

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.UNAN-LEÓN.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.



**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS.**

TEMA:

**Propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño de los
trabajadores del departamento de Contabilidad General de la
UNAN-LEÓN en el período de Marzo-Agosto 2009.**

INTEGRANTES:

- **Br. Aracely del Socorro Rivas González.**
- **Br. Nestor Salomón Saavedra Díaz.**
- **Br. Gloria María Salazar Ordóñez.**

TUTOR: Lic. Leda Gabriela Leon Ruiz.

ASESOR: MSc. Vinicio Sandino.

Lunes 9 de Noviembre 2009



DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar al creador de todas las cosas a **Dios** todo poderoso por darme la vida y la salud para llegar hasta este momento de mi vida.

A mi madre luz de mis ojos por ser mi sustento, mi ejemplo y mi refugio en todo tiempo y en todo lugar dedicando su vida a mi aprendizaje como persona y como profesional, madre muchas gracias Te Amo.

Al Lic. Vinicio Sandino, por brindarnos su apoyo incondicional, su ayuda y sus consejos siempre fueron útiles y oportunos en la realización de nuestro trabajo, gracias maestro.

A nuestra tutora, Lic. Leda Gabriela León por habernos guiado desde un principio como lo hace una madre con su niño recién nacido hasta el final de este trabajo.

A mi familia que siempre me apoyo en los momentos más alegres y mas difíciles de mi vida brindandome cariño y algunas veces corrigiendo mis defectos.

Br. Nestor Salomón Saavedra Díaz



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a **DIOS** por ser nuestro principal apoyo y refugio, por habernos dado la fuerza y el conocimiento para poder culminar con éxito nuestro trabajo monográfico.

A todos los profesores por involucrarse en nuestro proceso educativo y formativo en el transcurso de nuestra carrera universitaria, especialmente a nuestra tutora Lic. Leda Gabriela León y a nuestro asesor Msc. Vinicio Sandino por su tiempo y conocimiento brindado a lo largo de todo nuestro trabajo.

A nuestros compañeros de clase por las vivencias compartidas y a todas aquellas personas que nos ayudaron de una u otra forma en la conclusión de este proceso profesional.

Br. Aracely del Socorro Rivas González.

Br. Nestor Salomón Saavedra Díaz.

Br. Gloria María Salazar Ordóñez.



DEDICATORIA

A Dios padre celestial mi guía y mi luz a quien debo mi existencia, por ser mi amigo fiel durante toda la vida. A la santísima Virgen María por darme sabiduría y fortaleza en los momentos mas difíciles en mi vida.

A mis padres y al resto de mi familia por su apoyo y por su amor, especialmente a mi madre Sra. **Maritza María Ordóñez** por todo su amor, por haberme brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional, ya que con gran abnegación, esfuerzo, dedicación e interés constante me permitió llegar a este momento. Gracias madrecita preciosa por ser mi amiga, mi fuerza motora, mi guía, mi soporte y mi inspiración, gracias por confiar en mi y por ser la mejor madre del mundo; Este triunfo es nuestro. **TE AMO.**

Al Lic. Juan Carlos Leytón Briones por creer en mi, por sus consejos, por su apoyo y por estar siempre pendiente de mi.

A mis compañeros de monografía quiero darles las gracias por su apoyo, comprensión y amistad.

Br. Gloria María Salazar Ordóñez



DEDICATORIA

A mis padres por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios universitarios, que con abnegación y sacrificio han sabido guiarme y animarme en todo momento de mi vida.

A mis hermanos Adelayda y Memo, quienes con su afecto, ánimo y buenos consejos me han alentado en todo momento en cualquiera de las decisiones que haya tomado.

A mi hija Fatimita le dedico con todo mi amor este trabajo investigativo por ser mi fuente fundamental de motivación para poder finalizar.

Br. Aracely del Socorro Rivas González



TEMA

Propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN en el período de Marzo - Agosto 2009.



INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	2
II.	ANTECEDENTES	3
III.	JUSTIFICACIÓN	4
IV.	PROBLEMA.....	5
V.	OBJETIVOS.....	6
VI.	MARCO TEÓRICO	7
	6.1.Evaluación del desempeño	7
	6.2.Contribución de la Evaluación del Desempeño.....	13
	6.3.Propósitos de la Evaluación del desempeño	14
	6.4.Diferentes tipos de Evaluación del Desempeño	15
	6.5.Base legal para la evaluación del desempeño del Personal Administrativo en la UNAN-LEÓN	22
VII.	HIPÓTESIS	24
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
IX.	RESULTADOS.....	287
	9.1. Diagnóstico de la situación actual.....	288
	9.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	278
	9.3. Valoración de los Expertos al primer borrador	28
	9.4. Propuesta Final.....	30
X.	CONCLUSIONES.....	32
XI.	RECOMENDACIONES.....	33
XII.	BIBLIOGRAFIA.....	34
XIII.	ANEXOS	35



I. INTRODUCCIÓN

Las prácticas de evaluación de desempeño no son nuevas. Desde que una persona contrató a otra, el trabajo de este fue evaluado, vivimos en un mundo donde constantemente estamos estudiando o analizando el desempeño de las personas, cosas u objetos.

Al evaluar el desempeño estamos apreciando de una forma sistemática el comportamiento, actitudes y habilidades de cada persona, este desempeño varía dependiendo del carácter, perspectiva, forma de vida y de pensamiento de cada individuo y depende de factores o condiciones propias o externas.

La evaluación es una técnica administrativa imprescindible dentro de una organización, la que permite encontrar problemas a la hora de supervisar al personal, también muestra la integridad del empleado respecto a la organización o al puesto que ocupa.

La UNAN-LEÓN tiene una debilidad en el departamento de Recursos Humanos (falta de un instrumento que evalúe el desempeño de sus trabajadores administrativos) razón por la cual decidimos elaborar dicho instrumento.

El presente trabajo investigativo fue pensado en función del Departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN, con el fin de evaluar el desempeño de los trabajadores de dicho Departamento.

Nuestra propuesta consiste en ayudar tanto al jefe del departamento como al empleado y a la universidad, a través de un conjunto de parámetros e indicadores que permitirán saber cuáles son las debilidades y las fortalezas de los trabajadores.



II. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño surge en Estados Unidos en la década de 1920-1930 cuando las empresas deciden introducir un procedimiento que les permitiera justificar una política que se relacione la responsabilidad del puesto del trabajo y con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa.

La evaluación del desempeño se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, al evolucionar el modelo de Gestión de los Recursos Humanos, se fueron estableciendo otros modelos. Hoy en día encontramos diferentes modelos agrupados como evaluaciones de cuarta generación.

En Centroamérica estos procesos se aplican desde la década de los 1980-1990, y en la actualidad muchas empresas implementan este sistema de evaluación.

Mediante una revisión bibliográfica es muy notoria la falta de investigaciones publicadas acerca de la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos de esta Universidad, esto debido, entre otras causas, a que nuestra Alma Mater no ha elaborado un instrumento que les permita valorar la calidad laboral de sus trabajadores.



III. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo monográfico lo hemos decidido realizar motivados por la ausencia en nuestra Alma Mater de un modelo de evaluación el desempeño de sus trabajadores administrativos tanto en sus relaciones humanas como su trabajo profesional.

De esta manera le estaremos proporcionando a la institución, específicamente al departamento de Contabilidad, una herramienta de apoyo que le permitirá llevar un mejor control de sus Recursos Humanos.

Pretendemos demostrar que la evaluación del desempeño es el medio más favorable para tal fin.

Nuestra propuesta consta de un marco conceptual en los que se da a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada: ¿Qué es la evaluación del desempeño?, su contribución y los diferentes tipos de evaluación que existen. Así como la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño y sus instrumentos.



IV. PROBLEMA

¿ Cuenta el departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN con un instrumento para evaluar el desempeño de sus trabajadores?



V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Elaborar un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN.

5.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnostico que nos lleve a conocer la situación actual de las funciones específicas del cargo.
2. Enumerar diferentes métodos para evaluar el desempeño de los trabajadores.
3. Definir los factores para la evaluación del desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-León.
4. Proponer parámetros estandarizados de evaluación del desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-León.



VI. MARCO TEÓRICO

6.1. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para los administradores de una empresa, ya que es el procedimiento para evaluar sus recursos humanos y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo, con el fin de reforzar las debilidades de los trabajadores (a través de capacitaciones), así como para su promoción, reorganización, o si fuera necesaria su remoción, y de esta manera lograr una mayor productividad en la institución.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, etc.

6.1.1. ¿Qué es evaluación del desempeño?

Es el proceso por el que se estima el rendimiento global del empleado, de manera sistemática y periódica, tanto de forma cualitativa como cuantitativa, realizado mediante una serie de instrumentos.

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es una responsabilidad inherente a la supervisión y su efectividad, en todo sentido, estará dada en función directa de la objetividad con que se realiza y de la comunicación entre supervisor y supervisado.



Según Chiavenato (1995), “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”.

Según Byars & Rue (1996), “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Harper & Lynch (1992), plantean que “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización”. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

George Bohlander y Scott Snell (2008) definen la evaluación del desempeño como “un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

6.1.2. Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- a) Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- b) Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.
- c) Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- d) Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- e) Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- f) Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.



- g) Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- h) Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.
- i) Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- j) La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

6.1.3. Principios que orientan una evaluación

Las ideas básicas que deben guiar el proceso de evaluación se expresan en unos principios y pautas orientadoras que deben seguir tanto los evaluadores como los evaluados, con el propósito de alcanzar los fines propuestos.

Como principio se entiende un valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como inviolable si somos coherentes entre nuestra práctica y nuestro razonamiento.

Según Luis Alberto Artunduaga Marlés (2005) los principios que rigen la evaluación son:

1) Objetividad

La evaluación cumple con el principio de objetividad cuando el proceso:

- a) Identifica diferentes fuentes - personales y documentales – para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño.
- b) Utiliza la contrastación de información proveniente de diferentes fuentes para encontrar concordancias y resolver discrepancias.
- c) Prescinde de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.
- d) Determina los procedimientos y las competencias de las instancias que participan en el proceso de evaluación.



2) Pertinencia

La evaluación cumple este principio cuando:

- a) Evalúa lo que debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
- b) Facilita una distribución razonable de las valorizaciones en diferentes posiciones que permite distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores.

3) Transparencia

La evaluación es transparente cuando:

- a) Se acuerda y establece el período laboral que se va a evaluar.
- b) Se basa en información cualitativa o cuantitativa, fiablemente soportada.

4) Participación

La evaluación cumple con este principio cuando:

- a) La relación entre el evaluado y evaluador está abierta al diálogo y al consenso.
- b) El evaluado se involucra activamente en la planeación y formulación de los objetivos del plan de desarrollo profesional.
- c) El evaluador está dispuesto a ayudar a los evaluados a pasar de una situación dada en los aspectos detectados, a otra de mejor desempeño.
- d) El evaluado mantiene una actitud de receptividad a las sugerencias y experiencias enriquecedoras que le permitan iniciar los cambios que requiera.

5) Equidad

Se cumple este principio cuando:

- a) El evaluador es justo con el evaluado, con la institución donde trabaja y la comunidad.



- b) El evaluador le asigna la valoración que cada uno se merece.
- c) Se aplican los mismos criterios de evaluación a un grupo de evaluados que se encuentran en las mismas condiciones.

6.1.4. Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- b) Mejora las políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- c) Ayuda a tomar decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- f) Corrige la imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- g) Corrige los errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- h) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

6.1.5. Beneficios:

6.1.5.1. Para el Líder o Jefe

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.



- c) Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- d) Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad.

6.1.5.2. Para el Subordinado o Empleado

- a) Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- b) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y así mismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- c) Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- d) Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- e) Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- f) Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- g) Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- h) Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- i) Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

6.1.5.3. Para la Empresa

- a) Tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- b) Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.



- c) Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- d) Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
- e) Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- f) Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

6.2. Contribución de la Evaluación del Desempeño

6.2.1. A la Captación de Recursos Humanos

- a) Revisar y valorar los criterios de selección.
- b) Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- c) Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

6.2.2. A las Compensaciones

Completar en forma eficaz las políticas de compensaciones basadas en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

6.2.3. A la Motivación

Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

6.2.4. Al Desarrollo

- a) Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.



- b) Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- c) Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

6.2.5. A la Comunicación

Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

6.2.6. A la Adaptación al puesto de trabajo

- a) Facilitar la operación de cambios.
- b) Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- c) Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

6.3. Propósitos de la Evaluación del desempeño

A primera vista podría parecer que las evaluaciones del desempeño se utilizan con un propósito muy limitado: evaluar quien hace un buen trabajo o quién no. Pero en realidad las evaluaciones del desempeño son unas de las herramientas más versátiles de las que pueden disponer los gerentes. Pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados cuyo desempeño se somete a evaluación.

En general se pueden clasificar como administrativas o de desarrollo.

6.3.1. De desarrollo:

La evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. El proceso de evaluación proporciona una oportunidad para identificar los temas que se van a analizar, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para lograr un alto desempeño. Los enfoques de



evaluación mas reciente enfatizan la capacitación, así como los planes de desarrollo y crecimiento para los empleados. El enfoque de desarrollo reconoce que el propósito del gerente es mejorar el comportamiento en el trabajo, no sólo evaluar el desempeño previo.

6.3.2. Administrativos:

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación proporcionan aportaciones que se pueden utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos. La evaluación del desempeño también se relaciona de forma directa con una serie de otras funciones importantes como decisiones de promoción, transferencia y despido; también proporcionan “un archivo de documentación de lo sucedido” para documentar las acciones que puedan tener como resultado acciones legales.

Debido a las normas de igualdad en oportunidades de empleo y acción afirmativa, los empleadores deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados para poder defenderse en caso de posibles acusaciones de discriminación que se relacione con acciones de administración de recursos humanos, como promoción, determinación de salarios y despidos.

Los sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados, lo que conduce de forma directa a un mejor desempeño de la organización.

6.4. Diferentes tipos de Evaluación del Desempeño

6.4.1. Método de Escala Gráfica

Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales), representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que



las columnas (verticales), representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores evaluación del desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización; en general, va de cinco a diez factores. Los factores se seleccionan previamente y se escogen para definir en cada persona las cualidades que se pretenden evaluar, cada factor esta definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva, cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del factor.

6.4.1.1. Características

- a) Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- b) Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- c) Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- d) Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- e) El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

6.4.1.2. Ventajas

- a) Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación.



- b) Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- c) Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

6.4.1.3. Desventajas

- a) No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.
- b) Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera.
- c) Tiende a ser una rutina y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- d) Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
- e) Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

6.4.2. Método de Elección Forzada

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 ó 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.



6.4.2.1. Características

- a) Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- b) La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - a. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
 - b. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

6.4.2.2. Ventajas

- a) Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización (halo).
- b) Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.
- c) Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador.
- d) Es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

6.4.2.3. Desventajas

- a) Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- b) Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta resultado globales; discrimina sólo a los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- c) Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.



6.4.3. Método de Investigación de Campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff. El método se desarrolla en cuatro etapas: Entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Este método está desarrollado con base a entrevista de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las que se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

6.4.3.1. Características

Se lleva a cabo siguiendo los 4 siguientes pasos.

- a) Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- b) Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- c) Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: consejería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- d) Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.



6.4.3.2. Ventajas

- a) Permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- b) Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- c) Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- d) Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- e) Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carrera.
- f) Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- g) Es el método de evaluación más completo.

6.4.3.3. Desventajas

- a) Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
- b) Hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

6.4.4. Evaluación 360°

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

En la evaluación participa el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos, clientes externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360 grados. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información



de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

6.4.4.1. Objetivos

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo o de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y de la organización.
- d) El mayor objetivo de la evaluación 360 grados es el desarrollo de las personas.

6.4.4.2. Usos

Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- a) Medir el Desempeño del personal.
- b) Medir las Competencias (conductas).
- c) Diseñar Programas de Desarrollo.

6.4.4.3. Propósitos

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



6.4.4.4. Ventajas

- a) El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- b) La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- c) Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.
- d) Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- e) La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

6.4.4.5. Desventajas

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

6.5. Base legal para la evaluación del desempeño del Personal Administrativo en la UNAN-LEÓN

La UNAN-LEÓN en su Estatuto y específicamente en el “Reglamento de trabajo del personal administrativo de la UNAN-LEÓN”, publicado en la Gaceta Universitaria, Diario Oficial de nuestra Alma Mater, del dos de febrero del corriente año, dice textualmente en su título V: del Régimen Disciplinario, capítulo VII: De los derechos y obligaciones de los trabajadores administrativos, Arto. 78: “el trabajador debe ser evaluado con el procedimiento establecido, conocer los resultados de la evaluación y hacer uso de los recursos que correspondan, además conocer y participar por medio del SAAM (Sindicato Alí Abarca Meléndez), de todo proceso referente a la evaluación,



promoción, distinción, estímulo, capacitación, sanciones disciplinarias y cualquier otro que le involucre, así como de hacer uso de los recursos establecidos”.

En el Arto. 79: “Conocer las funciones específicas de su puesto de trabajo para el mejor desempeño del mismo...Cumplir con los procedimientos y sistemas de evaluación de acuerdo con lo establecido en el reglamento de Evaluación del Desempeño Administrativo”.



VII. HIPÓTESIS

La elaboración de un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN permitirá mejorar el rendimiento del empleado en el ámbito laboral, relaciones interpersonales y en el desarrollo de sus funciones.



VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

Nuestra propuesta se basa en el método de escala gráfica discontinua, elegimos éste modelo porque nos brinda una fácil comprensión y su aplicación no es muy compleja, porque nos da una visión general e integral de las características más relevantes del evaluado.

Tipo de estudio: Descriptivo y de corte transversal, porque conocimos la situación actual (falta de un instrumento de evaluación de desempeño) del departamento de Contabilidad General UNAN-LEÓN en el período comprendido entre Marzo- Agosto 2009.

Area de estudio: Departamento de Contabilidad General UNAN-LEÓN.

Muestra: Los trabajadores del Departamento de Contabilidad UNAN-LEÓN.

Método e instrumento de recolección de datos: Validación por expertos o personas involucradas, una técnica de tipo cualitativa, se utilizaron las técnicas de recopilación de datos sobre fuentes de informaciones primarias y secundarias.

La técnica que se aplico para la recolección directa de datos reales primarios se obtuvo directamente en el lugar de origen mediante la encuesta, la cual permitirá obtener la validación necesaria para el desarrollo de la investigación.

Las fuentes secundarias consistieron en todos aquellos datos registrados en libros, paginas webs e información proporcionadas por el departamento.

Variables:

Independiente: Elaboración de un instrumento de evaluación de desempeño.



Dependiente: Mejorar el rendimiento del trabajador en el área laboral, relaciones interpersonales y el desempeño en la función.

Tipo de muestreo: No probabilístico por conveniencia, ya que su procedimiento de selección es informal y depende del proceso de toma de decisiones de una persona o un grupo de personas.

Para éste propósito se seleccionó como expertos a: 2 directivos de la universidad, 2 docentes de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y 2 integrantes del sindicato “Alí Abarca Meléndez”, a los que se consultó mediante una encuesta, la que nos proporcionó la información necesaria para conocer los vacíos y realizar las mejoras a dicha propuesta.



8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Variables contenidas en la definición conceptual (dimensiones)	Indicador
Elaboración de un instrumento para evaluar el desempeño	Es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, de manera sistemática y periódica. Es una responsabilidad inherente a la supervisión y su efectividad, en todo sentido, estará dada en función directa de la objetividad con que se realiza y de la comunicación entre supervisor y supervisado.	Cualidades Personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sabe tratar con las personas. 2. Trabajo en equipo. 3. Acepta críticas. 4. Respeto. 5. Honradez. 6. Entusiasmo. 7. Adaptabilidad. 8. Presentación personal.
		Habilidades Laborales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ideas innovadoras. 2. Liderazgo. 3. Facilidad de argumentación. 4. Atención al trabajo. 5. Aplicación de su trabajo. 6. Ordenado. 7. Asistencia. 8. Puntualidad. 9. Iniciativa. 10. Responsable. 11. Creatividad. 12. Trabaja bajo presión. 13. Manejo del equipo de oficina.
		Desempeño en la función	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presenta la información en tiempo y forma. 2. Conocimiento del trabajo (grado de conocimiento). 3. Calidad (exactitud, frecuencia de errores, orden y esmero.) 4. Recopila información complementaria del resto de la Universidad. 5. Atención al cliente o al personal. 6. Capacidad de realización (pone en práctica ideas y proyectos). 7. Cumple con las metas y objetivos establecidos. 8. Comprensión de las situaciones (grado en que percibe la esencia de un problema).



IX. RESULTADOS

9.1. Diagnóstico de la situación actual

Mediante una entrevista realizada a la responsable del departamento de Contabilidad General se nos dio a conocer que tanto dicho departamento como toda la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-LEÓN), no cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño de sus trabajadores administrativos, razón por la cual decidimos elaborar uno.

En un primer momento elaboramos un instrumento de evaluación el cual no pudimos llevar a cabo por razones institucionales o sindicales que desconocemos, convirtiéndose de esta forma nuestro trabajo de “Elaboración de un instrumento de evaluación de desempeño para los trabajadores del departamento de Contabilidad General UNAN-LEÓN” a “Propuesta de un instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General de la UNAN-LEÓN en el período de Marzo-Agosto 2009”.

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua aún contando con una base legal “Reglamento de trabajo del personal administrativo de la UNAN-LEÓN”, que estipula la evaluación del desempeño como mecanismo de promoción, distinción, estímulo y capacitación en la práctica esto no se ha llevado a cabo ya que el departamento encargado de elaborar dicho instrumento no ha visualizado el tamaño de la amenaza que representa para la calidad del desempeño de sus trabajadores al no contar con este.

Cabe destacar que nuestra “ALMA MATER” no cuenta con un manual de funciones oficial, aprobado por el consejo universitario, sino con un borrador hecho por una consultoría externa. De tal manera que al no contar con dicho manual los trabajadores del departamento de Contabilidad General conocen sus funciones a través de un manual de tareas (provisional) elaborado por la encargada (jefe) del departamento.

9.2. Valoración de los Expertos al primer borrador

De nuestros 6 entrevistados 4 dijeron que el instrumento no estaba bien elaborado y propusieron las siguientes modificaciones: Mover indicadores de un factor a otro,



Mejorar la Redacción de algunos indicadores y agregar indicadores en algunos factores. El total de nuestros expertos consideraron que no es conveniente darle el mismo peso porcentual a los tres factores (33.3 a cada uno) y cinco de ellos están de acuerdo en que se le debería de dar mas valor al factor C quedando la ponderación de la siguiente manera 30 % al Factor A, 30 % al Factor B y 40 % al Factor C.

En su mayoría afirmaron estar de acuerdo con la aplicación del instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores de todos los departamentos de la UNAN-LEÓN por múltiples razones dentro de las cuales estan: Para saber las debilidades y fortalezas, para un mejor desarrollo institucional y para detectar los problemas que puedan presentarse y así buscar como solucionarlo.



9.3. Propuesta Final

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Fecha: _____

Denominación del Cargo: _____ Depto. /Div. _____

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar el desempeño del empleado en el área laboral y en sus relaciones con compañeros. A continuación señale con una (X) en el cuadro más apropiado.

A) Cualidades Personales	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Total
1) Sabe tratar con las personas						
2) Trabajo en equipo						
3) Acepta críticas						
4) Respeto						
5) Honradez						
6) Entusiasmo						
7) Adaptabilidad						
8) Presentación personal						
B) Habilidades Laborales	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1) Ideas innovadoras						
2) Liderazgo						
3) Facilidad de argumentación						
4) Atención al trabajo						
5) Aplicación en su trabajo						
6) Ordenado						
7) Asistencia						
8) Puntualidad						
9) Iniciativa						
10) Responsable						
11) Creatividad						
12) Trabaja bajo presión						
13) Manejo del Equipo de Oficina						
C) Desempeño en la función	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1) Presenta la información en tiempo y forma.						
2) Grado de conocimiento del trabajo.						
3) Calidad (exactitud, frecuencia de errores, orden y esmero)						
4) Recopila información complementaria del resto de las áreas de la universidad.						
5) Atención al cliente o al personal						
6) Capacidad de realización (pone en práctica ideas y proyectos)						
7) Cumple con las metas y objetivos establecidos						
8) Comprensión de las situaciones (grado en que percibe la esencia de un problema)						



Instructivo para evaluar el desempeño de los trabajadores

La persona que realiza la evaluación marca con una X la columna correspondiente a la valoración asignada por cada uno de los indicadores.

Se suman los valores obtenidos en cada uno de los factores.

La valoración del desempeño de los factores A y C se realizará según la siguiente escala:

- Malo de 8 a 12 pts.
- Regular de 13 a 24 pts.
- Bueno de 25 a 32 pts.
- Excelente de 33 a 40 pts.

La valoración del desempeño del factor B se realizará según la siguiente escala:

- Malo de 13 a 20 pts.
- Regular de 21 a 39 pts.
- Bueno de 40 a 52 pts.
- Excelente de 53 a 65 pts.

Para calcular el desempeño total, se realizarán las siguientes operaciones:

Factor A: El puntaje obtenido se multiplica por 30 y se divide entre 40.

Factor B: El puntaje obtenido se multiplica por 30 y se divide entre 65.

Factor C: el puntaje obtenido corresponde a su valor ponderado.

Se suman los valores ponderados de cada uno de los factores y este valor corresponde a la valoración global del desempeño del trabajador.

La valoración del desempeño global del trabajador se realizará según la siguiente escala:

- Malo de 0 a 30 pts.
- Regular de 31 a 60 pts.
- Bueno de 61 a 80 pts.
- Excelente de 81 a 100 pts.

Para cada Factor y para la valoración total, se identificarán los aspectos que el trabajador deberá mejorar en su desempeño y se elaborará un plan de mejora acordado con cada trabajador siguiendo los aspectos definidos en la normativa correspondiente.



X. CONCLUSIONES

- 1) La UNAN-LEÓN no cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño de su personal administrativo que de respuesta a lo estipulado en el Estatuto y el Reglamento respectivo.
- 2) Así mismo, la UNAN-LEÓN no cuenta con un manual de funciones aprobado por su Consejo Universitario, se cuenta con un borrador elaborado por una consultoría externa que está en proceso de revisión. En la Dirección Contabilidad General se elaboró un manual de tareas (provisional), que orienta el quehacer de su personal.
- 3) El Sindicato de Trabajadores “Alí Abarca Melendéz”, la entidad representativa de los trabajadores administrativos de nuestra Universidad, fue el menos interesado en la construcción y aplicación de nuestra propuesta de evaluación del desempeño para sus afiliados.
- 4) El método que utilizamos en nuestra propuesta fue el de escala gráfica discontinua, elegimos este modelo porque nos brinda una fácil comprensión y su aplicación no es muy compleja, porque nos da una visión general e integral de las características más relevantes del evaluado.
- 5) Se determinó la metodología para la valoración del desempeño del personal administrativo, la que consiste en un instrumento, que fue validado por expertos o involucrados en la materia, que aplicará el responsable de los trabajadores conformado por tres factores: A) Cualidades Personales, B) Habilidades Laborales y C) Desempeño en la Función. En cada factor se identificarón además una serie de indicadores que permiten evaluar el desempeño del trabajador.
- 6) Los parámetros para la evaluación del desempeño corresponden a la siguiente escala:
 - Malo de 0 a 30 pts.
 - Regular de 31 a 60 pts.
 - Bueno de 61 a 80 pts.
 - Excelente de 81 a 100 pts.



XI. RECOMENDACIONES

- 1) La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-LEÓN) debe aprobar su Manual de Funciones, como el instrumento que rija el quehacer de sus trabajadores.
- 2) El Sindicato “Alí Abarca Meléndez” debería interesarse en la construcción de la metodología e instrumentos de medición del desempeño, a fin de contar con instrumentos técnicamente elaborados y científicamente validados que aseguren la transparencia en los procesos de valoración del desempeño de sus afiliados y su posible utilización en la determinación de estímulos, planes individuales de mejora al desempeño y sanciones correspondientes.
- 3) Se debería aplicar el instrumento de evaluación por lo menos una vez al año. Para que se convierta en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento y desarrollo, en lugar de que sea un sistema arbitrario basado en juicios subjetivos.
- 4) La Dirección de Recursos Humanos deberá implementar un programa de motivación al personal administrativo que incluya reconocimientos morales y materiales a los trabajadores más destacados
- 5) La Dirección de Recursos Humanos deberá implementar técnicas de trabajo en equipo mediante talleres, seminarios y capacitaciones para motivar al personal y estimular la creatividad.



XII. BIBLIOGRAFIA

- Ary, D, Jacobs, L.Ch, Razavieh, A. Introducción a la Investigación Pedagógica. México: Mc Graw Hill. 2ª. Edición. 1989
- Bohlander, George y Snell, Scott Administración de Recursos Humanos 14ª edición; Australia Thomson 2008.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones, 1ª edición, Bogotá; Macgraw Hill 2002.
- Dessler, Gary. Administración de personal 8ª edición Mexico; Pearson Educacion 2001.
- Hernandez Sampieri, Roberto; Collado Fernandez, Carlos Lucio; Baptista, Pilar. Metodología en la Investigación 4ª edición Mcgraw-Hill / Interamericana de Mexico 2006
- Piura Lopez, Julio. Metodología de la investigación un enfoque integrador Editorial pavasa Managua 2006.

Páginas Web consultadas:

Artunduaga Marlés, Luis Alberto. “La Evaluación del Desempeño de Docentes y Directivos Docentes desde la Experiencia Colombiana” Ponencia presentada en “Seminario Internacional de Evaluación del Desempeño en el Marco de la Carrera Magisterial Lima, Perú, Diciembre 5 al 7 de 2005. www.ciberdocencia.gob.pe/archivos/Eval_docente_Luis_Artunduaga.pdf.



XIII. ANEXOS

Encuesta para validar la elaboración de un instrumento de evaluación.

Nombre _____

Cargo _____

- 1) ¿Considera usted que este instrumento está bien elaborado?
Si _____ No _____

Si su respuesta fue negativa:

- 2) ¿Qué le modificaría?

- 3) ¿Qué le agregaría?

- 4) ¿Qué le quitaría?

- 5) ¿Considera que los factores deberían tener el mismo peso porcentual?
Si _____ No _____

Si su respuesta fue negativa:

- 6) ¿Qué ponderación cree usted que es la mas apropiada para valorar el desempeño de los trabajadores?

- 7) ¿Piensa usted que el instrumento cuenta con los indicadores necesarios para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General?

Si su respuesta fue negativa:

- 8) ¿Qué le modificaría?

- 9) ¿Qué le agregaría?

- 10) ¿Qué le quitaría?

- 11) ¿Considera necesario la aplicación de un instrumento de evaluación para todos los departamentos de la UNAN-LEÓN?
Si _____ No _____ ¿Por qué?



TABLA COMPARATIVA

	S1	S2	D1	D2	P1	P2
1) ¿Considera usted que este instrumento está bien elaborado? Si su respuesta fue negativa:	si	Si	No	No	No	No
2) ¿Qué le modificaría?			El ultimo indicador del factor B pase al factor C			El indicador 2 y 3 del factor A formen parte del factor B
3) ¿Qué le agregaría?			Conocer la mision y vision.	Relaciones interpersonales y trabajo en equipo, cratividad, aseo personal y limpieza en el factor A	Nivel de preparación en el factor A, perfil del cargo y el tipo de contratación	Las escalas de calificación en la parte superior del instrumento
4) ¿Qué le quitaría?			El indicador 5 del factor A.	Separar el sexto indicador del factor B.	Todo el factor A	El indicador 7 y 9 del factor B
5) ¿Considera que los factores deberían tener el mismo peso porcentual? Si su respuesta fue negativa:	NO	NO	NO	NO	NO	NO
6) ¿Qué ponderación cree usted que es la mas apropiada para valorar el desempeño de los trabajadores?	30 30 40	30 30 40	30 35 35	30 30 40	30 30 40	30 30 40
7) ¿Piensa usted que el instrumento cuenta con los indicadores necesarios para evaluar el desempeño de los trabajadores del departamento de Contabilidad General? Si su respuesta fue negativa:	Si	No	SI	SI	NO	NO
8) ¿Qué le modificaría?						Redactar mejor el indicador 1 separar el indicador 4 y 6 del factor B.
9) ¿Qué le agregaría?		Trabajo en equipo en el primer cuadro.				
10) ¿Qué le quitaría?		Nada			Todo el factor A	
11) ¿Considera necesario la aplicación de un instrumento de evaluación para todos los departamentos de la UNAN-LEÓN?	Si	Si	SI	SI	SI	SI
12) ¿Por qué?		Para saber las debilidades y fortalezas.	Para un mejor desarrollo institucional.			Para detectar los problemas que puedan presentarse y así buscar como solucionarlo



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Fecha: _____

Denominación del Cargo: _____ Depto. /Div. _____

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar el desempeño del empleado en el área laboral y en sus relaciones con compañeros. A continuación señale con una (X) en el cuadro más apropiado.

Cualidades Personales	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Sabe tratar con las personas y coopera con ellos					
2) Iniciativa					
3) Creatividad					
4) Acepta criticas constructivas					
5) Nunca se muestra antipático					
6) Respeto					
7) Honradez					
8) Cualidad exactitud, esmero y orden el trabajo ejecutado.					
9) Entusiasmo					
10) Adaptabilidad					
11) Presentación personal					



Habilidades Laborales	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Presenta ideas innovadoras					
2) Liderazgo					
3) Facilidad de argumentación					
4) Atención y Aplicación en su trabajo					
5) Limpieza y Precisión del trabajo					
6) Asistencia y Puntualidad					
7) Cooperación					
8) Responsable					
9) Presenta muchos errores					
10) Soporta estrés y presión					
11) Manejo del Equipo de Oficina					
12) Cumple metas y objetivos establecidos					

Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1) Presenta la información en tiempo y forma.					
2) Conocimiento del trabajo (grado de conocimiento del trabajo)					
3) Calidad (exactitud, frecuencia de errores, orden y esmero)					
4) Recopila información complementaria del resto de las áreas de la universidad.					
5) Atención al cliente o al personal					
6) Capacidad de realización (pone en práctica ideas y proyectos)					
7) Comprensión de las situaciones (grado en que percibe la esencia de un problema)					







**Manual de Tareas de Trabajadores del
Departamento de Contabilidad General – UNAN – LEÓN.**

TAREA	FREDDY	ROBERTO	JEANETTE	CLARA
Revisión y validación de documentos Fondos propios (ADOs, Nóminas)	Equipo			
Control de fondos entregados a rendición de cuentas.				X
Control de préstamos entre dependencias. (Ptmos ó Nominas)				X
Conciliaciones bancarias: Educ. y Humanidades (2 BDF) CUR Somoto (BDF) CUR Jinotega (Banpro)				X
Conciliaciones bancarias: Maestría Salud Pública			X	
Conciliaciones bancarias: 2 FP Varias dependencias (BANCENTRO) 2 FP Varias dependencias (BDF)	X			
Recepción y revisión de documentos soportes para cierre de Caja Chica	Equipo			
Elaboración documentos e informe mensual -CUUN				X
Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Fondos Propios	Equipo			
Revisión y generaciones de créditos		X		
Elaboración de Informe Mensual de Ingreso en Moneda Nacional Y Extranjera para Estados Financieros		X		
<u>Revisión, cuadratura con avance y Seguimiento a facultades y dependencias:</u> Ciencias Química y Dependencias Agro ecología Medicina veterinaria Ciencias Jurídicas y Sociales CIDS Vacuna Rota Ciencias Económicas y Empresariales			X	
<u>Revisión, cuadratura con avance y Seguimiento a facultades y dependencias:</u> Odontología y Dependencias Ciencias Médicas y Dependencias FAC. Ciencias y Dependencias FAC. de Humanidades y dependencias				X



Elaboración de informes Fondos Propios: Sedes: Somoto, Jinotega, Río San Juan, Somotillo, Maestría Salud Pública, Agro ecología Formación Continua, Veterinaria		X		
Elaboración de informes Fondos Propios por Facultad y Dependencia: Varios en cuentas bolsón manejadas en Nivel Central Córdoba y Dólares. Fondos propios manejados por Facultades y Dependencias			X	
Determinación de Saldo por cuenta banco (Fondos Propios/Ingresos Varios)	X			
Informes de Fondos Propios: Por dependencia-sedes Consolidado por rubro	X			
Alimentación de rubros al mínimo nivel de gastos de facultades y dependencias. (Traslados)	Equipo			



Nombre del cargo: Contador Auxiliar

Área de desempeño: Oficina de Contabilidad

Cargo ocupado por: Clara Ivett Meza Parajón

1. Control de fondos entregados a rendición de cuentas.
2. Control de préstamos entre dependencias. (Ptmos ó Nominas)
3. **Conciliaciones bancarias:** Educ. y Humanidades (2 BDF)CUR Somoto (BDF),
CUR Jinotega (Banpro)
4. Elaboración documentos e informe mensual –CUUN
5. Revisión, cuadratura con avance y Seguimiento a facultades y dependencias
Odontología y **Dependencias** Ciencias Médicas y **Dependencias**, FAC.
Ciencias y **Dependencias**, FAC. de Humanidades y **dependencias**
6. Revisión y validación de documentos Fondos propios (ADOs, Nóminas)
7. Recepción y revisión de documentos soportes para cierre de Caja Chica
8. Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Fondos Propios
9. Alimentación de rubros al mínimo nivel de gastos de facultades y dependencias.
(Traslados)
10. Otras tareas afines al cargo encomendadas por sus superiores



Nombre del cargo; Contador Auxiliar
Área de desempeño: Oficina de Contabilidad
Cargo ocupado por: María Janeth Delgado Rojas

1. Conciliaciones bancarias: Maestría Salud Pública
2. Revisión, cuadratura con avance y Seguimiento a facultades y dependencias:
Ciencias Química y **Dependencias**, Agro ecología, Medicina veterinaria
Ciencias Jurídicas y Sociales, CIDS, Ciencias Económicas y Empresariales.
3. Elaboración de informes Fondos Propios por Facultad y Dependencia:
Varios en cuentas bolsón manejadas en Nivel Central Córdoba y Dólares.
Fondos propios manejados por Facultades y Dependencias
4. Revisión y validación de documentos Fondos propios (ADOs, Nóminas)
5. Recepción y revisión de documentos soportes para cierre de Caja Chica
6. Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Fondos Propios
7. Alimentación de rubros al mínimo nivel de gastos de facultades y dependencias.
(Traslados)
8. Otras tareas afines al cargo encomendadas por sus superiores



Nombre del cargo: Contador Auxiliar

Área de desempeño: Oficina de Contabilidad

Cargo ocupado por: Roberto José Viales Parrales

1. Revisión y generaciones de créditos
2. Elaboración de Informe Mensual de Ingreso en Moneda Nacional Y Extranjera para Estados Financieros
3. Elaboración de informes Fondos Propios:
Sedes: Somoto, Jinotega, Río San Juan, Somotillo, Maestría Salud Pública, Agroecología, Formación Continua, Veterinaria
4. Revisión y validación de documentos Fondos propios (ADOs, Nóminas)
5. Recepción y revisión de documentos soportes para cierre de Caja Chica
6. Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Fondos Propios
7. Alimentación de rubros al mínimo nivel de gastos de facultades y dependencias.
(Traslados)
8. Otras tareas afines al cargo encomendadas por sus superiores



Nombre del cargo: Contador Auxiliar

Área de desempeño: Oficina de Contabilidad

-
1. Conciliaciones bancarias: 2 FP Varias dependencias (BANCENTRO) 2 FP Varias dependencias (BDF)
 2. Determinación de Saldos por cuenta banco (Fondos Propios/Ingresos Varios)
 3. Informes de Fondos Propios: Por dependencia-sedes, Consolidado por rubro
 4. Revisión y validación de documentos Fondos propios (ADOs, Nóminas)
 5. Recepción y revisión de documentos soportes para cierre de Caja Chica
 6. Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Fondos Propios
 7. Alimentación de rubros al mínimo nivel de gastos de facultades y dependencias. (Traslados)
 8. Otras tareas afines al cargo encomendadas por sus superiores



FONDOS APORTE DEL ESTADO/ INGRESO INTERNO				
	FERNANDO	JAVIER	KARLA	EQUIPO
Revisión y validación de documentos: Inversiones de capital y Nominas /AE (10)	x			x
Control de préstamos entre fondos			x	
Control de cuentas x pagar- deducciones salariales			x	
Conciliaciones bancarias (2) cuenta salarios			x	
Arqueos Caja Chica				x
Conciliaciones bancarias (AE y FP varios)		x		
Seguimiento y verificación de Ejec. a facultades (4)		x		
Seguimiento y verificación de Ejec. a facultades (4)	x			
Elaboración de informes de Ejecución de Gastos aporte del estado, ingresos internos e inversiones de capital		x		
Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Aporte Estado e Ingreso Interno				x
Elaboración Informes mensuales de fondos Coop. Externa Dólares x proyecto y rubro.	x			



FONDOS COOPERACION EXTERNA				
	SARA	DIEGO	SANDRA	EQUIPO
Revisión y validación de documentos C/E (ADOs, Nóminas)				x
Control de préstamos entre Proyectos			x	
Control de fondos entregados a rendición de cuentas			x	
Elaboración de Informes Farmamundi		x		
Elaboración de informes Proyectos en córdobas (26)			x	
Conciliaciones bancarias (Cuentas)		x	x	
Elaboración de Informes de Proyectos SAREC y Cooperación externa en Dollar, (62 Proyectos)			x	
Control de Inventario de Proyectos				
Elaboración de transferencias			x	
Creación de Acuerdos de ACF y cierre (Caja Chica)	x			
Elaboración Informes mensuales de fondos Externos Dólar x proyecto y rubro.	x	x		
Elaboración Informes mensuales de fondos Externos Córdoba x proyecto y rubro.	x		x	
Seguimiento a información del sistema SOROLLA (Doc. Validados en el mes correspondiente, balanza de comprobación cuadrada, justificantes de Gastos se encuentren enlazados a doc. Contables)	x			
Cierre Contable de Sistema SOROLLA				
Creación y cierre de Ordinales Bancarios.				



FONDOS APORTE DEL ESTADO/ INGRESO INTERNO				
	FERNANDO	JAVIER	KARLA	EQUIPO
Revisión y validación de documentos: Inversiones de capital y Nominas /AE (10)	x		x	
Control de préstamos entre fondos			x	
Control de cuentas x pagar- deducciones salariales			x	
Conciliaciones bancarias (3) cuenta salarios Banpro I/I Cta.Cte.#100-10-2028-54168 (1 día) Banpro I/I Cta.Aho.#100-20-2041-46571 (1 día) Banpro A/E Cta.Cte.#100-10-2058-15860 (1 Semana)			x	
Arqueos Caja Chica				x
Conciliaciones bancarias (AE y FP varios) Banpro I/I Cta.Aho.#203-301150-7 Banpro I/I Cta.Cte.#100-10-2059-31731 Banpro I/I Cta.Cte.#100-10-2159-34452 Banpro I/C Cta.Cte.#100-10-2055-97236 Bancentro A/E Cta.Aho.#770013067 Bancentro A/E Cta.Cte.#520201181 B.D.F. Sede Somoto Cta.Aho.#202-301207-6 Banpro Cur-Jinotega Cta.Cte.#100-10-2064-16865 (2 Semanas)		x		
Seguimiento y verificación de Ejec. a facultades (5)		x		
Seguimiento y verificación de Ejec. a facultades (5)	x			
Elaboración de informes de Ejecución de Gastos aporte del estado, ingresos internos e inversiones de capital		x		
Creación de Acuerdos de ACF (Caja Chica) Aporte Estado e Ingreso Interno.				x
Elaboración Informes mensuales de fondos Coop. Externa Dólares x proyecto y rubro.	x			
Otras tareas encomendadas por los superiores				x

Amenos