desempeño Individual del Recurso Humano, quedando entonces este punto como materia pendiente y por desarrollar en el futuro.

De allí, que el proceso de medición con el que cuenta la Unidad de Monitoreo de Fraude, el cual se basa en indicadores de gestión, solo muestre el desempeño a nivel grupal del área más no permite evaluar el desempeño individual de los trabajadores adscritos a ella. Por lo tanto, carece de una forma objetiva de determinar cómo los empleados desarrollan su trabajo, si lo realizan correctamente, y más aun conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora de cara a su desempeño en el trabajo diario.

1.2. Interrogantes de la Investigación

- ¿Cuáles son las métricas adecuadas para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPI) adecuados para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude?
- ¿Cómo diseñar un plan para la medición del rendimiento individual de los empleados de la unidad de Monitoreo de Fraude?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Proponer un plan para la medición del desempeño individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir las métricas adecuadas para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.
- Definir los indicadores clave de desempeño (KPI) adecuados para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.
- Diseñar el plan para la medición del desempeño de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.

1.4. Justificación e Importancia

La evaluación del desempeño es considerada por diversos especialistas como una parte importante de todo sistema de recursos humanos y se encuentra orientada a conseguir una aproximación de la eficiencia del personal. Esto evidencia la importancia de la implementación de un sistema que permita fortalecer el eje

principal dentro de toda organización, que permita aumentar el nivel de productividad, el logro de las metas y de sus objetivos.

Anteriormente, se han desarrollado herramientas que permiten medir el rendimiento grupal de los usuarios de la plataforma tecnológica de la Unidad de Monitoreo de Fraude; sin embargo, no existe un esquema planificado que permita la medición del desempeño de los colaboradores de manera individual; es por ello que la presente investigación surge de la necesidad de crear un Plan que permita facilite la medición del desempeño individual de los empleados en dicha área, la cual resulta ser estratégica para la organización ya que es la encargada de contener las acciones fraudulentas que repercuten en los usuarios de líneas tanto fijas como móviles, que se reflejan a su vez en pérdidas para la empresa al verse en la obligación de hacerse responsables de dicha afectación.

De la misma manera permitirá optimizar procesos y a su vez asignar responsabilidades individuales y colectivas que contribuyan con el orden de la Unidad de estudio, fortaleciendo a su vez la visión del empleado al resaltar claramente sus objetivos y su relación con los lineamientos de la empresa.

1.5. Alcance

El presente trabajo incluye la evaluación de las mejores opciones de KPI y métricas para diseñar un Plan para la Medición de Desempeño Individual del Personal de la Unidad de Monitoreo de Fraude, perteneciente a la Gerencia de Seguridad Tecnológica de CANTV. Es importante resaltar que este proyecto no incluyó ni contempló la implementación ni un análisis posterior a la puesta en marcha del mismo.

1.6. Limitaciones

Una de las principales limitaciones fue la ausencia de la participación activa de los gerentes del área debido a las obligaciones que demanda su puesto trabajo, por lo que no se dificulta la obtención de su *feedback* para este proyecto.

Otro factor que puede afectar la realización del presente trabajo de grado, es la disponibilidad de la información necesaria e incluso no poder mostrarla en su totalidad por ser de interés confidencial para la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En esta sección se exponen los fundamentos teóricos que enmarcan el presente proyecto que tiene como finalidad, solucionar la problemática existente en la Unidad de Monitoreo de Fraude, como es la inexistencia de un sistema que contribuya con la evaluación del desempeño individual de los trabajadores, para ellos se plantea el desarrollo de dicho sistema. A continuación los antecedentes y fundamentos teóricas que dan base a esta investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación.

Graterol (2006), desarrolla una investigación de tipo documental, como Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional en la Universidad Simón Bolívar titulada "Medición del Desempeño del Supervisor en una Empresa de Telecomunicaciones", en el que apoyó a la Gerencia Corporativa de Desarrollo Organizacional de CANTV para la implantación de un instrumento de medición del desempeño de su supervisor.

En este estudio se concluye que para obtener un mejor desempeño, los trabajadores debían contar con una percepción positiva de la organización, para lo que la empresa había ejecutado las mediciones de clima organizacional y satisfacción laboral de su personal utilizando un instrumento de medición denominado EDOI, fue la herramienta utilizada en cinco (5) años consecutivos llegando a resultados donde los valores más bajos eran en niveles supervisorios, por lo que decide comenzar este estudio para dichos cargos y que se compone de nueve (9) dimensiones, como muestra la siguiente figura:

Figura 1: Instrumento de Medición EDOI, elaboración en base a Graterol (2006)

Entre las conclusiones obtenidas en la investigación se encuentran:

- El contar con una herramienta que permita la medición de desempeño, va a permitir a los supervisores hacer un seguimiento a su gestión, promover programas de intervención y planes de acción que contribuyan con la mejora de su desempeño y la de sus empleados.
- Un nivel alto en el talento de los empleados, demanda tener gerentes con actitudes excepcionales; por lo que entra en juego la contratación y la formación de profesionales basándose en un modelo de competencias.
- Recomienda que su trabajo de investigación sea el punto de partida, que permita la implementación de estas herramientas en todas las gerencias que así lo requieran; teniendo siempre un alto nivel de compromiso por parte de los gerentes, coordinadores y supervisores, con el fin que sean los motivadores principales de este tipo de seguimiento.

El mencionado trabajo contribuyó con tomar las características que desarrollaron para este instrumento de medición, resaltando que muchas de las problemáticas que llevaron a desarrollarla siguen vigentes dentro de la Corporación. Considerando que cada vez es mayor la cantidad de trabajadores y el número de gerencias, es necesario comenzar con la implementación de este tipo de sistemas.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Compromiso, Desempeño del supervisor.

Armas (2006), realiza un Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Especialista en Gerencia de Servicios de Salud, en la Universidad Católica Andrés Bello, dicha investigación es de tipo evaluativa, con diseño de campo de carácter descriptivo y transversal, titulado "Sistema de Evaluación del Desempeño para el Profesional de Enfermería, Unidad Quirúrgica del Hospital Vargas de Caracas", sus implicaciones derivadas vienen dadas por la factibilidad de introducir cambios en el sistema actual de evaluación de desempeño que involucre la adopción de paradigmas modernos de gestión a nivel de toda la organización de salud estudiada.

Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron una hoja de registro de observación y un cuestionario estructurado de preguntas cerrados con dos alternativas de respuesta (Si/No), aplicada a dieciocho (18) del personal profesional de salud que labora dentro de la Unidad.

El autor concluye producto de su trabajo de investigación, que las evaluaciones de desempeño no generan insumos para la construcción de políticas salariales o mejoramiento de los trabajadores; lo que trae a su vez como consecuencia una desmotivación, lo que lleva al cumplimiento puntual de sus tareas, sin generar ningún valor agregado.

Por otro lado, recomienda el diseñar formularios claros y con un lenguaje sencillo, que permita con una escala de puntos cuantificar el rendimiento de los profesionales, además de formular políticas de capacitación y adiestramiento

dirigidas a los profesionales de enfermería en consonancia con los objetivos y metas de la organización para la que laboran; lo que podría considerarse como un aporte importante a la presente investigación.

Palabras Clave: Evaluación de Desempeño, Sistema, Proceso, Profesional de Enfermería, Indicadores de Desempeño y factores de evaluación.

Colina (2007), presentó un Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, titulada "Propuesta de un Sistema de Gestión del Desempeño. Caso: Productos de Acero Lamigal, C.A", enmarcado en un tipo de investigación de campo de tipo descriptivo transeccional, con una población de veintisiete trabajadores de la empresa mencionada, en el que se utilizó un cuestionario en su mayoría con dos alternativas de respuesta, para analizarlas a través de un juicio de expertos. Todo esto generó como resultado un plan de acción, donde se determinaron las responsabilidades, relaciones y procesos que constituyen el sistema de gestión de desempeño, permitiendo reflejar mediante fases, la contribución del esfuerzo individual en la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales.

La investigación surgió como solución a la necesidad de implementar un Sistema de Gestión del Desempeño en la empresa para medir el rendimiento de su personal a fin de determinar que tan bien realizan su labor, y lograr despertar en los trabajadores el valor del mejoramiento continuo y constante, tomando en cuenta las competencias de planificación y organización, comunicación efectiva, toma de decisiones, orden y limpieza, además de la higiene.

Dividió el plan en tres fases: la primera planificación del desempeño, la segunda el adiestramiento para el desempeño y por último la supervisión del desempeño, que consideró como un esquema de la gestión integral del desempeño de la organización.

Entre las recomendaciones realizadas, se menciona el dar a conocer a los trabajadores cómo funciona el proceso de gestión del desempeño, así como las descripciones de los diferentes cargos que ocupan, los resultados de sus evaluaciones y las políticas de la empresa. Al ser una investigación con las mismas líneas investigativas, será un gran aporte al presente trabajo especial de grado, ya que se consideraron diversos tópicos para dar a conocer y recibir buenos resultados de parte de los trabajadores.

Palabras Clave: Sistema, Gestión de Desempeño, Competencia, Valores, Planificación Estratégica.

Granés (2007), presentó un Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, titulada "Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño en base a un Modelo de Competencias", en el que a partir de un juicio de expertos se define el impacto en aspectos como: la formación para el trabajo, el entrenamiento, capacitación y la gestión de quienes se trazan como meta desarrollar o convertir sus empresas en compañías exitosas, sin importar se es del sector público o privado.

Durante su trabajo apostó a la capacidad de un individuo por mantener un desempeño efectivo a través de un conjunto de acciones en diversos ámbitos, constituyendo un perfil de desempeño, aplicado a todo tipo de organizaciones.

Resalta la importancia de tener un plan para la evaluación del desempeño:

- Permite desarrollar políticas de compensación, ayudando a determinar quiénes son merecedores de aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

La investigación abarcó en varias etapas, que consistía en indagar el ser y el deber ser a través de consultas bibliográficas, organización de evidencias, análisis e interpretación de resultados donde surgieron tres elementos estructurales: la pertinencia, la acción y la operatividad, y finalmente la construcción y presentación de la visión teórico práctica Praxis Orientadora e Intervención Interactiva.

La utilización de diversas bases teóricas constituye los aportes principales a la presente investigación, en conjunto son sus análisis y una orientación interactiva, enfocada en mejorar el desempeño profesional, que no sólo son aplicados al sector educativo, sino a todos los sectores de la misma manera.

Palabras Clave: Praxis Orientadora, Orientación Interactiva, Desempeño Profesional.

Chordà y Yagüe (2009), publican un artículo titulado "Desempeño en Empresas de Economía Social. Un modelo para su medición", en el que fijan como objetivo el identificar las variables de desempeño, en las que se evidencie diferencias en el desempeño de las empresas industriales de economía social respecto al resto de la empresas que conforman su mismo sector de actividad, es por ello que se elaboró un modelo de medición de competitividad empresarial conformado por 13 variables, aplicadas a una base de datos de empresas pertenecientes a seis (6) sectores manufactureros proveniente del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), que contiene la información de 850 empresas españolas.

El modelo planteado incorpora elementos suficientes para evaluar el rendimiento del sistema productivo, en consonancia con los modelos sustentados en el análisis de la eficiencia productiva, incluyendo la capitalización y el tamaño de la empresa, factores que influyen en alto grado con la competitividad.

Una de las conclusiones a las que llegan los autores, es la baja rentabilidad de las empresas analizadas pese a exhibir tasas de crecimiento de ventas sensiblemente superiores en promedio; por lo que parece no existir problemas en cuanto al

desempeño de su recurso humano, sino en el tamaño de sus trabajo o en la cantidad de sus trabajadores.

A pesar de ser una investigación con mayor inclinación hacia lo financiera, sirvió como modelo para el actual trabajo, ya que realiza la evaluación de diversos elementos que pueden afectar la eficiencia productiva, basándose no solo en el número de empleados sino en el tamaño del mercado que pueden manejar dentro del área.

Palabras Clave: Desempeño, Cooperativas, Industria, Rentabilidad.

Terán e Irlanda (2011), realizaron un artículo titulado "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior", en el que resaltan la importancia de la cultura organizacional y de factores no solo internos, sino también externos de la empresa.

Se basan en la definición de esquemas dentro de los sistemas organizacionales, que les permite conocer la productividad no sólo de su recurso humano, sino también de sus procesos y acciones; por lo que los factores que se tomen en cuenta en cada uno de las estrategias definirán las pautas para mejorar significativamente tanto el desempeño como la eficiencia del personal. Por lo que debe existir una correlación significativa entre la cultura organizacional, el desempeño laboral y la productividad, esto se debe a que contribuirán a conocer qué tan cerca o lejos se encuentra la institución de las metas fijadas previamente.

Durante el estudio se realizó un diagnóstico cultural, su análisis y su influencia en el resultado Organizacional y Elementos a tener en cuenta en la declaración de la Cultura deseada para el incremento de la productividad y el desempeño positivo; por lo que su herramienta principal fue el detectar situaciones e ir presentando alternativas para su eventual solución, siendo estos procesos un aporte interesante para el presente estudio.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Desempeño, Productividad, Instituciones de Educación Superior, Trabajadores Administrativos.

Rubio (2012), presenta un artículo titulado "El desempeño profesional en la Educación" en el que resaltan la importancia de proyectar el desempeño profesional deseado para lograr la instrumentación del mismo, con el fin de derivar acciones predictivas y alternativas que posibiliten el cambio armónico individual e institucional en el marco de una profesionalización sustentada en el debate pedagógico permanente, su reinterpretación y la búsqueda de mejores vías de solución para el mejoramiento de la calidad educativa.

"Cuando el desempeño profesional se asocia al saber hacer de la persona, se la relaciona a la capacidad o la preparación profesional del sujeto pero no solo se considera la denominación cualitativa de la personalidad, pues esta no basta para que el sujeto pueda alcanzar el éxito en la actuación" (Rubio, J. 2012, p.48). Si bien es cierto, que el sector educativo es uno de los más sensibles e importantes en el desarrollo humano, el desempeño profesional y su excelencia, no es sólo aplicable a esta porción de la sociedad, sino que debe ser parte de toda organización son importar la industria en el que se desarrolle, sin embargo, no todo debe centrarse en la preparación profesional de la persona, sino que además debe poderse mejorar con el ambiente laboral en el que se desempeña.

Unos de los aspectos que forman parte de los aportes a la presente investigación es el análisis realizado a las condiciones externas e internas del desempeño individual de cada profesional, haciendo referencia en primer lugar a las condiciones sociales de vida y a la educación de la persona relacionadas al perfil de su educación y al cargo laboral, en tanto, lo interno no son más que las características que se encuentran ligados a los sentimientos, intereses, ideales, juicios, formas de pensar.

Palabras Clave: Profesionalización Pedagógica, desempeño profesional en la educación.

2.2 Bases Teóricas

Durante la realización del Plan para la Medición del Desempeño Individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, se abarcaron tópicos referentes a la Gerencia de Proyectos, por lo que se tomarán en cuenta las siguientes áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, Calidad y Recursos Humanos.

- **Gestión del Alcance:**

Definidos por los pasos necesarios para el cumplimiento exitosos del proyecto, por lo que puede afirmarse que consiste en verificar, definir todo lo que debería incluirse en el proyecto. Como menciona PMI (2013), existen puntos clave importantes a cumplir para lograr tener una gestión del alcance efectivo, como muestra la imagen a continuación:

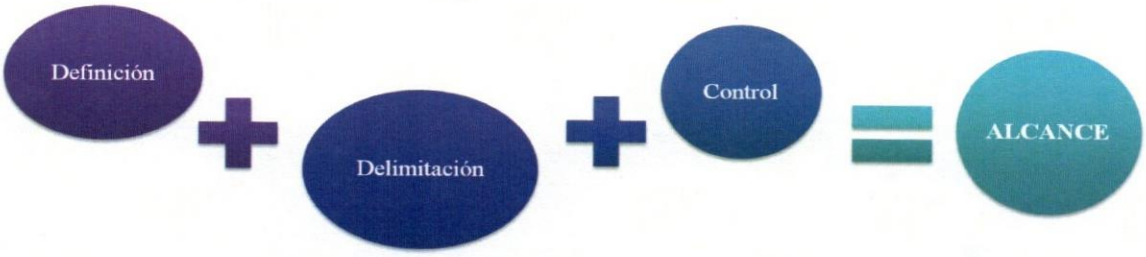


Figura 2: Palabras Claves Gestión del Alcance (Basado en PMI, 2013)

En otras palabras, comprende el proceso en el que se documentan las actividades para definir, validar y hacer seguimiento al alcance del proyecto. Utiliza como insumo el Acta de constitución del proyecto y los factores de entorno empresarial de la organización y por herramientas el juicio experto y diferentes reuniones con la participación activa de todos los involucrados.

Incluye tanto el alcance por producto o productos, como el alcance general del proyecto; es por esta razón que es necesario que se encuentre altamente relacionado con el los procesos del resto de las áreas de conocimiento.

En el presente caso, el producto final es el diseño de un sistema que permita evaluar el desempeño individual de todos los trabajadores del Departamento de Monitoreo de Fraude de CANTV. En él deben estar incluidos los distintos ítems e indicadores que faciliten el proceso y que permita realizar una prueba bastante completa y concisa.

- **Gestión del Tiempo:**

Incluye todos los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, logrando el alcance del proyecto, en costos, calidad y al margen de los riesgos que pueden presentarse, componentes que resalta PMI (2013), dentro de las características de esta gestión, a continuación las entradas recomendadas para una gestión del tiempo eficiente:

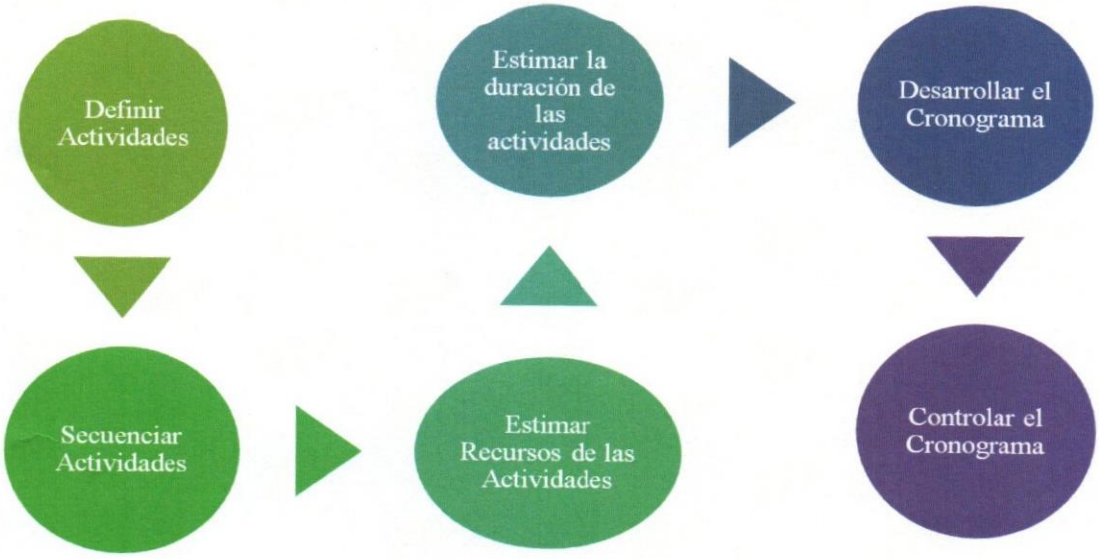


Figura 3: Procesos de Entrada en la Gestión del Tiempo (En base PMI, 2013)

Establece políticas, procedimientos y la documentación necesaria para planear, desarrollar, gestionar, ejecutar y hacer seguimiento al cronograma de proyecto. Utiliza como insumo el Acta de constitución del proyecto, los factores de entorno

empresarial de la organización y como herramientas el juicio experto, Técnicas analíticas y las reuniones periódicas con los involucrados.

En el presente trabajo, la gestión del tiempo se materializó con la organización de un cronograma donde estaba estipulado el tiempo de realización de cada una de las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

- **Gestión de la Calidad:**

Definido por todos aquellos procesos de la organización ejecutante en el que se determinan responsabilidad, objetivos y políticas adecuadas de calidad a fin que el proyecto satisfaga con sus especificaciones y necesidades, y este en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. PMI (2013), menciona los siguientes procesos dentro de la gestión de la Calidad, para lograr cumplir con lo estipulado, sea cual sea la rama de actividades donde se desarrolle el proyecto.

Figura 4: Procesos de la Gestión de Calidad (Basado en PMI, 2013)

Consta en identificar las normas de calidad con mayor relevancia para el proyecto, para luego aplicar las actividades planificadas y finalmente supervisar y evaluar que cumplan con los estándares establecidos. Aborda tanto la calidad del proyecto y sus entregables, así como el grado de la misma, persiguiendo siempre el

minimizar las desviaciones y proporcionar resultados que se adecúen a los requisitos especificados.

Utiliza como insumo el Acta de constitución del proyecto, los factores de entorno empresarial de la organización y como herramientas el análisis costo-beneficio, estudios comparativos y Herramientas Adicionales de dicha planificación.

En este caso en particular, se realizó una investigación de las políticas de la empresa en conjunto con su normativa, para evaluar la importancia de la coordinación y en base a esto, realizar el diseño del sistema que permita evaluar el desempeño de los trabajadores para disminuir la pérdida monetaria que pueda generarse como consecuencia de un mal funcionamiento del área.

- **Gestión de Riesgos:**

PMI (2013), incluye todo aquellos procesos involucrados con la planificación, identificación, respuesta, seguimiento y control de los riesgos que pueden influir en la realización del proyecto. Siendo el objetivo principal de realizar esta gestión la de aumentar la probabilidad e impacto de eventos positivos y disminuir los negativos, resaltando los siguientes procesos dentro de esta gestión:

Figura 5: Procesos de la Gestión de Riesgos (Basado en PMI, 2013)

Un riesgo es catalogado como un evento que tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, pero puede tener una o más causas y puede llevar a producir, uno o más impactos. Utiliza como insumo el Acta de constitución del proyecto, los factores de entorno empresarial de la organización y

como herramientas reuniones y análisis de la planificación con la participación de todos los involucrados en el proyecto.

Con la realización del presente proyecto, se estipularon los siguientes riesgos:

- ✓ **Riesgo Monetario**, el cual puede verse en aumento si el departamento no toma las medidas preventivas correctas para la disminución del fraude que puedan estar causando bandas de delincuentes a nivel nacional.
- ✓ **Riesgo de Funcionamiento del Área**, como cada individuo tiene sus funciones personales, el no medir si se están llevando a cabo de manera correcta, no podrían tomarse las acciones para realizar capacitaciones o jornadas de mejoramiento funcional del área. Ya que el no detectar una amenaza a tiempo, puede significar pérdidas económicas significativas.

- **Gestión de Recursos Humanos:**

Una de las gestiones más relevantes dentro de una organización, ya que el recurso humano será quienes gestionen y realicen todas las actividades dentro de ella, incluye procesos de organización, gestión y conducción del proyecto, PMI (2013) recomienda los siguientes pasos para obtener una gestión en esta especialidad asertiva.

Figura 6: Procesos de la Gestión de Recursos Humanos en base al PMBOK (PMI, 2013)

que si debe ser igual para todos es que debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por la directiva de la organización.

Maita (2005), lo cataloga como la apreciación sistemática del desenvolvimiento del individuo en el cargo que ocupa, tomando en cuenta sus objetivos y competencias de sus tareas en un período de tiempo determinado. El proceso debe ser continuo, buscando siempre el mejoramiento del individuo y de la labor que realiza, a su vez debe cumplir con ciertos pasos: el primero de ellos es la identificación, para posteriormente realizar la medición y gestión del rendimiento laboral:

1) **La Identificación:** determinar qué áreas deben estudiarse y analizarse a la hora de medir el desempeño, así como las actividades que se encuentren ligadas o que afecten el éxito de la empresa.
2) **La Medición:** se inicia con la realización de juicios por parte de los evaluadores sobre el rendimiento, para luego diseñar una herramienta que permita cuantificar y cualificar el desempeño del empleado.
3) **La Gestión:** debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores puedan hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa, por lo que no solo debe limitarse al análisis de las actuaciones laborales, sino que debe incluir planes de recompensas.

Este sistema posee ciertas cualidades que lo caracterizan, es un proceso continuo, sistemático, orgánico, en cascada y de expresión de juicios, según nos explica Puchol (2007), como se muestra en la siguiente imagen:

Figura 7: Características de un Sistema de Evaluación de Desempeño en base a Puchol (2007)

El contar con un sistema formal de evaluación de desempeño en la Gestión de Recursos Humanos, permite evaluar diferentes procedimientos, desde el reclutamiento y la selección, de inducción, hasta decisiones sobre adiestramiento, compensación y promoción en los distintos niveles de la empresa; a su vez sirve de indicador de la calidad de la labor del profesional. Debido a la gran gama de sectores o características que deben cubrir, han surgido una cantidad significativa de métodos, sin embargo, cada organización le da el enfoque que requiera de acuerdo al personal involucrado.

No cabe duda, que la evaluación de desempeño, debe nutrirse del resto de los instrumentos en Recursos Humanos, ya que mientras mayor cohesión exista entre ellas, mejores serán los resultados y la planificación dentro del área, y se verá

reflejado en un mejor control del rendimiento de los empleados indistintamente del cargo que ocupen, en la Figura 9 puede visualizarse dicha relación.

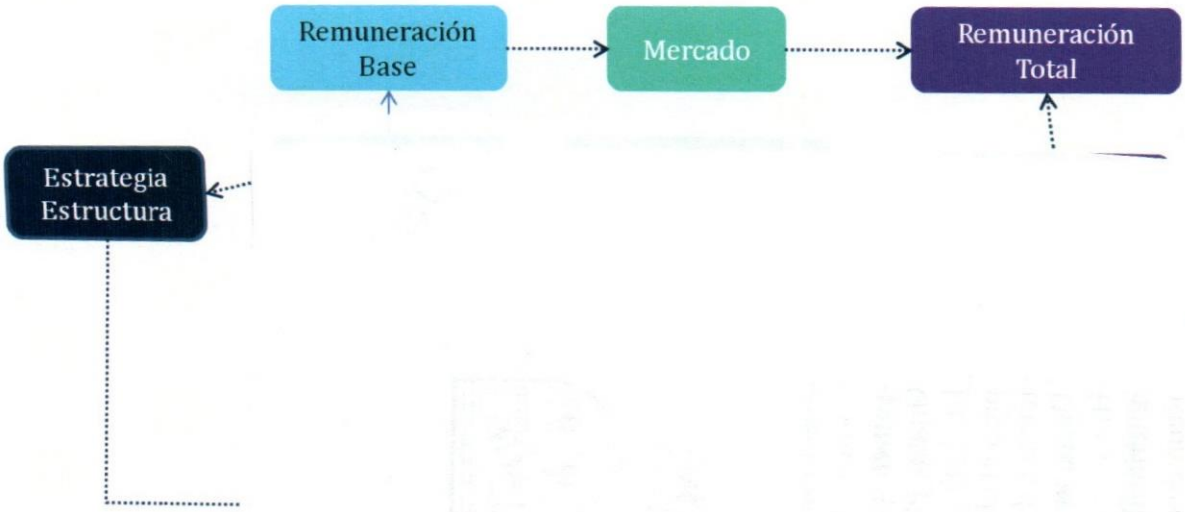


Figura 8: Cohe

Las evaluacione
insuficientes. Po
departamento d
exceden lo espe

Tal y como s
herramienta que
espera de cada
establecer herra

Al implementar
cualquier organ

- Increme
  mediant
- Obtener
- Identific

- Ayuda a tomar decisiones acerca de la ubicación de los empleados.
- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

Sin embargo, si se refiere a las ventajas se puede visualizar de acuerdo a la jerarquía a la que se refiera, ya que no serán los mismos si trata del trabajador, del evaluador o de la empresa, por lo que en la Tabla 1 se presentan los beneficios dependiendo del nivel del que se esté hablando.

Tabla 1: Beneficios de un Sistema de Medición de Desempeño en base a Alles (2006)

Para el Trabajador	Para el Evaluador	Para la Organización
Establecer sus deberes y obligaciones dentro de la empresa, explicándole que se espera de él.	Mayor objetividad al momento de evaluar a los subordinados.	Proporcionar datos para la toma de decisiones administrativas.
Se le dan a conocer las acciones que pueden tomar tanto el supervisor como la empresa para mejorar su desempeño, lograr mayor efectividad.	Mayor y Mejor Conocimiento del Desempeño de sus subordinados.	Permite conocer el personal que hay en la organización, obteniendo así la información de la calidad de recurso humano que hay en ella.
Integrar esfuerzos con su supervisor para alcanzar objetivos conjuntos.	Posibilita y facilita el cumplimiento de la responsabilidad de todo supervisor.	Medir la eficiencia de cada una de las unidades de la organización detectando las áreas fuertes y débiles de la misma.
Comunicarse con su supervisor para conocer cuáles son sus expectativas con respecto al comportamiento y rendimiento laboral esperado en su cargo, así como saber su opinión en torno a su desempeño.	Identificar y Proponer nuevas ideas para mejorar el patrón de comportamiento de sus trabajadores.	Detectar las necesidades de adiestramiento, cuando la disminución en el rendimiento laboral de deba a la falta de conocimientos específicas y especializados dentro de las funciones que realiza el trabajador.
	Reconocer las fortalezas y debilidades, teniendo una visión mucho más clara.	

Constituye un proceso por el que se estima y se evalúa el rendimiento global del empleado, por lo que son muchos los que procuran tener una retroalimentación constante sobre la manera en que cumple las actividades para saber qué aspectos puede mejorar.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a su medición: características, conductas y resultados. El más utilizado es el primero, sin embargo no siempre suele ser el más objetivo. Los conductuales "brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo personal" (Alles, 2006, p.31) y por último los basados en resultados se "focaliza en contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización" (Alles, 2006, p.31).

Como menciona Caldas, Carrión y Lacal (2012), existen diversas dimensiones de desempeño, como muestra la figura siguiente y dependiendo de tipo de estudio será medido de manera distinta.

Figura 9: Dimensiones del Análisis de Desempeño en base a Caldas, Carrión y Lacal (2012).

2.2.2. Sistema de Evaluación de Desempeño

La importancia que ha cobrado evaluar el desempeño de los trabajadores de cualquier sector ante alguna empresa, ha sido la causa principal de la creación de métodos para juzgar como el empleado lleva a cabo sus funciones. Como menciona Armas (2006), entre los métodos más tradicionales para la realización de dicha evaluación son:

1. Método de las Escalas Gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de Incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

La mayoría basados en escalas con puntuación, listas de verificación de actividades en función del tiempo, comparaciones conductuales, entre tantos otros, sin embargo son muchas las variables tanto internas como externas a la organización de las cuales dependerá la escogencia de un modelo o de otro, y del período de tiempo en el que serán aplicados.

1. Métodos de las Escalas Gráficas: una de las más sencillas de implementar, sin embargo su aplicación exige múltiples cuidados, como menciona Maita (2005), es un instrumento criticado por reducir los resultados a expresiones matemáticas y estadísticas, cuanto mejor sea el resumen, mayor será la precisión del factor. Existen tres tipos de herramientas de Escalas Gráficas:

- **Escalas Gráficas Continuas:** están definidos los extremos, y la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une, por lo que existe un límite mínimo y un límite máximo.

- **Escalas Gráficas Semicontinuas:** poseen las mismas características de las anteriores, con la diferencia de tener puntos intermedios para facilitar la evaluación.

- **Escalas Gráficas Discontinuas:** la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador solo debe seleccionar una de ellas.

Este método posibilita una visión integrada y resumida de la evaluación, sin embargo, no permite mucha flexibilidad al evaluador.

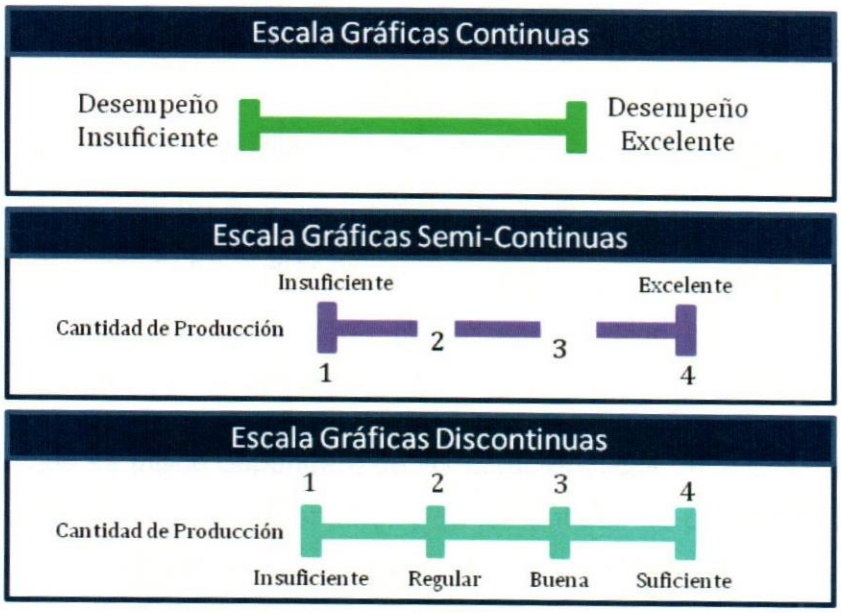


Figura 10: Métodos de Escalas Gráficas en base a Maita (2005)

2. Métodos de Elección Forzada: consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, el evaluador debe elegir por fuerza una o dos que más se asemejen al desempeño del empleado evaluado; por lo que proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas o personales, sin embargo es un método comparativo y discriminatorio, por presentar resultados muy globales, solo distingue empleados buenos, medios e insuficientes, sin ofrecer información adicional.

estratégico de cada organización; por lo que es importante saber y tener claro qué medir.

Como menciona Serlavós (2013), el sistema de medición y de los indicadores utilizados ponen a prueba la visión estratégica de la gestión de la persona, por existen cuatro grandes enfoque para las métricas sobre la medición en RRHH:

- El primero, se centra en indicadores de eficiencia de prácticas de Recursos Humanos, desde este punto de vista se ve la función de gestión de personas como unidad administrativa.
- El estudiar las mejores prácticas que han conducido al éxito a otras empresas del sector, constituye el segundo enfoque.
- El tercero es el *Balanced Scorecards* o también llamados Cuadros de Mando Integrales, que no son más que herramientas altamente conocidas que contribuyen con la categorización de las medidas en función de los intereses de la organización, por lo que ayuda a focalizar las necesidades reales y la mejora de la eficiencia.
- Por último, los modelos de cadena causal, que buscan relacionar las prácticas de los recursos humanos, con las actitudes de los empleados, la respuesta de los clientes y su impacto en los resultados.

Como menciona Ingram (2013) en uno de sus artículos, existe una gran diversidad de métricas en el área de recursos humanos, entre las más utilizadas se encuentran:

- **Métricas de Productividad**

  Siendo el componente básico del desempeño de los empleados de cualquier empresa, definiéndose como la cantidad de trabajo que un empleado lleva a cabo en un período de tiempo específico, por lo que los gerentes se valen de este factor para utilizarlo en diferentes situaciones.

- **Métricas de Eficiencia**

  Es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo, se refieren a la reducción de los costos y del tiempo de operación, los que contribuyen al aumento de la ganancia.

- **Métricas de Entrenamiento**

  Este tipo de programas trabajan para mejorar el rendimiento de los trabajadores, por lo que se recomienda programas que permitan evaluar el impacto de las capacitaciones, que pueden incluir pruebas escritas o prácticas.

González (2013), los engloba en las siguientes métricas:

- **Rotación de personal**, en donde pueden conseguirse el movimiento voluntario, provocado y total del personal.
- **Rotación de personal por nivel,** siendo el movimiento por jerarquía: dirección, gerencia, jefaturas y empleados.
- **Correlación de Satisfacción del Empleado**, en el que se toma en consideración su nivel de comodidad en función de su función y actividades.

Estas herramientas servirán para la planificación organizativa para establecer objetivos tanto individuales y globales de la empresa para cumplir con todas las metas establecidas.

2.2.4 KPI

Los KPI o Indicadores Clave de Rendimiento, tal y como menciona Sánchez (2013) en uno de sus artículos, ofrecen una medida cuantificable o conjunto de datos que contribuyen con el entendimiento del nivel de cohesión de las actividades con relación a sus metas y objetivos estratégicos, sirven para proporcionar la información de rendimiento de manera más explícita para las

partes interesadas. Son diversos los autores que mencionan que deben basarse en la realización de informes entendibles, que muestren las acciones realizadas, con el que se realizan el control y el seguimiento con el fin de aprender de lo negativo y proponer acciones que modifiquen el rumbo de la compañía hacia lo positivo.

Más allá de la eficiencia, se definen unos valores que explican el rango óptimo de rendimiento en el que se debe situar la empresa para alcanzar los objetivos. Una de sus principales ventajas es que pueden ajustarse a las necesidades del momento, lo que posibilita al aprendizaje y mejora continua. Algo importante es no tomar un excesivo número de medidas ya que podría conducir y desviar la atención en querer solucionar conductas complejas de cambiar.

Hope y Player (2012), mencionan que uno de los principales errores es la conversión de los KPI en objetivos específicos fijos, ya que si tienen el propósito de evaluar el rendimiento frente a uno específicos predeterminados, la gente se focalizará en su logro, en lugar de tratar de satisfacer las necesidades de la empresa, por lo que deberían tener en cuenta las informaciones de los patrones de referencia y las mejores prácticas.

Al plantearlos es necesario que se deriven de un propósito o estrategia del propio equipo, por lo que deben incluir indicadores predictivos y retrospectivos y deberán estar concentrados en tres tipos de equipo: la alta dirección, el equipo de servicios de apoyo y la unidad de negocio, con el fin que sean reflectores de todo un equipo y no de labores individuales, de la misma manera se recomienda su limitación de tres a cinco para cada factor de éxito, lo que permitirá ofrecer información rápida, oportuna y relevante. Sin embargo, puede nutrirse de la participación del equipo de trabajo que contribuya con su mejor adaptación, razón por la que algunas organizaciones ofrecen acceso libre y abierto a los datos de los KPI. Muestran objetivos y resultados en portales web y tablones de anuncios, y los comunican con frecuencia de sus boletines de noticias. De este modo, todos los empleados se implican y pueden ver el impacto que están teniendo sobre el rendimiento.

Como menciona Navassi (2013), algunos de los KPI's más utilizados dentro del área de RRHH son los siguientes;

- **Índice de Rotación:** a través de este se otorgan incentivos al departamento, ya que expresa conformidad y motivación a los colaboradores de la empresa, así como también incentiva la retención de talento y la correcta gestión al seleccionar y contratar nuevo personal. Puede ser voluntario, provocado o total, dependiendo del crecimiento y continuidad de la compañía.
- **Tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje:** con el que se busca conocer si los empleados incorporan conocimientos de los cursos a sus áreas de trabajo, su objetivo principal es el lograr mejorar tanto el nivel de calificaciones en los cursos como el aumento en su desempeño laboral.
- **Retención de Talento:** para lo que se deben identificar puestos claves u colaboradores importantes por las tareas que realizan y lo delicado de sus puestos, así como la antigüedad de los mismos.
- **Tiempos promedio de vacantes no cubiertas:** indicador importante para demostrar la eficiencia del departamento a la hora de provisional personal, sujeto a muchas variables externas al departamento, como las causas de la vacante, el tiempo de respuesta de los candidatos y el tiempo de disponibilidad de los mismos para comenzar.
- **Tiempo promedio de capacitación por colaborador:** provisionar el talento adecuado en el momento preciso no implica preparar también al talento existente y llevar a cabo las capacitaciones, inducciones y seminarios para los empleados, mejorando sus conocimientos. En algunas ocasiones resulta complicado proyectarlo por lo que deberá estimarse en promedio de horas por colaborador para el siguiente año y multiplicar por el costo estándar de capacitación para presupuestarlo.
- **Tiempo promedio en alcanzar objetivos:** trata la eficacia de los empleados, en el que a su vez se verán reflejados la selección adecuada y la calidad de la capacitación de los empleados.

- **Nuevas Plazas:** es el reflejo de nuevas incorporaciones a la empresa por motivos de crecimiento, solo incluirá las plazas generadas pro ampliación de operaciones.

2.2.5 Planificación Estratégica

Las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuanta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura. Por lo que la planificación estratégica indica acciones a emprender para conseguir lo fines, y como menciona Caldera (2004), es un proceso en el que relacionan las metas de la organización, determinando las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos en camino hacia las metas u establecer los métodos necesarios para que el recurso humano asegure el cumplimiento de las políticas y programas necesarios. La planificación estratégica de los recursos humanos, tal y como menciona Vértice (2010) tiene como objetivos:

- Planificar la dotación y necesidades de personal.
- Planificar las estrategias para cubrir las necesidades del personal.
- Planificar la promoción del personal.
- Planificar la formación.
- Planificar los costes del personal.

El integrar los recursos humanos a la planificación estratégica, permite:

1.- Suministrar un FODA de Recursos Humanos, partiendo de los constantes cambios que modifican el estado de la organización. Recordando que dicho análisis establece las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.- Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; objetivos, tácticas, evaluación y elección.

3.- Alinear las prácticas de la gerencia de los Recursos Humanos en función de la táctica y hacerlas coherentes.

4.- Estimular la proactividad más que la reactividad, potenciando la visión futura de la empresa, a través de la mejora de la planificación empresarial, y reduciendo costos, ya que ayudará a detectar desequilibrios en los recursos humanos.

A través de la planificación, la gestión estratégica de Recursos Humanos opera el número y el tipo de personal adecuado que está disponible para realizar actuaciones que beneficien a la organización. Es por esta razón que al hablar de plan para la medición de desempeño, forma parte de una planificación estratégica, en el que se realiza un procedimiento formal para general resultados que a su vez se encuentre integrado con una toma de decisiones acorde a las actividades que realiza cada empleado, contribuyendo a desarrollar mejores estrategias.

Como menciona Zapata (2010), dicha planeación permite que la organización forme parte activa, para que pueda emprender actividades e influir en ellas en lugar de solo responder. Su propósito principal es utilizar recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, con el fin de alcanzar las metas de la organización, por lo que en cuanto a Recursos Humanos debe incluir liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, puntos claves en toda organización y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en la empresa.

Al referirse a la planeación de los Recursos Humanos es importante tener claro dos niveles de información, por un lado el ambiente externo de la organización, que engloba la situación económica de la región y del sector donde se desarrolle la empresa, sus leyes y políticas; en comparación con lo interno, donde pueden englobarse, los planes organizacionales y el tipo de personal que necesitan para cumplir con todos sus objetivos.

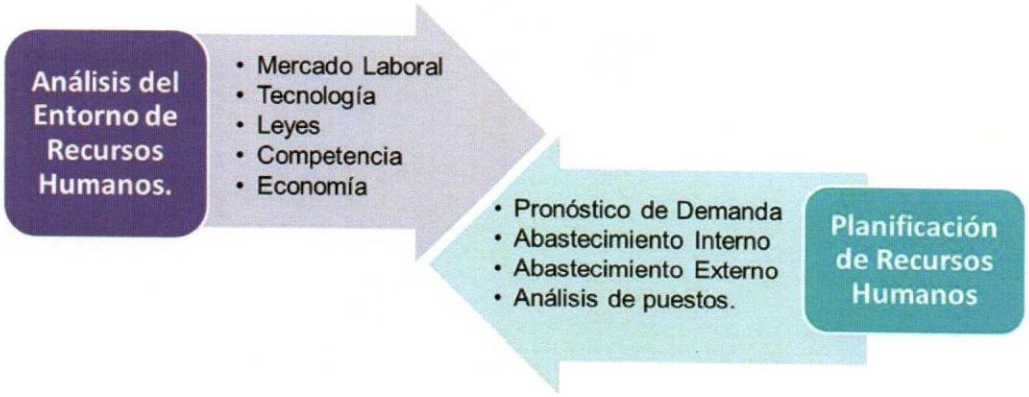


Figura 11: Planificación Estratégica (Elaboración Propia)

Si bien el tomar decisiones es responsabilidad de la alta gerencia, tanto los empleados como los gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias, ya que esto causará mayor compromiso por parte de todos los miembros de la organización.

Son muchos los autores que le asignan un alto porcentaje del éxito que pueda tener la empresa, por lo que uno de los primeros pasos que deben realizarse en la visualización del mercado, por lo que a pesar de ser un proceso útil, puede ser contraproducente si una empresa establece metas demasiado difíciles, por lo que la planificación estratégica debe estar en consonancia con el conocer bien las habilidades y faltas de la organización.

De igual manera es importante resaltar, que el éxito de dicha planificación no es más que el poder anticipar lo que puede ocurrir, tener respuesta a los cambios que puedan realizarse para actuar de manera oportuna en cualquier ámbito de la organización, sin dejar de lado sus objetivos, visión y misión.

2.2.6 Plan para la Evaluación del Desempeño

Un plan según la RAE (2014) es un modelo sistemático de una actuación pública y privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla, por lo que debe contener todos los detalles del proyecto. Existen diversos tipos de planes de acuerdo al área al que se encuentre enfocado, sin embargo por ser este un

proyecto enfocado en el área de Recursos Humanos por ser un plan enfocado a los Recursos Humanos debe regirse principalmente en los objetivos de la empresa, en su visión y misión, como se muestra en la figura a continuación:

Figura 12: Proceso de Evaluación del Desempeño en base a Martínez (2006)

Dentro de las Etapas del Proceso se encuentran, según Martínez (2006):

Planificación del Desempeño: es considerado el primer paso, en el que deben tenerse en cuenta todos los valores de la organización, esto con el fin de realizar una proyección apegada a su política, tomando en consideración:

- Fijación de objetivos.
- Establecimiento de pesos.
- Logro de Acuerdos.

Seguimiento del Desempeño: una vez que se tienen los valores de la organización claros y la planificación realizada, es necesario hacer seguimiento a las actividades que lleven a cabo los empleados, muchas veces se vale de un formulario con una serie de ítems que facilitan el proceso.

- Revisiones periódicas.
- Determinación de las discrepancias del desempeño.
- Plan de acción correctivo.

Evaluación de Desempeño: con los resultados obtenidos y asignándole un peso a las actividades se procede con la calificación de las labores realizadas, labor que deben hacer los cargos con mayor peso dentro del departamento en estudio.

- Sesión de evaluación.
- Plan de Acción de mejoramiento.

Para lo que es importante tener claro que labores debe desempeñar cada uno de los empleados del área con el fin de poder crear una herramienta de medición que se adecue a la realidad de la Corporación, además de activar una retroalimentación para obtener mejores resultados.

De la misma manera el tener un plan para la evaluación del desempeño de empleados dentro de una empresa, según Colina (2007) obedece a las siguientes razones:

1. Proporciona un juicio sistemático para fomentar aumentos salariales o promociones, transferencias y por el contrario a despidos de empleados.

2. Permite comunicar a los empleados acerca de su labor dentro del departamento, con el fin de ofrecerle las herramientas para cambiar su comportamiento de manera positiva, en conjunto con sus actitudes, habilidades y conocimientos.

3. Posibilita a los subordinados a evaluar objetivamente a sus jefes inmediatos, tomándolos como ejemplo para mejorar su desempeño.

Un plan enfocado al desempeño de los Recursos Humanos, debe partir de la concientización de los empleados de las características, políticas, valores y sentido de la empresa, para luego poder dar a conocer las razones de las funciones de cada uno de sus cargos. Esto permitirá establecer normativas claras y concisas, que permitan el mejoramiento de las diferentes áreas, aunado a la retroalimentación, como muestra la siguiente figura:

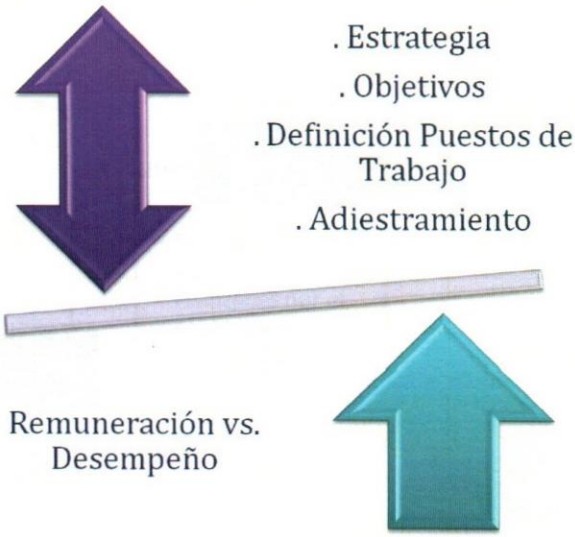


Figura 13: Retroalimentación, formación y desempeño en base a Colina (2007)

Por otro lado Maita (2005), menciona lo importante de la descentralización de la organización por unidad de negocio, para brindar un informe real del rendimiento por área y por persona, ya que lo más importante es mantener siempre tener claro, que el objetivo principal de todo plan es optimizar los procesos existentes dentro la organización.

Un plan para la medición del desempeño, debe tener la característica de facilitar una evaluación 360°, en el que sean varios los recursos que puedan ser evaluados en el individuo, partiendo del órgano de RRHH, siguiendo con el Gerente, el comité de evaluación de desempeño y culminando con el propio equipo de trabajo, esto permitirá observar al individuo desde todos los puntos de vista, agregándole objetividad a la evaluación. Maita (2005), plantea los siguientes componentes en un plan de medición de desempeño:

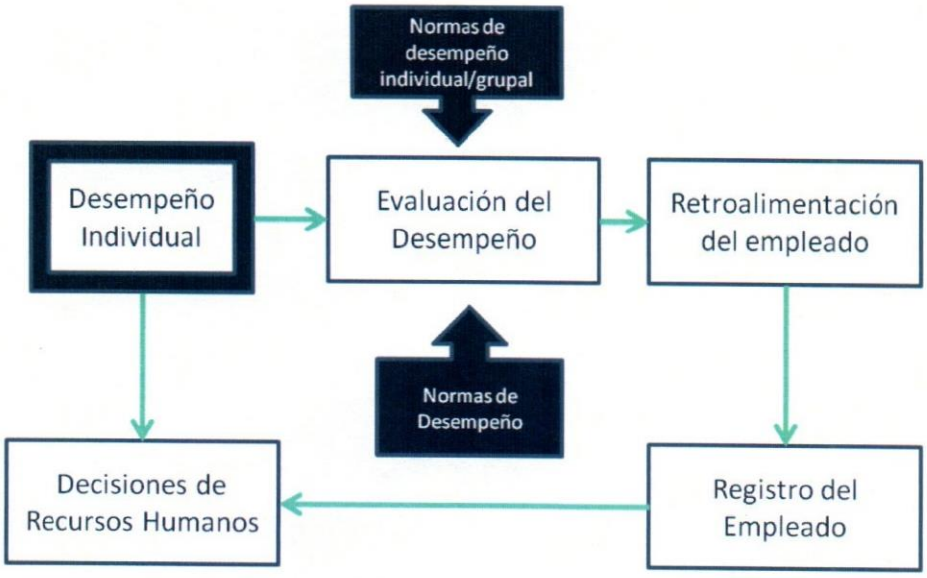


Figura 15: Elementos claves en Evaluación de Desempeño en base a Armas (2006)

Caldas, Lacalle y Carrión (2012), recomiendan tres fases:

- **Primera Fase:** Evaluación Inicial del Trabajador por parte del experto en evaluación del desempeño: mayormente realizado por el supervisor del empleado y en algunos casos, los compañeros de trabajo.
- **Segunda Fase:** Evaluación Complementaria: siendo un estudio con mayor profundidad y apoyado por un experto en evaluación de desempeño, en el que en la mayoría de los casos de realiza una serie de preguntas y aspectos que se le plantean al supervisor.
- **Tercera Fase:** Plan de Acción: puede abarcar asesoría al trabajador, planes de capacitación, promociones e incluso despidos o sustituciones.

De la misma manera mencionan el método de evaluación de pares, que consiste en la evaluación de empleados de dos en dos, con respecto a variables que deseen considerarse, utilizado en su mayoría para promociones o ascensos dentro de un área común dentro de la empresa.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se describe la metodología utilizada en cuanto a diseño, procedimientos y técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación con el propósito de dar respuesta al objetivo general y a los objetivos específicos de este trabajo de grado.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado, el cual hace referencia a la propuesta de un plan para la medición de desempeño individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude y en función a los objetivos de la investigación a realizar es de tipo Descriptiva.

Como menciona Hernández, Fernández y Baptista (2006): "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno; en otras palabras, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (p.102)

Con la presente investigación se busca mediante el análisis de datos, el entendimiento de todas y cada unas de las características que presenta el recurso humano de la Unidad de Monitoreo de Fraude, para lograr un diseño que permita realizar la medición individual de su desempeño.

3.2 Diseño de Investigación

La investigación es no experimental de tipo evolutiva, como menciona Hernández, et al (2006): "Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para

después analizarlos." (p. 208). Así mismo menciona que no construye ninguna situación, sino que se trabaja con la ya existentes, sin ser provocadas a propósito de la investigación. Por otro lado será evolutiva o longitudinal, ya que de recabarán datos en diferentes puntos del tiempo para realizar conclusiones acerca de cambios.

3.3 Unidad de Análisis

El presente trabajo está aplicado a la Unidad de Monitoreo de Fraude adscrita a la Gerencia de Seguridad Tecnológica de CANTV, conformado por un (01) coordinador, (01) supervisor, seis (06) especialistas y seis (06) analistas.

3.4 Instrumento y técnicas de recolección de la información.

Como menciona Hernández, et al (2006): "un instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: Confiabilidad y validez. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados y validez, al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir." (p. 277).

Por lo que basándose en los objetivos planteados en la investigación, en el que se propone un plan para la medición del desempeño individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, se empleó en primer lugar una investigación documental, posteriormente se realizó una entrevista a la coordinadora y la supervisora del área para recoger sus impresiones acerca de lo que esperaban y de lo que se tenía dentro de la Unidad; todo esto con el fin de evaluar las diferentes opciones de métricas y KPI, que permitan adaptarse adecuadamente a las exigencias del problema.

3.4.1 Investigación Documental

Consta de la revisión de bibliografía relacionado a la Gerencia de Proyectos y a la gestión de Recursos Humanos, conforman la base teórica de la investigación. Dentro de este estudio, se encuentra la consulta de Proyectos realizados con anticipación que contribuyan con un análisis de los resultados, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes según sea el caso.

3.4.2 Entrevista Personal

Se realizó una entrevista Personal Semiestructurada a cada uno de los responsables de dirigir y supervisar el área con el fin de conocer sus expectativas y que desean obtener con este instrumento en base a las actividades que actualmente se realizan. Se realizó este tipo de entrevista, ya que muchas preguntas dependían de las respuestas e ideas de las personas encargadas del área.

Como menciona Menéndez (2007), una entrevista Semiestructurada es aquella en la que el entrevistador despliega una estrategia en la que alterna preguntas estructuradas con preguntas espontáneas, siendo uno de los modelos más recomendados, debido a su menor rigidez.

3.4.3 Estudio de caso pre y post-efecto

En este punto, se realizó un análisis acerca de consecuencias del plan para la medición del desempeño, antes y posterior a su aplicación, con el fin de tener una visión general; tomando en cuenta que el dentro del alcance de este proyecto no está estipulado la implementación del sistema diseñado.

Se utilizaron las normas que rigen a la unidad para el análisis posterior a la obtención de los datos, tanto cualitativos como cuantitativos. Por tratarse de una investigación descriptiva, se tomó la información obtenida, para especificar los

perfiles de los trabajadores y evaluar su desempeño para desarrollar una herramienta que permita realizarlo de manera adecuada.

3.5 Fases de la Investigación o Procedimiento por Objetivos

Para el desarrollo de esta investigación se llevaron a cabo cinco (5) fases:

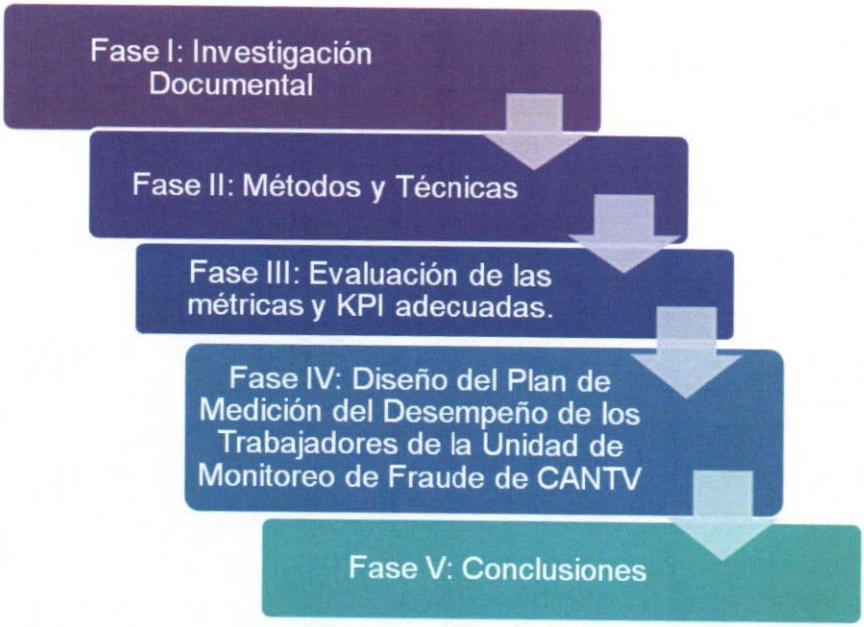


Figura 16: Fases de la Investigación

1. **Fase I: Investigación Documental:** proceso de obtención de información relacionado con la problemática planteada.
2. **Fase II: Métodos y técnicas:** proceso en el que se llevará a cabo la aplicación de las diferentes herramientas para el conocimiento actual del área de estudio.
3. **Fase III: Evaluación de las métricas y KPI adecuadas:** se basa en la escogencia de las mejores opciones que contribuyan de la manera más completa con la resolución de la problemática planteada.
4. **Fase IV: Diseño del plan para la Medición del Desempeño de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV:** desarrollo del plan utilizando todas las herramientas de las fases anteriores.

5. **Fase V: Conclusiones:** fase en la que se emitirán las conclusiones y recomendaciones obtenidos tras la realización de este proyecto.

3.6 Operacionalización de los Objetivos

Al realizar el presente proyecto se requirió la identificación de diferentes variables que son las causantes de la ocurrencia de un evento u otro, según la Real Academia Española (RAE), es una "magnitud que puede tener una valor cualquiera de los comprendidas en un rango o en un conjunto", no obstante al tratarse de RRHH no es tan sencillo estipularlo en un rango o conjunto, por lo que a continuación se presentan las variables a tomar en consideración:

Tabla 2: Operacionalización de Objetivos.

Objetivos Específicos	*Instrumento*	*Técnica*	*Fuente*
Definir los KPI más adecuados para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude	.- Revisión Documental .- Análisis Comparativo	.- Consulta de Documentación. .- Estudios de caso pre y post-efecto	.- Proyectos Culminados. .- Bibliografía referente a la Gerencia de Proyectos.
Definir las métricas más adecuadas para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.	.- Revisión Documental .- Análisis Comparativo	.- Consulta de Documentación. .- Estudios de caso pre y post-efecto	.- Proyectos Culminados. .- Bibliografía referente a la Gerencia de Proyectos.
Diseñar el plan para la medición del desempeño de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.	.- Benchmarking .- Evaluación de Proyectos	.- Realización de Entrevista. .- Investigación Documental.	.- PMBOK .- Manuales de Procedimientos Internos de CANTV

3.7 Estructura Desagregada del Trabajo.

Comprende el listado de actividades que comprenden el alcance del proyecto, que fueron necesarios para la realización y ejecución organizada del presente trabajo:

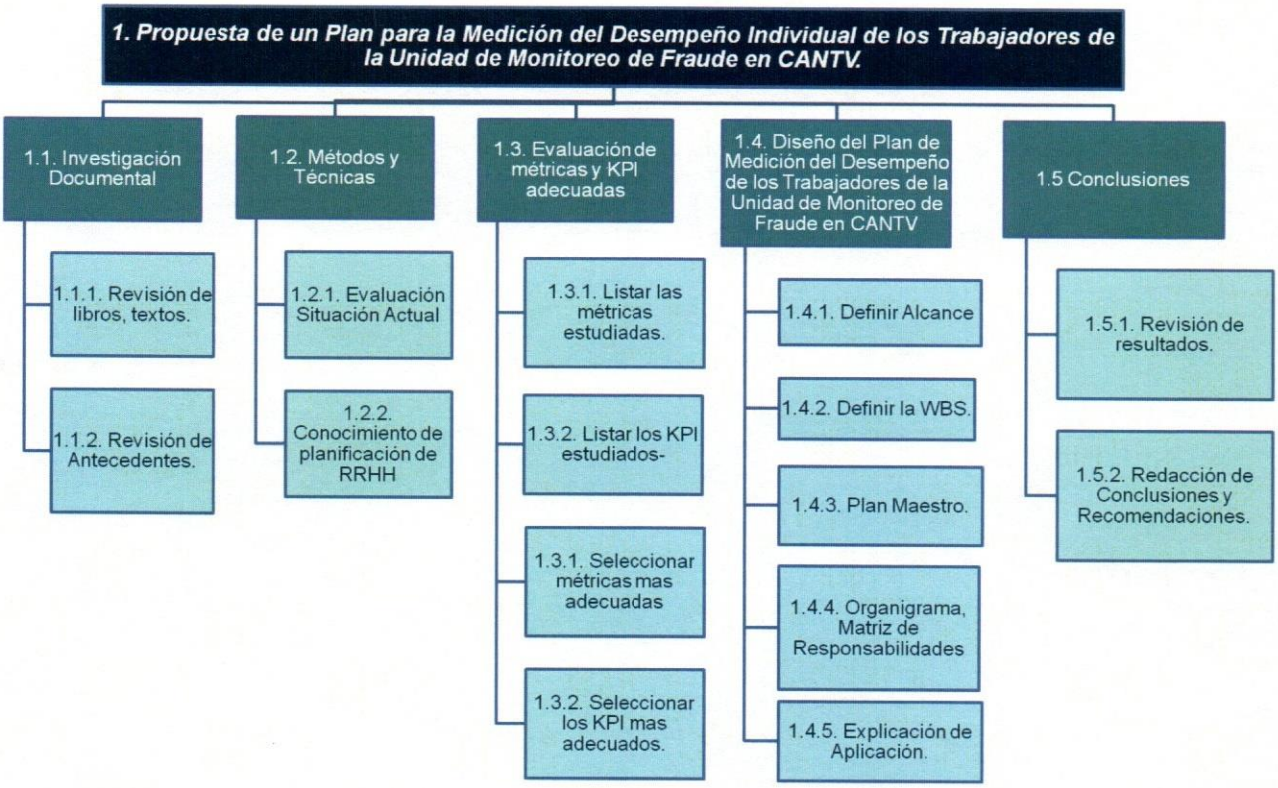


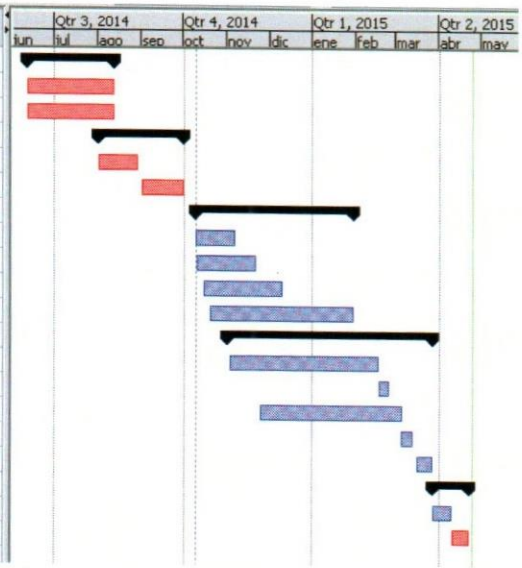
Figura 17: Estructura Desagregada de Trabajo.

3.8 Cronograma de Actividades.

Como todo proyecto y como fue mencionado en el capítulo anterior, la gestión del tiempo de una de las más importantes a tomar en consideración; es por ello que en la Tabla 3 se presenta el cronograma de actividades con su tiempo de ejecución estimado:

Tabla 3: Cronograma de Actividades

	Nombre	Inicio	Terminado
1	⊟Fase I	12/06/14 08:00 AM	12/08/14 05:00 PM
2	Revisión de libros, textos, etc.	12/06/14 08:00 AM	12/08/14 05:00 PM
3	Revisión de Antecedentes	12/06/14 08:00 AM	12/08/14 05:00 PM
4	⊟Fase II	01/08/14 08:00 AM	01/10/14 05:00 PM
5	Evlaluación Situación Actual	01/08/14 08:00 AM	29/08/14 05:00 PM
6	Conocimiento de Planificación de RRHH	01/09/14 08:00 AM	01/10/14 05:00 PM
7	⊟Fase III	09/10/14 08:00 AM	30/01/15 05:00 PM
8	Listar las métricas estudiadas	09/10/14 08:00 AM	06/11/14 05:00 PM
9	Listar los KPI estudiadas	10/10/14 08:00 AM	21/11/14 05:00 PM
10	Seleccionar métricas más adecuadas	15/10/14 08:00 AM	10/12/14 05:00 PM
11	Seleccionar KPI más adecuadas	20/10/14 08:00 AM	30/01/15 05:00 PM
12	⊟Fase IV	01/11/14 08:00 AM	27/03/15 05:00 PM
13	Definir Alcance	01/11/14 08:00 AM	17/02/15 05:00 PM
14	Definir WBS	17/02/15 08:00 AM	24/02/15 05:00 PM
15	Plan Maestro	24/11/14 08:00 AM	05/03/15 05:00 PM
16	Organigrama Matriz de Responsabilidades	05/03/15 08:00 AM	13/03/15 05:00 PM
17	Explicación de Aplicación	14/03/15 08:00 AM	27/03/15 05:00 PM
18	⊟Fase V	27/03/15 08:00 AM	22/04/15 05:00 PM
19	Revisión de Resultados	27/03/15 08:00 AM	10/04/15 05:00 PM
20	Redacción de Conclusiones y Recomendacion	10/04/15 08:00 AM	22/04/15 05:00 PM



3.9 Presupuesto del Proyecto.

Para la realización del Plan para la Medición de Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, se estipularon los siguientes costos:

Tabla 4: Costos Asociados al Proyecto

		Bs F.	
Factor	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Resma de Hojas	3	300,00	900,00
Cartuchos para Impresora	4	750,00	3.000,00
Encuadernaciones	3	50,00	150,00
Tiempo (H/h)	360	120,00	43.200,00
Inscripción de la Tesis	40% de 9 UC	1.832,00	6.595,20
Derechos de Grado	4,8	1.374,00	4.946,40
	TOTAL		57.142,80

3.10 Consideraciones Éticas.

Por ser una investigación en el área de gerencia de proyectos, se rigió por el código de ética del *Project Management Institute* (PMI, 2008), el cual estipula lo siguiente:

- Se protege la información confidencial o de propiedad exclusiva de la organización.
- Información sobre las normar y costumbres de los demás, con el fin de evitar el incurrir en comportamientos considerados como irrespetuosos.
- Mejora continua del conocimiento, capacidades y habilidades profesionales.
- Mantenimiento de altos estándares de integridad y de conducta profesional.

Por medio de la instalación de puertos ABA en la mayoría de las centrales fijas y la capacidad de transmisión de datos a través de la nueva tecnología EvDO, CANTV y Movilnet consolidan un liderazgo absoluto en el mercado de banda ancha e Internet. Adicionalmente, la provisión de contenidos y servicios de valor agregado abren una nueva frontera de negocios para la empresa, para lo cual se establecen alianzas estratégicas de gran alcance.

La oferta de servicios para las mayorías toma un auge especial, mejorando la calidad de vida de la población de menores recursos. Los servicios integrales de la Corporación se convierten en un elemento indispensable para el desarrollo y productividad de las pequeñas y medianas empresas. De igual manera lo realiza el personal, profundizando sus conocimientos y profesionalismo a través de los planes individuales de desarrollo y se consolida una cultura de pasión por la ejecución, con lo cual el talento juega un rol clave para que la empresa sobresalga al convertirse en una Corporación líder en el mercado.

4.2 Visión

Ser una empresa socialista operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, reconocida por su capacidad innovadora, habilitadora del desarrollo sustentable y de la integración nacional y regional, comprometida con la democratización del conocimiento, el bienestar colectivo, la eficiencia del estado y soberanía nacional.

4.3 Misión

Somos la empresa estratégica del estado venezolano operadora y proveedora de soluciones integrales de telecomunicaciones e informática, corresponsable de la soberanía y transformación de la nación, que potencia el poder popular y la integración de la región, capaz de servir con calidad, eficiencia y eficacia, y con la participación protagónica del pueblo contribuyendo a la suprema felicidad social.

4.5 Organigrama General

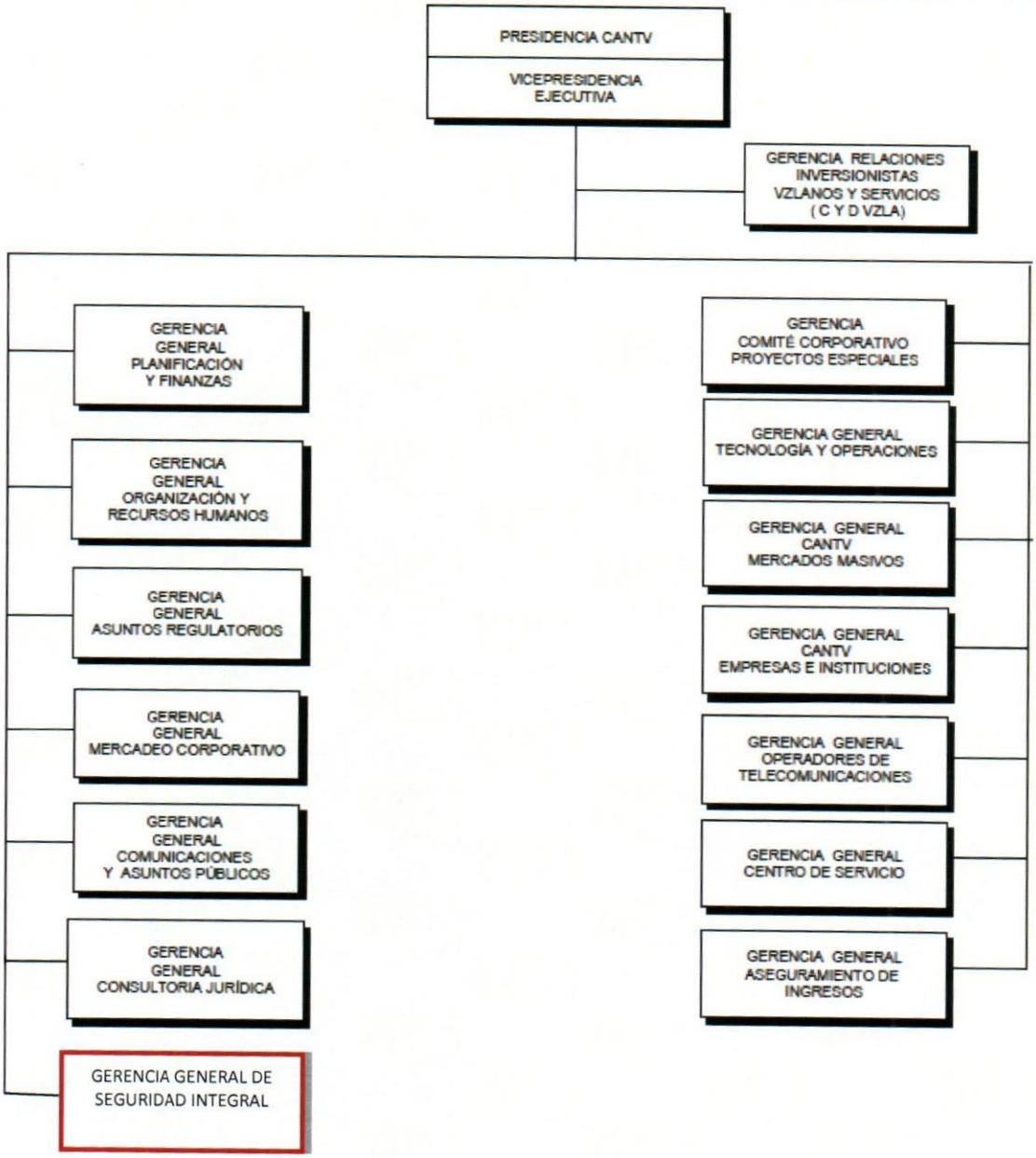


Figura 18: Organigrama de la Organización (En base en CANTV, 2006)

4.6 Unidad de Análisis.

El presente proyecto de investigación de desarrolló en la Gerencia de Seguridad Tecnológica, adscrita a la Gerencia General de Seguridad Integral, de la que cabe resaltar lo siguiente:

- **Misión**

Somos la Gerencia General dirigida a garantizar la Seguridad Integral de CANTV y sus empresas filiales, a través de la corresponsabilidad y participación protagónica, mitigando los riesgos, aplicando inteligencia estratégica, protegiendo activos, controlando el ciclo de ingresos de la operación, investigando y brindando apoyo a la continuidad operativa y la rentabilidad social, en aras de contribuir con la satisfacción de las necesidades de las comunidades, haciendo nuestro aporte en la transformación del Estado y la preservación de la Soberanía Nacional.

- **Visión**

Ser la Gerencia General de CANTV y sus empresas filiales, reconocida por su capacidad innovadora en Seguridad Integral, privilegiando y habilitando la cultura de prevención y resguardo de los activos, aportando en la eficiencia del Estado y la Soberanía Nacional.

CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra el desarrollo de los elementos necesarios para desarrollar la propuesta de un plan para la medición de desempeño individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV por cada objetivo específico ejecutado.

Se realizó una entrevista conjunta a la supervisora y coordinador de la Unidad de Monitoreo de Fraude, en el Anexo Nº 1 se visualiza el modelo de guión de entrevista personal Semiestructurada, de la que se toma el siguiente resumen:

- Se necesita una herramienta, que les funcione para poder evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores independientemente del número de personas que se desempeñen dentro del área, ya que se espera que la cantidad de empleados se incremente.
- Que sea un plan que sea flexible y capaz de adaptarse a las posibles modificaciones en la planificación estratégica o del crecimiento de las actividades del área de Monitoreo.
- De aplicación sencilla y práctica, de manera que pueda ser manejada por cualquier empleado que ocupe el cargo de supervisor o coordinador del área.
- Que permita evaluar la totalidad de las actividades realizadas dentro del área, basada en los roles y actividades particulares. En el Anexo Nº 2, se visualizan las diversas actividades, que por motivos de confidencialidad fueron nombrados de manera genérica, dicha rotación consiste en la organización de las actividades de acuerdo a la importancia y de las consecuencias que traen para la empresa, consta de cuatro roles; fue diseñado de esta manera para que un trabajador pase por todos los roles cada mes.

- El área en la actualidad se encuentra conformado por 14 personas, sin embargo se espera que aumente el número próximamente, de igual manera existe una jerarquía que se adapta a una serie de responsabilidades según el cargo y serán nombrados en orden de rango: un coordinador, un supervisor, seis (06) especialistas y seis (06) analistas; la jerarquía en conjunto con las funciones de cada uno se encuentran detallados en el Anexo Nº 3.
- Dentro de la medición del rendimiento del desempeño individual, debe referirse a parámetros dentro del área que permita evaluar de manera objetiva las actividades realizadas por cada empleado.
- Los trabajadores del área, deben realizar constantemente análisis para la detección de actividades irregulares y transacciones que pueden ser aplicados a los diferentes clientes de CANTV y sus empresas filiales.
- Por ser un área de seguridad es importante que la evaluación de los trabajadores con respecto a la realización de sus actividades se realice dentro de la unidad, ya que se maneja información que requiere de la mayor confidencialidad posible.

Es un área de suma prioridad para los usuarios que hacen uso de los servicios que utiliza la corporación, razón por la cual el compromiso y el análisis que se realice en la unidad son sumamente importante y no pueden realizarse de manera subjetiva, por lo que todas las actividades deben realizarse dentro de unas normas y procedimientos ya establecidos con anterioridad.

Tomando como base esta entrevista, se procedió con el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados a comienzos de esta investigación:

5.1. Definir las métricas adecuadas para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.

Luego de realizar las consultas bibliográficas que sustentan al presente trabajo de grado y de acuerdo con las exigencias tomadas en consideración en la entrevista personal semiestructurada, puede tomarse en cuenta que las métricas que más se adecúan son las de productividad y eficiencia, ya que son las que mayormente se toman en consideración dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV por la naturaleza de la misma, por ser un trabajo de detección es importante poder realizar un análisis de alta profundidad, en el menor tiempo posible y con la mayor cantidad de características que puedan tomarse de cada uno de los casos detectados dentro de la unidad, un breve resumen de las características de lo que definen las métricas se presenta a continuación en la figura 19.

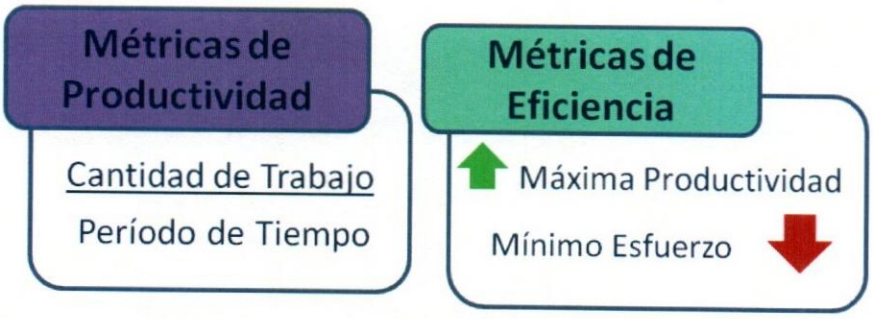


Figura 19: Métricas de Rendimiento de RRHH en base a Ingram (2013)

Cuando se refiere a la cantidad de trabajo con respecto al período de tiempo, es importante resaltar que por ser un área que se requiere de investigación e indagación en distintos niveles, es difícil establecer un tiempo específico para llevarlas a cabo, sin embargo es un trabajo poco variante por lo que se podrá establecer un mínimo de actividades en un tiempo determinado. De la misma manera la productividad dentro del área es vital, ya que uno de los principales objetivos de la unidad, es que la afectación no llegue directamente al usuario, sino

que se logre detectar, mitigar y realizar los correctivos necesarios a tiempo, antes que sea afectada la facturación o el costo del servicio.

En cuanto a la productividad y el mínimo esfuerzo, dependerá de cómo se distribuya la cantidad de trabajo entre la cantidad de trabajadores según el cargo que ocupen, es por ello que fueron diseñados los diferentes roles para que exista un equilibrio dentro del área y que todos los empleados tenga la oportunidad de conocer todos los tópicos que se requieren analizar para la detección y la toma de acciones preventivas de las actividades fraudulentas dentro de la corporación. Por lo que la eficiencia individual, dependerá de la integración y trabajo grupal que se lleve a cabo dentro de la Unidad.

Los roles para este punto en particular juegan como el principal apoyo en la medición de la productividad y la eficiencia, por lo que solo tendría que especificarse un tiempo estipulado en la que deben realizarse y visualizar el comportamiento de los trabajadores en el tiempo acordado. Sin embargo, esta tarea de asignar un tiempo de acción para cada labor se hace compleja, ya que dependerá de la cantidad de información diaria y esta es muy inestable; de igual manera depende del funcionamiento óptimo de todas las herramientas de consulta que se utilizan dentro del área, ya que son datos muy delicados y que requieren de la mayor confidencialidad posible, razón por la cual es una variable que no depende directamente del área sino de los desarrolladores de cada una de ellas.

De acuerdo con la actividad diaria dentro del área cada trabajador deberá realizar como mínimo las tareas colocadas en color Azul visualizado en el Anexo Nº 2, sin descuidar el resto, ya que a final de semana deben estar analizados todos y cada uno de los reportes y actividades que lleguen al área.

Se realizó el estudio del comportamiento del área en el mes de Mayo de 2014, mes en el cual se encontraban operativos todos los trabajadores de la unidad, ninguno estaba disfrutando de su período vacacional ni se encontraban de reposo médico; razón por la cual se puede realizar el conteo de todos los casos

realizados por el área en general. Una vez culminado dicho estudio se obtienen los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 5: Cantidad de Casos dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV en el mes de Mayo de 2014

Actividad	Cantidad de Casos Semanales				Promedio
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem4	
Análisis Cambios Móviles	140	70	105	56	93
Análisis Conciliaciones	70	35	56	63	56
Análisis Líneas CANTV	21	28	21	25	24
Análisis líneas MOVILNET	14	28	24	15	20
Análisis mensajería de texto	14	21	10	18	16
Análisis Roaming	49	70	55	65	60
Análisis SMS	560	350	400	345	414
Análisis Tráfico Internacional	700	910	1200	987	949
Cambios de Planes	14	7	8	11	10
Cambios de Roaming	28	14	15	18	19
Consolidación Diaria de Actividades	14	14	14	14	14
Reclamos Fijos	14	7	8	4	8
Reclamos Móviles	7	7	10	5	7
Requerimientos Externos al Área	21	35	45	20	30
Solicitudes Gerencias Externas	280	154	130	122	172
Total de Casos	**1946**	**1750**	**2101**	**1768**	

Una vez realizado el estudio pudo observarse que la cantidad de casos de una semana a otra es bastante cambiante, por lo que dentro del área no se tiene estipulado una cantidad de casos fijos semanales por cada trabajador, ya que todo depende del comportamiento de la red de usuarios en cada período de tiempo.

No obstante, durante la entrevista al coordinador y supervisor del área, se pudo conocer que cada analista/especialista debería atender actividades dependiendo del rol en el que se encuentre; razón por la cual se reafirma que la productividad y la eficiencia son las métricas más adecuadas a este caso, ya que se requiere del mayor análisis en el menor tiempo, por no tener una cantidad fija que exigir a cada trabajador.

En resumidas palabras, para la Unidad de Fraude de CANTV las métricas adecuadas para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de acuerdo a las actividades desarrolladas son:

- **Métricas de Productividad**, ya que por ser un área de seguridad, de monitoreo y contención es necesaria la cantidad de análisis del caso en un período de tiempo corto, sin dejar de lado la calidad y la efectividad.
- **Métricas de Eficiencia**, por necesitar tener la mayor productividad por trabajador, a través del mínimo esfuerzo, factor que debe alimentarse a su vez de los conocimientos que pueda tener el trabajador y su posibilidad de atacar cualquier tipo de requerimiento sin importar su naturaleza.

5.2. Definir los indicadores clave de desempeño (KPI) adecuados para determinar el rendimiento individual de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.

Se constató durante la entrevista que no existe un número fijo de casos a realizar semanalmente por cada uno de los trabajadores del área, por lo que es necesario especificar dicho número a fin de contabilizar y obligar al personal a trazarse una meta en cuanto a la cantidad de casos mínimos a atender. Razón por la cual se estableció un mínimo semanal de casos por trabajador, tomando en consideración el promedio de lo estudiado en mes de Mayo de 2014, a continuación la tabla resumen:

Tabla 6: Cantidad de casos semanal mínimo por trabajador dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV

Actividad	Mínimo
Análisis Cambios Móviles	8
Análisis Conciliaciones	

Análisis Líneas CANTV	
Análisis líneas MOVILNET	
Análisis mensajería de texto	12
Análisis SMS	
Análisis Roaming	65
Análisis Tráfico Internacional	
Cambios de Planes	4
Cambios de Roaming	
Consolidación Diaria de Actividades	
Reclamos Fijos	3
Reclamos Móviles	
Requerimientos Externos al Área	10
Solicitudes Gerencias Externas	
Total de Casos	**102**

Como se observa la mayor cantidad de casos se encuentra centrado en los análisis de *roaming* y de tráfico internacional, que son los más fuertes del área y los que requieren mayor análisis; sin embargo pueden analizarse varias líneas en conjunto sin restarle importancia a ninguna. Seguidamente se encuentran los análisis de mensajería de texto, que son lo que suelen afectar con mayor ocurrencia a los usuarios.

Establecido este mínimo de casos, sólo quedaba por establecer la manera de cuantificar los casos realizados por cada trabajador, ya que no se cuenta con un sistema automatizado que permita realizarlo. Por lo que para algunos reportes fueron aplicados consolidados mensuales, donde cada una de las personas debía vaciar un resumen de datos de los casos atendidos diariamente, por otro lado existen otros en los que el sistema genera un informe de su gestión en un tiempo determinado de manera automática.

A pesar que no es la manera más efectiva de realizar el conteo de actividades, es la que se encontraba disponible en el área para la fecha de la investigación, sin embargo pudo conocerse que se encontraba en desarrollo un sistema que permitirá en un futuro contabilizar automáticamente los casos realizados por los trabajadores del área, por lo que se convertirá en una tarea mucho más rápida.

Como se ha venido mencionando a lo largo de la investigación se necesita tiempo eficaz para la realización de las actividades sin disminuir su calidad, por lo que el KPI que más de adecúa a estas características es el Tiempo promedio en alcanzar los objetivos, ya que conjuga la eficacia de los empleados en realizar sus actividades con el período temporal en alcanzarlas.

Para este caso, se estableció un mes de tiempo de estudio, ya que es en ese período cuando se entregan las estadísticas de la unidad a la gerencia general, por lo que los casos se deben contabilizar y puede ser aprovechada la oportunidad para el estudio del desempeño de los distintos trabajadores que hacen vida en el área.

En base al análisis anterior, para la Unidad de Fraude de CANTV el KPI´s seleccionado en el marco de esta investigación y que mejor responde a las actividades desarrolladas por los trabajadores de dicha Unidad son:

- **Tiempo promedio en alcanzar los objetivos**, ya que deben conjugarse la eficiencia, la efectividad, la calidad con el tiempo en lograr cubrir cada una de las actividades independientemente del rol que se esté desempeñando.

5.3. Diseñar el plan para la medición del desempeño de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude.

La medición del desempeño de los trabajadores se refiere a realizar un monitoreo constante de los casos atendidos dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV, por lo que deben considerarse varios factores para la evaluación periódica de la unidad.

En primer lugar se especificó el código de calificaciones, para lo que se tomaron las habilidades a ser evaluadas, tal y como recomienda Pérez (2009), quien menciona que las actitudes deben dividirse por grupo para englobar una mayor cantidad de ítems y de características que deben cubrir los empleados del área de acuerdo con el cargo que ocupan.

Para este caso de investigación se decidió utilizar un método mixto como sistema de evaluación de desempeño, donde se combinaron el método de Escalas Gráficas con el método de Incidentes Críticos; donde se presentaba una afirmación dependiendo de la actividad a evaluar, con una escala de puntuación numérica; tomando el mayor puntaje como la realización eficaz de la actividad.

Mensualmente en la unidad se totalizan los casos que se realizan a nivel general para los indicadores del área, sin embargo, para poder aplicar esta propuesta deben totalizarse los casos realizados individualmente por cada uno de los integrantes. Por lo que en primer lugar se tomó la estructura que ya se tenía dentro del área y se nombraron a las actividades de acuerdo a su agrupación por cada uno de los análisis que se realizan diariamente:

Tabla 7: Agrupación de Actividades dentro del área de Monitoreo de Fraude de CANTV.

Nombre de Generalización	Actividad
Casos Atendidos Análisis General	Análisis Cambios Móviles
	Análisis Conciliaciones
	Análisis Líneas CANTV
	Análisis líneas MOVILNET
Casos Atendidos Mensajería de Texto	Análisis mensajería de texto
	Análisis SMS
Casos Atendidos Roaming	Análisis Roaming
	Análisis Tráfico Internacional
Casos Atendidos Cambios	Cambios de Planes
	Cambios de Roaming
	Consolidación Diaria de Actividades
Casos Atendidos Reclamos	Reclamos Fijos
	Reclamos Móviles
Casos Atendidos Externos	Requerimientos Externos al Área
	Solicitudes Gerencias Externas

Con el conteo de los casos mensuales, se realizó un cuadro que calculara automáticamente el promedio de los casos realizados semanalmente, ya que

como se mencionó anteriormente se estableció un mínimo de casos a realizar por cada trabajador semanalmente, este cálculo viene dado por la división del total de casos realizados entre el total de días trabajados multiplicado por siete (07) que son la cantidad de días que posee una semana. De acuerdo con la cifra obtenida se asigna una puntuación específica, que se especifica en el instructivo de utilización del plan diseñado.

El siguiente paso para el diseño del plan, fue la división de habilidades que deben tener todos los trabajadores del área, para lo que se trabajó en conjunto con el coordinador y supervisor, para establecer las habilidades que quedaron agrupadas de la siguiente manera:

- Habilidad para Planificar.
- Habilidad para Organizar.
- Habilidad para Actuar.
- Habilidad para Análisis.

Por cada una de las habilidades se organizaron los ítems que deben evaluarse según sea el caso, sin olvidarse de los indicadores y KPI que se escogieron como los más adecuados para el área de Monitoreo de Fraude.

Dentro de la habilidad para planificar, se evalúa la capacidad del trabajador para planear como realizar las actividades de cada rol, si bien es cierto que existe una prioridad, no existe un orden de ejecución específico, ya que varía según la metodología del empleado.

Cuando a la habilidad de organizar se refiere, se evalúa la capacidad del empleado en la agrupación de los casos que se realizan y de asignar prioridad a cada uno de ellos.

En las habilidades para actuar, se encuentran esas herramientas y actividades a las que acude para realizar todos los análisis que se requieren según sea el caso.

Finalmente, las habilidades de análisis se refieren a la manera cómo el trabajador llevo a cabo el estudio de los casos, su actuación ante cada uno de ellos y el tratamiento que les dio, dependiendo de la naturaleza del mismo.

A cada una de las actividades se les fue asignada una puntuación de 10 puntos, repartidos entre la cantidad de ítems dentro de cada categoría, ya que se sostuvo que todas las habilidades tienen el mismo peso a la hora de realizar el análisis de casos dentro de la unidad.

Finalmente, se realiza la suma de todas las puntuaciones obtenidas, para ilustrar gráficamente cada uno de los resultados, tal y como fue solicitado por los supervisores del área. Con dicho resultado, deberá consultar el análisis de los resultados para conocer las características y correctivos para cada uno de los trabajadores según sea su caso.

Para el análisis de los resultados, se tomó como modelo el diseñado por Perez (2009), realizando modificaciones y adaptaciones a las características del área, en conjunto con las recomendaciones planteadas por Graterol (2006).

La evaluación está diseñada para ser evaluadas por el supervisor y coordinador de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, para ser utilizado mensualmente en conjunto con el cierre de las estadísticas generales de la coordinación; para ser aplicada a cada uno de los trabajadores que hacen vida dentro de ella sin importar su número. Por lo que financieramente solo hará falta que el individuo forme parte de la nómina de la unidad y que ya se encuentre realizando los roles diseñados para la atención de los requerimientos.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE PLAN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL PARA LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE DE CANTV

En esta sección se presenta la propuesta del Plan de Evaluación del Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, de acuerdo con lo presentado en los capítulos anteriores.

- **Instrucciones del Plan para la Evaluación del Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV.**

Este instrumento fue diseñado como herramienta de medición de un Plan para la Evaluación del Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude, y se adapta a las necesidades planteadas por el área.

Se encuentra desarrollada en el programa Excel para realizar automáticamente algunas mediciones, en primera instancia para ser aplicada por la (el) supervisor del área, sin embargo en caso que se encuentre ausente puede ser realizada por el coordinador del área.

El período de evaluación puede ser elegido por la supervisión ya que se encuentra calculado en base a la cantidad de días de trabajados, sin embargo se recomienda realizarlo mensualmente para poder tomar medidas inicialmente e ir ajustando el plan estratégico que sea diseñado para la Unidad, está diseñado para ser llenado con rapidez una vez que se contabilicen los casos realizados en el tiempo estipulado por trabajador. A continuación las instrucciones para la aplicación del instrumento propuesto:

GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL
GERENCIA DE SEGURIDAD TECNOLÓGICA
UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE

INSTRUCCIONES
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El siguiente cuestionario consta de doce (12) afirmaciones, que deberá responder de acuerdo a las capacidades del trabajador, está diseñado para ser aplicado directamente en el computador a través de Excel para realizar algunos cálculos de manera automática.

El primer paso para iniciar con la evaluación es ir al documento de totalización de actividades mensual, facilitado por la supervisión de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, para llenar la cantidad de casos realizados por cada uno de los trabajadores del área.

Una vez llenado el formulario, inmediatamente se realizarán los cálculos automáticos para obtener el total de casos realizados semanalmente; a partir de esta cifra le será asignado una puntuación de acuerdo al rango al que pertenezcan:

Rango Total de Casos Semanales	Puntuación Correspondiente
Desde 0 hasta 49	0
Desde 50 hasta 99	25
Más de 100	50

Posteriormente leer cada una de las definiciones de cada una de las siguientes afirmaciones de acuerdo al desempeño del trabajador y opte por una calificación que lo describa con mayor precisión. Si después de leer el ítem determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado indique que "no es aplicable" (N/A).

La puntuación máxima corresponde a la mayor escala colocado dentro del cuadro deberá llenar, por ejemplo, si el recuadro indica como puntuación máxima 4 puntos, la menor puntuación que podrá asignar será cero (00) y el máximo será cuatro (04).

Finalmente se realizará la suma automática de todos los puntajes obtenidos en cada uno de los puntos, esta cifra corresponde a un análisis diferente, que podrá ser observado en el instructivo "Análisis de los Resultados"

- **Plan para la Evaluación del Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV.**

Luego de realizar el estudio de los diversos aspectos que componen el presente trabajo especial de grado y tomando en consideración los indicadores y KPI más adecuados al área, se diseña el siguiente cuestionario que consta de doce (12) preguntas:

GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL
GERENCIA DE SEGURIDAD TECNOLÓGICA
UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____

PUESTO QUE OCUPA Analista ○ Especialista ○ _____

Lea las definiciones de cada una de las siguientes afirmaciones de acuerdo al desempeño del trabajador y opte por una calificación que lo describa con mayor precisión. Si después de leer el ítem determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado indique que "no es aplicable" (N/A).

CANTIDAD DE CASOS ATENDIDOS

Días Trabajados	
Casos Atendidos Análisis General	
Casos Atendidos Mensajería de Texto	
Casos Atendidos Roaming	
Casos Atendidos Cambios	
Casos Atendidos Reclamos	
Casos Atendidos Externos	
TOTAL CASOS SEMANALES	

PUNTUACIÓN OBTENIDA	0	**(Ver listado de indicaciones)

HABILIDADES

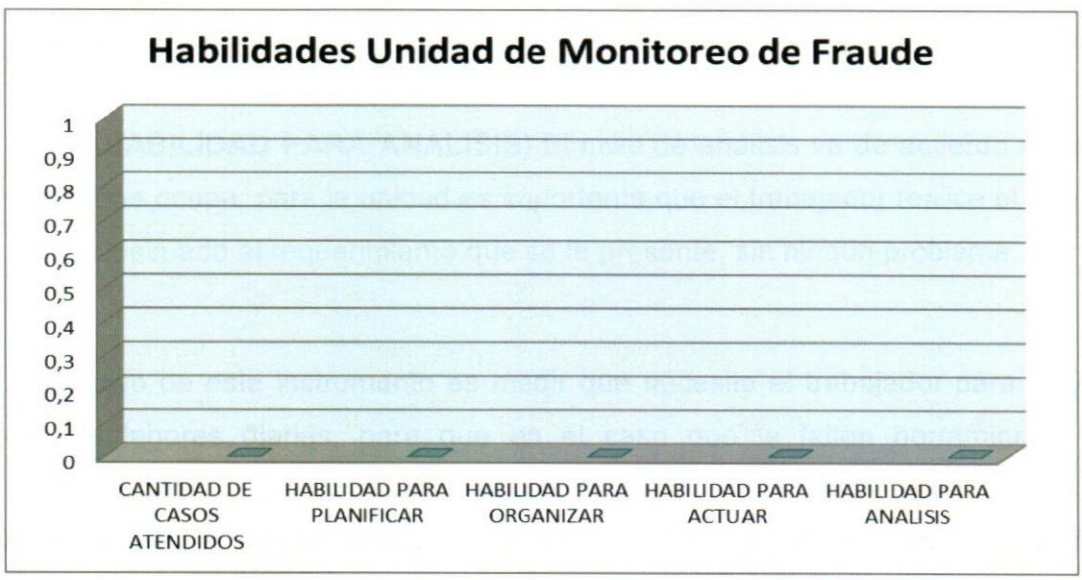
HABILIDAD PARA PLANIFICAR	Puntuación Obtenida	Puntuación Máxima	Observaciones
Evaluó y estableció prioridades para la obtención de resultados		4	
Programó de acuerdo a planes realistas a corto y largo plazo		3	
Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos		3	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	**0**	**10**	

HABILIDAD PARA ORGANIZAR	Puntuación Obtenida	Puntuación Máxima	Observaciones
Agrupó las actividades para el aprovechamiento del tiempo y sus recursos a efecto de alcanzar metas.		4	
Definió con claridad las responsabilidades y los límites de sus actividades.		3	
Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.		3	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	**0**	**10**	

HABILIDAD PARA ACTUAR	Puntuación Obtenida	Puntuación Máxima	Observaciones
Actuó de acuerdo a procedimientos adecuados para llevar a cabo las actividades a su cargo.		3	
Escaló los casos detectados como irregulares, a las entidades correctas para la detención adecuada de la actividad.		3	
Cubrió los roles sin contratiempos.		4	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	**0**	**10**	

HABILIDAD PARA ANALISIS	Puntuación Obtenida	Puntuación Máxima	Observaciones
Detectó casos que ameritaba alarma frecuentemente.		3	
Fue regresado alguno de los casos por análisis incorrecto o errado.		3	
El nivel de análisis va de acuerdo al cargo que ocupa.		4	
PUNTUACIÓN OBTENIDA	**0**	**10**	

	Puntuación Obtenida
CANTIDAD DE CASOS ATENDIDOS	
HABILIDAD PARA PLANIFICAR	
HABILIDAD PARA ORGANIZAR	
HABILIDAD PARA ACTUAR	
HABILIDAD PARA ANALISIS	
PUNTUACIÓN TOTAL OBTENIDA	



En base a los estudios realizados y a la entrevista realizada se fijó la puntuación dependiendo de la habilidad, siendo la máxima escala cuatro puntos (04), asignada a los siguientes comportamientos:

- **(HABILIDAD PARA PLANIFICAR)** Evaluó y estableció prioridades para la obtención de resultados: es un ítem de importancia, ya que a pesar que existen roles donde se establecen las actividades a cumplir, el orden de ejecución es decidida por el trabajador.
- **(HABILIDAD PARA ORGANIZAR)** Agrupó las actividades para el aprovechamiento del tiempo y sus recursos a efecto de alcanzar metas: al igual que el punto anterior el orden para la ejecución de los requerimientos en conjunto con el tiempo empleado es un factor importante y debe estar en capacidad de poder lograr las metas efectivamente.
- **(HABILIDAD PARA ACTUAR)** Cubrió los roles sin contratiempos: por ser un área en crecimiento y con una gran diversidad de actividades que cumplir, se trabaja en función de roles, por lo que para la unidad es muy importante que el empleado pueda realizar y cumplir con las actividades que le corresponden semanalmente.
- **(HABILIDAD PARA ANALISIS)** El nivel de análisis va de acuerdo al cargo que ocupa: para la unidad es importante que el trabajador realice el análisis adecuado al requerimiento que se le presente, sin ningún problema.

El objetivo de este instrumento es medir que necesita el trabajador para mejorar en sus labores diarias, para que en el caso que le falten herramientas y/o conocimientos, la unidad pueda estar en capacidad de planificar entrenamientos o de idear planes que contribuyan con los instrumentos que con los que cuentan para realizar sus investigaciones, independientemente de la naturaleza del caso.

- **Análisis de Resultados para la Evaluación del Desempeño Individual de los Trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV.**

Posterior a la aplicación, con la puntuación obtenida se deberá verificar la siguiente tabla con el fin de tomar acciones y verificar el comportamiento obtenido del trabajador mensualmente.

GERENCIA DE SEGURIDAD INTEGRAL
GERENCIA DE SEGURIDAD TECNOLÓGICA
UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE

RESULTADOS
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Una vez aplicada la evaluación al trabajador, deberá buscar el rango de calificación que se adecúa a la obtenida, para conocer el comportamiento y recomendaciones a tomar.

Categoría	*Rango de Puntajes*	*Aplique una calificación en este rango cuando...*
Lo supera (40-50 puntos)	Desde 40 hasta 50	.- Todas las actuaciones intencionales se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado. .- La contribución individual se cumplió, y además se evidencias todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superó lo esperado. *.- Se recomienda, que el empleado incentive y motive al resto del personal para que cumplan con las metas establecidas en la misma proporción.*
Lo cumple (20-39 puntos)	Desde 20 hasta 39	.- Casi todas las actuaciones intencionales son evidenciadas casi siempre y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). .- La contribución individual se cumplió y se evidencian la mayoría de los criterios de calidad establecidos.

		.- Se recomienda, conversar con el trabajador para evaluar los puntos débiles y fortalecerlos, mediante formación, información o resolución de dudas e inconvenientes.
No cumple (0-19 puntos)	Desde 0 hasta 19	.- Las actuaciones intencionales no se evidencian o se evidencian con muy poca frecuencia y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos del desempeño evaluado). .-La contribución individual no se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos, el resultado está muy por debajo de lo esperado. *.- Se recomienda, conversar con el trabajador para verificar sus deficiencias y poder formar los conocimientos o el incentivo que le falta para llegar a la meta establecida.*

Para el caso que el trabajador obtenga buena puntuación:

- Debe incitarse a que continúe realizando sus labores como las viene desarrollando.
- Poder establecer una buena comunicación, de manera que motive al resto de sus compañeros.
- Puede brindar a la supervisión, el punto vista de él como trabajador para mejorar puntos que pueda considerar.

En el caso de ser un empleado con desempeño promedio:

- Establecer una comunicación para conocer los puntos de debilidad que considera está en manos de coordinación mejorar para aumentar su puntuación en la próxima evaluación.

- Verificar cual es la habilidad con menor puntaje, de manera de afianzar esa área en lo particular. En el caso que sea a nivel de análisis es importante, realizar jornadas donde puedan formarse los conocimientos del trabajador.
- En futuras evaluaciones, debe tenerse en cuenta que el trabajador debe mejorar con respecto a la anterior; en el caso contrario, deben tomarse medidas con mayor peso, quizás penalizarlo de alguna manera para que se vea en la necesidad de mejorar constantemente.

Para el caso que el empleado tenga un desempeño deficiente:

- Establecer una comunicación para conocer los puntos de debilidad que considera está en manos de coordinación mejorar para aumentar su puntuación en la próxima evaluación.
- Establecer una comunicación para conocer los puntos de debilidad que considera está en manos del trabajador mejorar.
- Para este caso se recomienda adiestrar al trabajador en las áreas con menor puntaje. Por experiencias anteriores, se pudo conocer que la mayoría de estos casos corresponden a falta de conocimiento de los procedimientos del área, por lo que es recomendable tener esta herramienta en manos de todos los trabajadores con el fin de ser consultadas en cualquier momento.
- Al igual que el punto anterior, debe mejorar en futuras evaluaciones, sino deben tomarse medidas con peso mayor.

Es importante recordar que por ser roles compartidos por varios trabajadores simultáneamente, el trabajo en equipo es fundamental para obtener buenos resultados a niveles generales, sin embargo, esta es una herramienta individual por lo que las puntuaciones obtenidas no deben verse afectadas por afectaciones grupales.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El crecimiento constante de la industria de las telecomunicaciones, genera que a su vez aumenten las brechas que les permita a las personas con actividades ilícitas diseñar opciones que les permita sacar provecho del negocio, es por ello la necesidad de ampliar el área de Monitoreo de Fraude dentro de CANTV, razón por la cual se hace cada vez más compleja la manera en que se le hace seguimiento a la gestión y por consecuencia se hace difícil el establecer planes que permitan mejorar la eficacia de las acciones que se tomen dentro del área para minimizar eventos de pérdidas monetarias por concepto de fraude.

Es por ello que surge la inquietud por parte de los supervisores, por diseñar una herramienta que conocer la gestión de cada trabajador con el fin de controlar con mayor exactitud, cada unas las acciones a tomar antes que el número de trabajadores aumente. Razón por la cual se realizó el estudio y se plantea una solución para la medición del desempeño, tomando en cuenta el tiempo, la cantidad y calidad del análisis de cada uno de los reportes que se observan dentro del área.

La herramienta diseñada durante la realización de esta investigación, da respuesta a las interrogantes y objetivos planteados, al concretar una herramienta que permita realizar el análisis del desempeño de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, permitiéndoles conocer la gestión del área y a su vez plantear los correctivos necesarios. El contar con dicho instrumento permitirá a los supervisores, realizar una planificación estratégica dentro de la organización para enriquecer los logros que se han tenido hasta el momento, aunado al posible complemento de formación de los trabajadores del área. Todo esto enmarcado dentro de las métricas e indicadores de rendimiento más adecuados para el área en cuestión.

Por un lado las métricas permitieron evaluar cuantitativamente la eficacia de las funciones que se realizan dentro de área de monitoreo de fraude, siendo las

estudiadas para el plan las métricas de productividad y de eficiencia, ambas con el fin de engranar el aprovechamiento del tiempo, con la cantidad y calidad del trabajo que lleva a cabo cada uno de los empleados; es por ella la razón que la herramienta conjuga cantidad de casos, con el tiempo empleado y con habilidades que poseen dentro del entorno laboral.

En cuanto a los indicadores de desempeño o KPI, vienen a dar una idea de la relación cuantificable que existe entre las actividades, los objetivos y el rendimiento, por lo que complementan a las métricas anteriores. El adecuado dentro de la investigación fue el tiempo promedio en alcanzar objetivos, ya que como se mencionó a lo largo del trabajo de grado, se necesita tener buenos análisis, con acciones adecuadas, con resultados de calidad, dentro de un buen tiempo de respuesta.

El diseñar un plan para la medición del desempeño de los trabajadores de la Unidad de Monitoreo de Fraude de CANTV, permitió conocer los objetivos que lleva el área en consonancia con las actividades que se realizan dentro de ella, razón por la cual la formulación de las afirmaciones y los ítems evaluados dentro del sistema planteado, van de la mano con las habilidades y actitudes que deben tener todos los trabajadores del área sin importar el cargo que ocupan. Uno de los objetivos del instrumento es poder apoyar el evalúo de las actividades que se llevan a cabo, razón por la cual podrá ser modificado de manera sencilla para poder adaptarse a cambios dentro de la organización o dentro de la Gerencia en la que desee aplicada.

Sin embargo, la retroalimentación que exista dentro del área es fundamental para lograr mejores resultados, que a su vez se traduce en una evaluación con mayor grado de objetividad y que permita al evaluado tener una mejor orientación acerca del logro de sus objetivos dentro de la Unidad periódicamente.

Se recomienda la automatización del proceso, mediante una aplicación que pueda ser alimentada por el sistema que se encuentra en desarrollo para el conteo de los casos realizados por cada uno de los trabajadores de la Unidad.

Debido a la posible migración del sistema operativo de la Corporación a software libre, es recomendable realizar una adaptación del plan para que pueda ser utilizada independientemente de los cambios que puedan realizarse a nivel de tecnologías de la información.

Los resultados de este instrumento y su aplicación deben ir aprobados en primer lugar por la Gerencia Corporativa de Gestión Humana, con el propósito de realizar los ajustes necesarios que ellos consideren dentro de la organización.

Esta herramienta busca el desarrollo de trabajadores excepcionales, que cumplan con todas las especificaciones que requiere el área de seguridad, sin olvidar que el éxito y continuidad del proyecto, depende principalmente del compromiso, interés y apoyo que se tenga dentro de la Gerencia de Seguridad Tecnológica de CANTV.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES, M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360º*. Argentina: Granica.

ARMAS, F. (2006). *Sistema de Evaluación del Desempeño para el Profesional de Enfermería, Unidad Quirúrgica del Hospital Vargas de Caracas.* (Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Servicios de Salud). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

CALDAS, M., CARRIÓN, R. y LACAL, G. (2012). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa: 1ª edición. España: Editorial Editex,

CALDERA, R. (2004). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos.* Universidad Politécnica de Nicaragua. Recuperado de: http://www.orestesenlared.com.ve/Dilomadounefa/Planificacion_aporte_002[1].pdf. Consulta realizada el 04 de Octubre de 2014.

CHORDÁ, I. y YAGUE, R. (2009). *Desempeño en Empresas de Economía Social. Un Modelo para su Medición. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (64), pp. 105-131.

COLINA, J. (2007). *Propuesta de un Sistema de Gestión del Desempeño. Caso: Productos de Acero Lamigal, C.A.* (Trabajo Especial de Grado de Especialización de Recursos Humanos). Universidad de Carabobo, Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela.

Compañía Anónima Teléfonos de Venezuela. (2012). 81 años dejando huellas. Caracas. Recuperado de: http://www.cantv.com.ve/ Consulta realizada el 1 de Julio de 2014.

CURTO, J. (2012). *Introducción al Business Intelligence*. 2a edic. España, Barcelona: Editorial UOC.

GRANÈS, G. (2007). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño en Base a un Modelo de Competencias.* (Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

GRATEROL, M. (2006). *Medición del Desempeño del Supervisor en una Empresa de Telecomunicaciones.* (Trabajo Especial de Grado de Especialización en Desarrollo Organizacional) Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela.

GONZÁLEZ, J. (2013). Métricas de Capital Humano. México. Recuperado de: http://www.imef.org.mx/CDMexico/Eventos/CapitalHumano/javier.pdf. Consulta realizada el 12 de Diciembre de 2014.

HERNÁNDEZ, P. (2013). *Propuesta de un Plan para la Medición del Rendimiento en la Plataforma de Monitoreo de Seguridad Tecnológica de CANTV.* . (Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Proyectos) Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C y BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la Investigación: 4ª edición. México, Distrito Federal: Editorial Mc Graw Hill.

HOPE, J. y PLAYER, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial: ¿Cómo optimizar el control de la gestión, el rendimiento y los costes?* España, Barcelona: Profit Editorial.

INGRAM, D. (2013). *Ejemplos de métricas de rendimiento de los empleados.* Pyme, Houston. Recuperado de: http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-mtricas-de-rendimiento-de-los-empleados-5064.html. Consulta realizada el 31 de Octubre de 2014.

LACALLE, G., CALDAS, M. y CARRIÓN, R. (2012). La evaluación del desempeño en la empresa (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). España: Editex.

MAITA, N. (2005). *Diseñar un Sistema Automatizado de Evaluación de Desempeño para el Personal Administrativo del Sector Cultura adscrito a la Universidad de Carabobo.* (Trabajo Especial de Grado de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos). Universidad de Carabobo, Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela.

MCADAMS, J. (2013). Premiar el desempeño. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

MALPICA, A. (2008). *Praxis Orientadora e Intervención Interactiva. Una visión Teórico Práctica para el Desempeño Profesional.* (Trabajo Especial de Grado de Doctorado en Educación). Universidad de Carabobo, Valencia, Edo. Carabobo, Venezuela.

MARTÍNEZ, Y. (2006). *Plan para Mejorar el Sistema de Evaluación del Desempeño Aplicando Gerencia del Conocimiento.* (Trabajo Especial de Grado de Especialista en Sistemas de Información). Universidad Católica Andrés Bello, Caracasuno para gráficos (si aplica) y veo que ya los tiene. Los anexos, debe indicarlos en su índice general. Van después de Referencias y debe colocar el nombre tal cual ap, Venezuela.`

MENÈNDEZ, F. (2007). Formación superior en prevención de riesgos laborales. España, Madrid: Editorial Lex Nova.

MILLÁN, P. (2006). *Modernización del Estado e Indicadores de Desempeño del Sector Público.* Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina11, 1-31. Recuperado de: http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d=modernizacion-estado-indicadores-desempeno-sector Consulta realizada el 24 de Junio de 2014.

MONDI, R. y NOE, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9º edición. México: Pearson Prentica Hall.

NARVASSI, G. (2013). Métricas y Resultados en el Informe Anual de Recursos Humanos. Recuperado: http://www.5consultores.com/metricas-resultados-

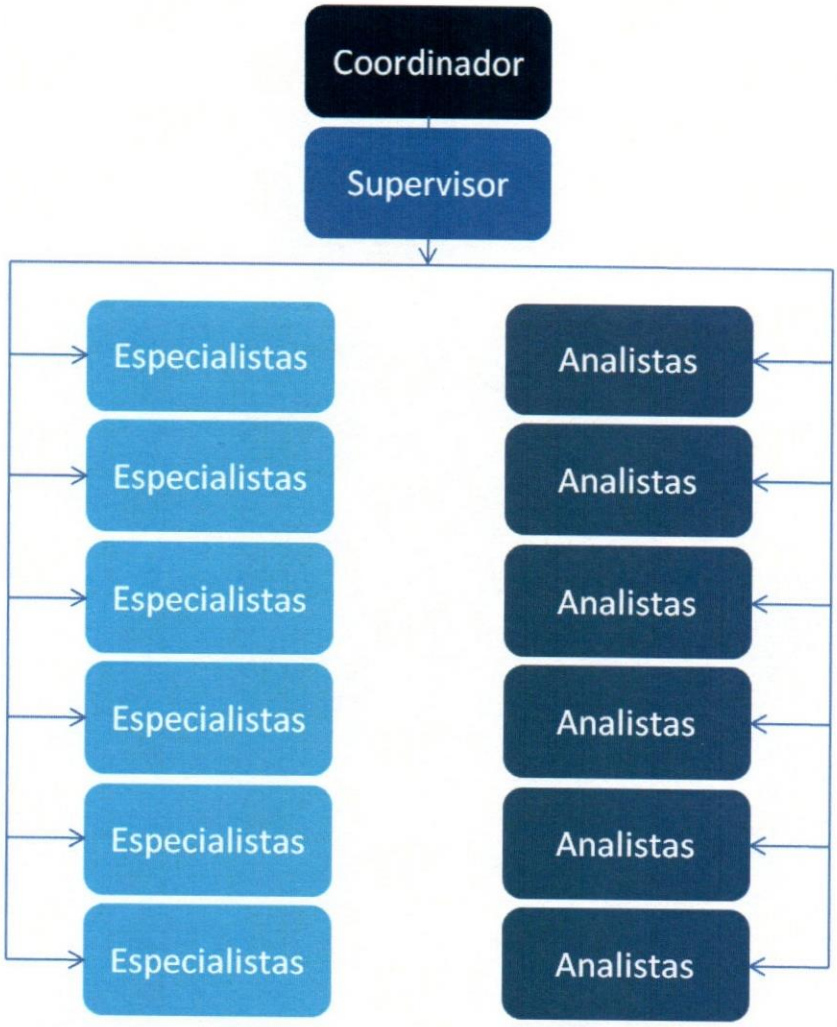
VÈRTICE PUBLICACIONES (2010). Planificación de los Recursos Humanos. Recuperado de: http://books.google.co.ve/books?id=3HBqSEUa8NsC&hl=es&source=gbs_navlinks_s. Consulta realizada el 15 de Febrero de 2015.

ANEXO Nº 2: ROLES DE ROTACIÓN DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE DE CANTV.

Tipo de Rol	Actividad
Rol 1	Análisis Tráfico Internacional
	Análisis Roaming
	Análisis Líneas CANTV
	Análisis Conciliaciones
	Requerimientos Externos al Área
	Reclamos Móviles
Rol 2	Análisis mensajería de texto
	Análisis Cambios Móviles
	Análisis Tráfico Internacional
	Cambios de Roaming
	Cambios de Planes
	Requerimientos Externos
	Reclamos Fijos
Rol 3	Análisis líneas MOVILNET
	Análisis Tráfico Internacional
	Análisis SMS
	Requerimientos Externos
	Reclamos Fijos
	Reclamos Móviles
Rol 4	Análisis Tráfico Internacional
	Análisis Roaming
	Solicitudes Gerencias Externas
	Consolidación Diaria de Actividades
	Requerimientos Externos

Leyenda de Colores
PRIORIDAD 1
PRIORIDAD 2
PRIORIDAD 3

ANEXO Nº 3: RESPONSABILIDADES POR CARGO DE LA UNIDAD DE MONITOREO DE FRAUDE DE CANTV.



Nombre del Cargo	Función
Coordinador	Encargado tanto del área de Monitoreo de Fraude como de Monitoreo de las Tecnologías de la Información, dentro de la Corporación, por lo que debe velar por el buen funcionamiento, cumplimiento de las objetivos de ambas departamentos.
Supervisor	Posee la responsabilidad mayor del área de Monitoreo de Fraude, ya que debe estar abocado al correcto cumplimiento de todas las tareas del área, además de mantener la organización dentro del departamento.
Especialista	Realiza el análisis con mayor profundidad de posibles fraudes, además de indagar en los efectos, consecuencias y procedimientos de fraude.
Analista	Realiza el estudio en primer nivel de todo el tráfico internacional y de incidencias de fraude detectadas a diario y son los encargados de escalar cualquier irregularidad a los canales competentes para mitigar actividades fraudulentas.