



I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten mayores niveles de exigencia en referencia al desempeño, tanto a nivel personal como por departamentos en los casos que estuvieran organizados de esa manera. Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la Delegación. Toda empresa tiene un objetivo, una meta trazada, una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos. Pero si un miembro de ese equipo no está funcionando adecuadamente se ve afectado todo el proceso y trabajo del equipo institucional.

Es por ello que el diseño de un sistema de evaluación para los trabajadores administrativo de la Delegación Departamental del Ministerio de Educación (MINED) en la ciudad de León permitirá que de manera fácil se pueda detectar las debilidades del personal y la necesidad de capacitación para la superación de las mismas; lo cual redundará en beneficio de la eficiencia y la calidad del trabajo desempeñado por el personal como a la vez en los tipos de servicios que brinda la institución.

La calidad de los funcionarios que se desempeñan en un organismo público debe estar orientada hacia la excelencia, ampliando los conocimientos y habilidades para un mejor desenvolvimiento de las funciones, a la par que se denote el entusiasmo y satisfacción de ocupar un cargo, para generar una alta productividad.

En el sector educativo, la administración de recursos humanos ha ocupado un lugar primordial, entendiendo que el desempeño dependerá de los logros en términos de eficacia y eficiencia. Y que debe de estar periódicamente en procesos de evaluación del desempeño de cada miembro para corregir a lo inmediato las fallas mediante la capacitación para superar las debilidades que se detectan.

Br: Edwin José Orochena Bermúdez.
Br : Jairo José Munguía Pérez
Br: Winston David Pérez Maradiaga



II. ANTECEDENTES

En la departamental León del Ministerio de Educación (MINED), no existen registros de estudios realizados sobre esta organización este será el primero, a llevar a cabo el trabajo monográfico sobre un diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo del MINED León.



III. JUSTIFICACIÓN

El organismo público escogido necesita que sus miembros lleven a cabo las tareas que se les delega de manera tal que se haga en el menor tiempo posible con la cortesía, educación, respeto y atención adecuada a los demandantes de sus servicios, lo que a su vez se debe realizar eficaz y eficientemente, la mejoría sustancial en los aspectos señalados, se puede conocer de manera rápida si se está logrando o no, evaluando el desempeño de sus miembros y dar a conocer los resultados de la evaluación en asamblea de los trabajadores que ellos conozcan en que están teniendo problemas y se esfuercen por superarlas. Es necesario realizar un Diseño de Evaluación del Desempeño para valorar las funciones que está cumpliendo el personal administrativo y al mismo tiempo, se logre el incremento de la motivación para un mejor funcionamiento de los procesos administrativos.

La evaluación del desempeño de los trabajadores en las Organizaciones permite que el empleado conozca sus debilidades y fortalezas para que realice los cambios necesarios en su conducta laboral y académicamente, asimismo la Administración puede tomar las decisiones correctas para corregir y/o fortalecer los procesos internos que se cumplen en la Organización con la finalidad de mejorar continuamente tanto la productiva como el servicio implícito que se presta.

Es imperante el reconocimiento por un desempeño eficaz y eficiente, como un reconocimiento por su excelente labor dentro de la institución.

Sencillamente no existe un parámetro de evaluación del desempeño, y las organizaciones deben evaluar periódicamente el desempeño, para lo que se debe proponer una guía de evaluación.

Cabe señalar que con la presente investigación se espera contribuir a mejorar el desempeño organizacional y fortalecer las relaciones con sus miembros, a través de una serie de recomendaciones que sirvan a un mejor desempeño del recurso humano.



IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para las organizaciones públicas o privadas son de vital importancia los recursos humanos, como instrumento necesario para el proceso productivo y este se logra más fácilmente en la medida que su personal cuenta con la mayor experiencia posible lo que es contraproducente la eficacia, eficiencia y productividad.

La administración de recursos humanos se encarga de dirigir y controlar todo lo concerniente al personal que cumple funciones dentro del organismo.

Una empresa puede estar equipada con los recursos tecnológicos de última generación, también con un capital y recursos financieros sobresalientes, pero si no posee un capital humano capaz de operar y manejar la operatividad de la empresa, la misma no funcionaría

Específicamente en la departamental del MINED de la ciudad de León, existe una problemática en cuanto a la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos, debido a que se realizan evaluaciones imprevistas, pero sin una guía específica de evaluación, que contribuya al mejoramiento de la eficacia para el aumento de la motivación en los trabajadores.

Esto ha traído como consecuencia que los trabajadores administrativos realicen sus funciones aunque no existe una motivación satisfactoria, sin duda alguna esta interviene en el cumplimiento de los objetivos de la organización, pero en la mayoría de los casos cumplen con las tareas asignadas de acuerdo a su puesto.

El reconocimiento debe expresarse mediante estímulos significativos para quienes cumplen mejor sus funciones, lo cual puede servir de ejemplo al resto de personal para que traten de emular a los eficientes y eficaces

Los individuos necesitan ser evaluados, para conocer si su desempeño esta contribuyendo al logro de los objetivos, paralelamente la organización conocerá las



fortalezas o debilidades de sus empleados, estableciendo los correctivos pertinentes para el beneficio de todos.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida la falta de un Sistema de evaluación afecta el cumplimiento de los objetivos de la Departamental del MINED León?



V. OBJETIVOS

Objetivo General:

1. Diseñar un sistema de evaluación para el personal administrativo de la Delegación Departamental del MINED León.

Objetivos Específicos

1. Determinar los factores que caracterizan el desempeño laboral del personal administrativo.
2. Establecer política de desempeño.
3. Diseñar las normas y procedimientos del instrumento de la evaluación del desempeño.



VI. HIPÓTESIS

El modelo y normas de evaluación del desempeño permitirá el cumplimiento de los objetivos del personal administrativo de la Delegación Departamental del MINED León.



VII. MARCO TEÓRICO.

7.1 Diseño

El concepto de diseño suele utilizarse en el contexto de las artes, la ingeniería, la arquitectura y diversas disciplinas creativas. Así, el diseño es el proceso previo de configuración mental en la búsqueda de una solución. En otras palabras, el diseño consiste en una visión representada en forma gráfica de una obra futura.

De esta forma, el diseño implica plasmar el pensamiento a través de esbozos, dibujos, bocetos y esquemas trazados en cualquier soporte. El acto de diseñar puede ser considerado como creatividad (el acto de la creación), innovación (cuando el objeto no existe) o una modificación de algo ya existente (a través de la abstracción, la síntesis, la ordenación o la transformación).

Puede distinguirse entre el verbo diseñar, que se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto para uso humano, y el sustantivo diseño, que nombra al plan final o a la proposición resultante del proceso de diseñar (que puede expresarse por medio de un dibujo, una maqueta o un plano, por ejemplo).

Los especialistas afirman que el acto de diseñar requiere de consideraciones funcionales y estéticas, que a su vez necesitan de investigación, análisis, modelado y adaptaciones hasta la producción definitiva del objeto.

7.1.1 Habilidad de Diseño

Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema. Necesitan tener además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

Entonces la **productividad** es una medición, un indicador que nos determina cuan eficaz y eficiente ha sido el desempeño de la organización, aunque no se ha



logrado establecer un concepto, se puede decir que es la relación que existe entre la producción y la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio, tomando en consideración un período específico y la calidad. Se puede representar de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} \text{ (En un período específico y considerando la calidad)}$$

En donde los productos son el resultado óptimo de una producción y los insumos son los materiales, fuerza de trabajo y capital a utilizar para lograr un producto. Esta relación aritmética nos indica cómo se incrementa la producción, se exponen varios casos:

- ⇒ Si se aumentan los productos utilizando los mismos insumos.
- ⇒ Reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos.
- ⇒ Incrementando los productos y reduciendo los insumos.

La productividad de factor total armoniza varios insumos para obtener un insumo compuesto, en el pasado las estrategias para incrementar la productividad se concentraban en los trabajadores, pero según Peter F. Drucker, señala “la mayor oportunidad para el incremento de la productividad reside sin duda en el trabajo intelectual, específicamente en el caso de la administración”.

La **productividad laboral**¹, por otra parte, consiste en el aumento o la disminución de los rendimientos, originado en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.

Es imperioso establecer las definiciones de **eficacia** y **eficiencia**:

- a) **Eficacia**: Consiste simplemente en lograr los objetivos a la vez de satisfacer los requerimientos del producto o servicio.
- B) **Eficiencia**: Se refiere a realizar bien los productos. Es lograr los objetivos garantizando la utilización del mínimo de recursos disponibles y con la máxima calidad.

¹ <http://www.definicionabc.com/economia/productividad.php>



La combinación de ambas, es vital para el logro de los objetivos de la organización, puede realizarse un producto en tiempo record, cumpliendo con los objetivos del producto, pero se utilizan excesivos materiales y no cumplen con los estándares de calidad establecidos, entonces no es rentable para la empresa, la conclusión de este ejemplo; se puede ser eficaz pero no eficiente.

En una organización pública, en donde el objetivo es la producción de servicios, es común encontrar este problema, se realizan las actividades pero se invierten una cantidad de recursos excesivos, perturbando el equilibrio necesario para un máximo rendimiento.

7.1.2 EVALUACIÓN²:

Se concibe como un medio para el aprendizaje, la retroalimentación permanente y la cualificación de los procesos de toma de decisiones, por lo que se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de formulación, ejecución y mejoramiento permanente de una organización..

El diseño del sistema de evaluación requiere una tarea rigurosa a nivel técnico y en el diseño de instrumentos y estrategias de recolección de información, aunque lo más difícil del proceso evaluativo es generar una CULTURA DE LA EVALUACION, donde todos los actores estén convencidos de su importancia para el mejoramiento de ellos mismos y de la empresa como tal.

7.1.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ³

² <http://www.funlibre.org/documentos/ludotecas/evaluacion.htm>



La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades, acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. El auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto.

El proceso para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño⁴.

La "Evaluación del Desempeño" como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas

³ http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_3.html

⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/



que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

"evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, el investigador opina que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Según lo determina Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo.

La evaluación se puede llevar a cabo desde varios enfoques, con denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia, etc. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor La evaluación del desempeño se aplica a los individuos (recurso humano) de la empresa, con base en los objetivos verificables y realistas, para determinar si se cumplieron esos objetivos. La evaluación del desempeño es la base para determinar quienes son los posibles candidatos para un futuro ascenso. Las capacidades y limitaciones de un administrador, son evaluadas por el desempeño, esta indica si las actividades que realiza siguen el curso correcto. Debe ser parte integral de un sistema de administración para cumplir eficaz y eficientemente con las metas⁵.

⁵ como señala Koont (2004).



Una evaluación del desempeño eficaz viene acompañada del reconocimiento a los individuos de la empresa, que desean superarse en su profesión.

Se evalúa el comportamiento del rol del ocupante del cargo⁶; el desempeño del cargo es situacional, varía de persona a persona y dependen de varios factores que influyen considerablemente.

El valor de la recompensa esta asociada al esfuerzo individual de cada persona, es una perfecta relación de costo-beneficio. Este esfuerzo individual dependerá de las habilidades y capacidades de la persona y de la percepción del papel que desempeñará.

7.2 Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

7.2.1 Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

⁶ según lo expresa Chiavenato (2000)



- 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.

7.2.2 Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerar la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.



7.2.3 Ventajas

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
8. 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.

7.3 ⁷Beneficios de la evaluación del desempeño.

Así lo formula Chiavenato (2000), los beneficios son proporcionados a corto, mediano y largo plazo, los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Para el jefe se le facilita proponer estándares de desempeño basándose en variables y factores de evaluación para neutralizar la subjetividad. Para mejorar la

⁷ <http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html>
<http://www.mitecnologico.com/Main/BeneficiosEvaluacionDesempe%F1o>



comunicación con sus subordinados para que ellos conozcan cual es su desempeño.

Para el subordinado le revela los valores que persiguen la empresa y espera de sus empleados. Conocer las fortalezas y debilidades según la evaluación del jefe.

Beneficios para la organización radica en evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo para definir la contribución de cada empleado a los objetivos organizacionales. Para el beneficio de los empleados logrando incrementar las oportunidades de progreso y desarrollo personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

1. Para El Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- 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.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- 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.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.



- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2. Para El Jefe:

- 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.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3. Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- 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.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.



7.3.1 Elementos

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

1. Estándares de desempeño:

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2. Mediciones del desempeño:

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

3. Elementos subjetivos del calificador:



Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a prioridad una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.



7.3.2 CONTRIBUCIONES

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

1. Captación de Recursos Humanos:

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

2. Compensaciones:

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

3. Motivación:

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

4. Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- 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.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.



5. Comunicación:

- Permite el dialogo 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. Adaptación al Puesto de Trabajo:

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

7. Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

7.3.3 MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

La dificultad para la evaluación del desempeño en grupos de personas en las organizaciones, trajo soluciones para la creación de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Cada organización tiende a elaborar su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, haciendo énfasis en los niveles y las áreas de asignación del personal.

La evaluación del desempeño es⁸:

“Un medio, un método, una herramienta y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones”.

⁸ Chiavenato (2000) (p.366).



⁹Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Método de comparación por pares.
6. Método de superposición de perfiles.
7. Método de ordenamiento.
8. Método de las frases descriptivas.
9. Método del consenso común.
10. Método de auto-evaluación.
11. Método de la evaluación por resultados.
12. Métodos mixtos.

7.4 MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS.

Es el método más utilizado y divulgado para evaluar el desempeño. Su aplicación requiere mucha atención, con el fin de evitar la subjetividad y que afloren los prejuicios del evaluador.

Este método evalúa el desempeño de las personas por medio de factores de evaluación previamente definidos y graduados, se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Utiliza un formulario de doble entrada, en el que las filas horizontales, representan los factores de evaluación del desempeño, por su parte las columnas verticales, esta representada por los grados de variación de los factores de evaluación.

Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cada uno de estos factores se diseña para reflejar el desempeño desde pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

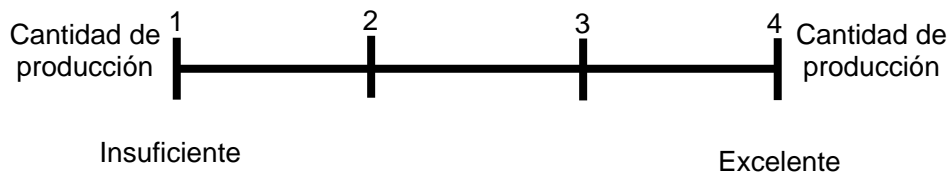
⁹ <http://psicosesion.com/?p=145>
sabetodo.com/contenidos/EEZIVZVAyyvCzxVWxe.php
Administración de Personal de Gary Desler 4ta. Edición Pág. 552
<http://psicosesion.com/?p=145>



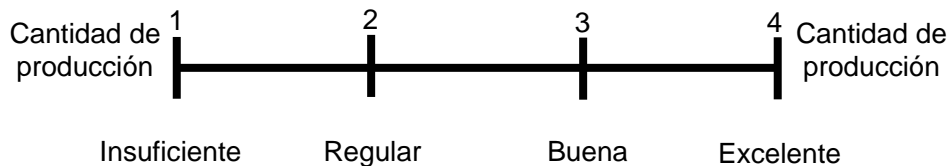
Escala Graficas Continuas: en estas solo se definen los extremos (insuficiente o excelente), la evaluación del desempeño se puede ubicar en cualquier punto que los une.



Escalas gráficas semicontinuas: parecidas a las graficas continuas, con el agregado de los puntos intermedios para facilitar la evaluación.



Escalas graficas discontinuas: con respecto a las marcaciones ya están fijas y descritas con anterioridad, el evaluador solo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del trabajador.



También se utiliza el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. Se ponderan los factores y se les dan valores en puntos, en función del grado de importancia en la evaluación.



¹⁰Método 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. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Características:

- ♣ Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- ♣ La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - 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.
 - 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.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su

¹⁰ <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodo-de-eleccin-forzada.html>

<http://html.rincondelvago.com/analisis-y-evaluacion-de-personal.html>

Administración de Personal, Chiavenato Idalberto. Administración de Personal, Chruden / Sherman, Internet.



capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

¹¹Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. 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.

Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- 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.
- 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.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.

¹¹ <http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh.html>
Administración de Personal, Chiavenato Idalberto. Administración de Personal, Chruden / Sherman, Internet.



- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

¹²Método de incidentes críticos:

Métodos de Objetivo o Incidentes Críticos

Se solicita a la persona que hace la revisión que realice una lista de incidentes que ejemplifiquen la conducta positiva y negativa de que evalúa. Un incidente se considera crítico cuando el ejemplo ilustra lo que el empleado ha hecho y ha dejado de hacer algo que origine el éxito o fracaso en alguna parte del trabajo. Los incidentes hacen que sea notable lo efectivo y lo no efectivo, se registran en enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas al desempeño. Por lo general los registra el supervisor durante un periodo de evaluación de cada subordinado.

El método se ocupa de la conducta real del sujeto y no de rasgos de personalidad, implica también los incidentes críticos en el desempeño de su trabajo.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

Características del Método de Incidentes Críticos

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al

¹² Administración de Personal de Gary Desler 4ta. Edición Pág. 555

<http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh.html>

[Administración de Personal, Chiavenato Idalberto. Administración de Personal, Chrudden / Sherman, Internet.](#)



desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones-tanto positivas como negativas- en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

¹³Método de comparación por pares:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño.

En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.

La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Escala de calificación basada en el comportamiento:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Características:

Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

¹⁴Método de superposición de perfiles.

¹³ <http://html.rincondelvago.com/administracion-de-rrhh.html>



Evaluación de personal mediante método de superposición de perfiles. Se realizan varios perfiles uno el propio interesado (autoevaluación), otro hecho por colegas y otro por sus jefes, de la superposición de esos tres perfiles permitirá descubrir las razones de discrepancia.

¹⁵Método de ordenamiento.

El método de Ordenamiento, Ranking o Jerarquización.

Este método consiste en un orden, lista o detalle sucesivo de las tareas, puestos o cargos (según cual sea el objeto de la evaluación) conforme a su dificultad relativa global. Concluida esta valuación se procede a determinar los niveles, clases, grados o categorías de lo que se ha evaluado.

¹⁶Método de frases descriptivas.

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada, sólo porque no exige obligatoriedad en la elección de frases. El evaluador señala sólo las frases que caracterizan el desempeño del subordinado ("+" o "S") y aquellas que en realidad demuestran el opuesto de su desempeño ("- " o "N").

Método del consenso común.

La evaluación de personal la realizan colectivamente el superior inmediato o otros supervisores, reduce la influencia de opiniones y distorsiones.

¹⁷Método de auto-evaluación.

El empleado realiza su autoevaluación. Se le pide al empleado hacer un sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de Evaluación de Desempeño ya descritos.

Método de la evaluación por resultados.

¹⁴ <http://psicosesion.com/?p=145>

¹⁵ <http://www.scribd.com/doc/19388965/Evaluacion-Par-Metodos-Global>

¹⁶ <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/otros-metodos-de-evaluacion-de-desempeo.html>

¹⁷ <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/otros-metodos-de-evaluacion-de-desempeo.html>



Se compara resultados periódicamente entre los resultados esperados y los alcanzados efectivamente. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten la identificación de puntos fuertes y débiles.

Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados (o esperados) para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período.

¹⁸**Métodos mixtos:**

Es muy común que las organizaciones caracterizadas por la complejidad de sus cargos recurran a una combinación de métodos en la composición de los modelos de Evaluación de Desempeño.

7.4.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

7.4.2 Desempeño en el cumplimiento de metas:

Es la evaluación con base a las metas verificables y es de gran ayuda para la evaluación del desempeño, dependerá de una planeación coherente, integrada y entendida, orientada al alcance de objetivos específicos. El lograr establecer metas inteligentes y planear los programas para llevarla a cabo, constituye tal vez uno de los juicios de evaluación del desempeño de los administradores.

Sin embargo, existe el factor suerte, que ha beneficiado a muchos administradores sin haber tenido una administración eficaz y eficiente, han obtenido un ascenso, mientras que otros factores ajenos a los administradores, impidieron lograr los objetivos, adjudicándole el fracaso.

En definitiva, la evaluación con base en los objetivos verificables no es concluyente para la correcta evaluación del desempeño, debe completarse con una evaluación del la persona como tal.

7.4.3 Desempeño como administradores:

¹⁸ <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/otros-metodos-de-evaluacion-de-desempeo.html>



A los administradores se les debe evaluar según como comprenden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Entonces las normas a aplicar son los fundamentos de administración.

7.5 Proceso de evaluación.

El proceso de evaluación se basa en determinar como los administradores establecen los objetivos y como los ejecutan, al evaluar las metas se debe considerar si las metas formuladas eran alcanzables, si los factores fuera del control del individuo ayudaron o se interpusieron en el logro, también si el individuo insistió en lograr metas obsoletas, sin la intención de haberlas mejorado.

¹⁹Tipos de revisiones:

La **revisión exhaustiva formal** debe realizarse una vez al año, aunque se recomienda hasta tres veces por año en el caso de una persona nueva en el puesto, estas deben ser complementadas con las **revisiones periódicas o de avances** pudieran realizarse cada trimestre o cada mes y ayuda a determinar la incongruencia de objetivos planeados con condiciones de incertidumbre y finalmente la **evaluación permanente del desempeño** se realiza diariamente enfatizando en el autocontrol, permite prever una pequeña falla que pudiera convertirse en un gran problema.

¹⁹ Administración una Perspectiva Global 11^a. Edición, Harold Koontz y Heinz Wehrich Pág. 423



7.5.1 TIPOS DE JUICIOS EN LA EVALUACIÓN.

Según Ariza (2004), existen dos tipos de juicios en la evaluación del desempeño:

- ⇒ **Juicios relativos:** en los sistemas de evaluación basados en los juicios relativos, los evaluadores proceden a evaluar comparando el desempeño de un empleado con el de otro que realiza trabajos similares. Simplemente es establecer una clasificación de todos los trabajadores de la empresa.
- ⇒ **Juicios Absolutos:** en estos modelos de valoración se emite una opinión cuantificada en una escala tipo Likert, referido al nivel de desempeño que el evaluado está alcanzando en los diferentes factores críticos que contiene su puesto de trabajo.

7.5.2 ²⁰LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para un sistema de evaluación del desempeño es fundamental la comunicación de los resultados. De nada serviría realizar un sistema de evaluación del desempeño si el interesado (el empleado) no la conoce. Para lograr los objetivos es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa del desempeño.

La entrevista de evaluación del desempeño es una comunicación que se establece entre el evaluado y el evaluador.

En la entrevista de la evaluación del desempeño se le da al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. El subordinado conoce lo que el jefe espera de su desempeño en cuanto a calidad, cantidad y métodos de trabajo.

Establecer una retroalimentación destacando sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Estimula las relaciones interpersonales entre el empleado y el superior, estableciendo las condiciones necesarias para entablar conversaciones con toda franqueza referente

²⁰ Chiavenato(2000)



al trabajo, como discutir los planes y objetivos, eliminar las discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando la comunicación es casi nula.

El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

7.5.3 ²¹LA MOTIVACIÓN:

La conducta humana es afectada por el ambiente externo, esto da origen a un motivo, que es el impulso que lleva a una persona a actuar de una determinada manera y da como resultado un comportamiento específico.

Hay diversos factores que afectan al individuo, como los problemas familiares, económicos, sociales, etc. Es inevitable deshacerse de estos conflictos al momento de trabajar, sin duda influyen en el desempeño de cada individuo, afectando el impulso necesario para el logro de los objetivos. La tarea de los administradores es prevenir estos acontecimientos y prepararse para afrontarlos.

La **motivación** esta determinada por una serie de impulsos, deseos, necesidades y anhelos. Los administradores deben motivar a sus subordinados, para satisfacer sus necesidades con el fin de inducir en su comportamiento, dirigido al logro de los objetivos, todo en beneficio de la empresa y de su recurso humano.

²²Teoría de la Jerarquía de las necesidades.

Los seres humanos tienen necesidades, las motivaciones humanas se basan en esas necesidades.

Abraham Harold Maslow propuso la teoría de la jerarquía de las necesidades, afirma que las necesidades se agrupan de forma piramidal conformándose en jerarquías.

²¹ Según lo expresa Chiavenato (2001), Harold Koontz una Perspectiva Global 11ª. Edición Pág.501

²² Administración una Perspectiva Global 11ª. Edición, Harold Koontz y Heinz Wehrich Pág. 350



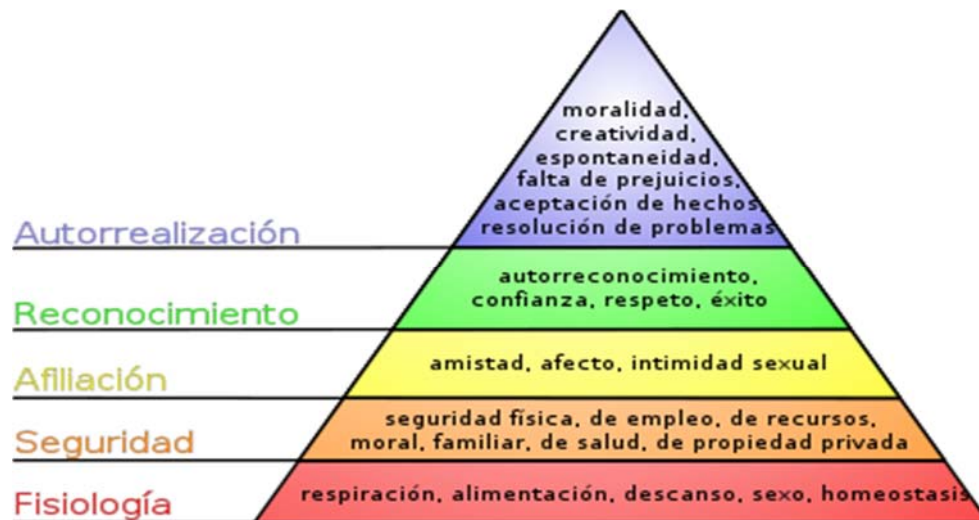
En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos, al final una vez satisfechas estas necesidades, dejan de visualizarse como motivadores para determinar el comportamiento de un individuo, ver la siguiente figura²³



Motivación del Comportamiento

Maslow las ordenó de forma ascendente de acuerdo a su importancia, necesidades primarias y secundarias, las podemos observar a continuación.

23 Idalberto Chiavenato (2001)



Jerarquía de las necesidades de Maslow²⁴

1. **Necesidades fisiológicas:** se refiere a las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo, sueño y deseo sexual. Estas tiene que ver con la supervivencia del individuo y de la especie. Son tan importantes que mientras no estén satisfechas de manera que no afecte la conservación de la vida, las demás no motivaran a los individuos.
2. **Necesidades de seguridad:** están ligadas a las necesidades de protegerse de riesgos físicos o imaginarios y del temor de perder el trabajo, las personas casi siempre le huyen al peligro, también está relacionada con la supervivencia de los individuos.
3. **Necesidades de asociación o aceptación:** también llamadas necesidades sociales, por el hecho que los individuos requieren ser aceptados por los demás. El amor y el afecto conducen a la adaptación social, además el nacimiento de amistades motiva a las personas a concurrir y efectuar sus actividades con mayor motivación. Por consecuencia el individuo experimenta la necesidad de pertenencia. Su tendencia es a seguir creciendo.

²⁴ Fuente: Harold Kontz



4. **Necesidades de estimación:** después de satisfacer las necesidades de pertenencia, los individuos desean la estimación tanto propia como de los demás. Están relacionados con la autoevaluación y la autoestima, la cual produce sentimientos de confianza en si mismo, auto aprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Si no se logra puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.
5. **Necesidad de autorrealización:** está ligado al deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento, es decir, “llegar a ser lo que se es capaz de ser”. Para realizar algo valioso.

8.1 El enfoque de motivación-higiene de la motivación.

Frederick Irving Herzberg (Posiblemente es muy famoso por su labor sobre el enriquecimiento del trabajo y teoría de Motivador-higiene).

Frederick Herzberg y sus colaboradores, Según lo expresa Chiavenato (2001), modificaron la propuesta de Maslow sobre la jerarquía de necesidades, dividiéndolas en una **teoría de dos factores** de la motivación:

1. **Factores higiénicos o mantenimiento (contexto de trabajo):** también conocidos como factores extrínsecos, se ubica en el ambiente que rodea al individuo y está referido a las condiciones en que se desempeña su trabajo. Los factores higiénicos son determinados por la empresa, es decir, no están bajo el control del individuo, algunos son los salarios, los beneficios sociales, las relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, categoría, el tipo de supervisión, las políticas y reglamentos de la empresa, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores son los denominados **insatisfactorios**, en otras palabras, “no son motivadores”, evita la falta de satisfacción pero no motivan.



2. **Factores motivadores o satisfactores:** también conocidos como factores intrínsecos, se vinculan con el contenido del trabajo (puesto) que ocupa el individuo, los factores motivadores están bajo el control del individuo, entre sus principales factores se encuentran el logro, el reconocimiento, desarrollo de un trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Herzberg determinó son motivadores, porque pueden producir sensaciones de satisfacción.

8.1.2 Recompensa de la administración.

Hay que partir diciendo que cada persona es distinta a otra, cada una tiene sus necesidades de acuerdo a su edad, posición económica y madurez, muchos coinciden en desarrollar sus oportunidades, el poder y los ingresos (tanto personales como los de la empresa)²⁵. La recompensa forma parte de la motivación, que ayuda al desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores. También se desea la oportunidad de desarrollar una carrera ascendente que contribuya al progreso de una amplia experiencia administrativa.

La recompensa financiera está representada por el **pago del desempeño**, tema por demás controversial, pues establece la relación entre evaluación de desempeño y salario. Puede establecerse por un sistema de comisiones, por ejemplo el personal de General Electric (GE), recibe bonificaciones de desempeño cuando ejecuta eficazmente metas ambiciosas en lugar de un sueldo basado en cargo o años de servicio.

Las recompensas deben ser oportunas, es decir, deben ser otorgadas al momento de realizar las labores premiadas. En muchas ocasiones, la recompensa monetaria no es de gran envergadura, pero el hecho de sobresalir y mejor aún, que los mismos compañeros hayan decidido que un individuo sea merecedor del mejor desempeño, son de gran importancia y motivación para los empleados.

25 Según lo describe Harold Koont (2004).



Salarios.

Otra técnica para el aumento de la motivación es el dinero (Del latín denarius.) es un intermediario, un bien natural o artificial. Es todo medio de intercambio común y generalmente aceptado por una sociedad, que se obtiene del esfuerzo de los trabajos realizados en la empresa, a través del El salario o remuneración, es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de manos de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado.

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, bonos, comisiones, etc.

Gran parte de la riqueza generada por la organización se transforma en salarios para los empleados, también en beneficios sociales y otras obligaciones derivadas de estos²⁶.

La compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales, es decir, es la relación de intercambio entre las personas y la organización.

El empleado recibe a cambio de su trabajo recompensas financieras y no financieras, a su vez la recompensa financiera puede ser directa o indirecta.

La compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. Entonces el salario es la retribución de dinero, que el empleador paga al empleado por el cargo o puesto que este ejerce y por los servicios que presta en un determinado período. El salario puede ser directo que es aquel que recibe el empleado como contraprestación de servicio por el cargo ocupado, en el caso de los empleados que trabajan por horas, se cancelan las horas trabajadas, en el caso de los trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

26 Según Chiavenato (2000).



La compensación financiera indirecta constituye el salario indirecto, provenientes de cláusulas de la convección colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto está compuesto por vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio, participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales, como bonos de alimentación, transporte, seguro de vida colectivo, etc. La suma del salario directo mas el indirecto constituye la remuneración, abarca todo lo que el empleado recibe directa o indirectamente.

Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo son de gran importancia para satisfacer las necesidades de los empleados y contribuyen al aumento de la motivación.

La compensación es un sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y compensar al recurso humano que presta servicios en ella. La compensación es una de las razones principales por las que las personas buscan un empleo.

El pago es el medio que permite a las personas satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para algunas personas es su razón principal, sin embargo, hay que inducir a las personas para que el trabajo no sea únicamente la solución para satisfacer sus necesidades fisiológicas. De acuerdo al grado de compensación se define el nivel de importancia de una persona en la organización.

²⁷Principales Técnicas Motivacionales Especiales.

El dinero:

El dinero es un motivador por excelencia, se puede adjudicar a través del salario, bonos por producción y calidad, adjudicación de acciones, beneficios sociales (seguros) y todo lo que se pueda dar al individuo por su desempeño. El dinero a parte de su valor monetario, también se puede traducir en categoría, poder, posición, etc.

²⁷ Administración una Perspectiva Global 11ª. Edición, Harold Koontz y Heinz Wehrich Pág. 516



Para que el dinero sea fuente de la motivación, las recompensas se deben basar en el desempeño, las personas deben recibir bonos por un desempeño eficaz, de esta manera servirá de motivación para los otros a alcanzar estas recompensas y de igual manera mantener la calidad de los premiados.

Estos bonos y aumentos salariales deben ser lo suficientemente motivadores para satisfacer las necesidades de los individuos. Si no es probable que la persona se sienta insatisfecha y emigre a otra empresa, lo cual imposibilita al dinero como fuente de motivación.

Otro tipo de remuneración para incentivar la motivación son las **intrínsecas y extrínsecas**:

- Las recompensas **intrínsecas** son aquellas que inspiran un sentimiento de haber logrado algo.
- Las recompensas **extrínsecas** son las relacionadas con las prestaciones, reconocimientos por desempeño, estatus y por supuesto el dinero.

El **pago** se fundamenta en el desempeño de individuos, grupos y organizaciones. Cuando la recompensa se basa en el desempeño individual, es probable que nazca una competencia innecesaria, alejándose del principio de la organización que es el trabajo en equipo, mientras que cuando el desempeño es grupal, muchos individuos se aprovechan de la situación y no contribuyen de forma equitativa al logro de los objetivos, recibiendo un pago que quizás no merecen.

La **participación** juega un papel importante dentro de la organización como fórmula motivadora, no hay mejor sensación que la de ser tomado en cuenta, esto cumple con las necesidades de asociación y aceptación. Los administradores deben escuchar a los trabajadores que desarrollan las funciones operativas, ya que ellos conocen los problemas de la empresa y sus posibles soluciones, no debe existir temor por parte de los administradores hacer desplazados por la intervención de subordinado, al contrario la cooperación es la base de la organización y todos en ella deben apuntar al logro de los objetivos planteados.



8.1.3 Calidad de vida laboral (CVL).

Consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y el enriquecimiento del puesto. Vinculado con el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración (el sistema técnico está integrado por las maquinas y la operación de oficina, mientras que el sistema social lo conforma las actitudes personales y el comportamiento grupal).

9.1 ²⁸MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED)

Introducción

El Ministerio de Educación es una Institución del estado, cuyo papel es cumplir con lo establecido en la constitución nacional y demás relativas al sector educativo, facilitar el desarrollo del nicaragüense mediante su capacitación y formación en varios niveles y programas de enseñanza; propiciando la participación de la sociedad civil en la administración de los centros escolares, conjuntamente con los Gobiernos Locales, Directores y Profesores; apoyando el autodesarrollo de los centros de enseñanza para lograr la mejor cobertura geográfica de la demanda educativa de la población, el constante mejoramiento de la calidad en la educación y el desarrollo de valores sociales, democráticos dentro de un clima de paz, eficiencia y eficacia.

²⁸ Información suministrada por Delegación Departamental de Educación León (MINED –LEÓN)



Misión:

Formar personas con capacidades y destrezas para la vida personal, familiar y social que contribuyan al desarrollo económico de Nicaragua, bajo los principios de igualdad, justicia y solidaridad.

Visión:

Un Ministerio que tiene bajo su responsabilidad administrar el Subsistema de Educación Básica y Media, es factor fundamental para la construcción de un país con una matrícula escolar plena con cobertura educativa para todas las niñas, niños, jóvenes y adultos en la escuela, con una educación de calidad, que les permita prepararse para la vida productiva del país, basada en los principios fundamentales de los derechos humanos.

Reseña Histórica:

El nombre original del actual **MINED** fue Ministerio de Instrucción Pública y Educación Física²⁹

Al asumir el Ministerio el Dr. Lorenzo Guerrero en los años 40, dispuso cambiarle el nombre por Secretaría de Educación, quizá influenciado por el mismo nombre que utilizan en México país donde fue embajador.

Más tarde Ministerio de Educación Pública y durante el Gobierno del Dr. Arnoldo Alemán se le anexaron los Institutos de Cultura y Deportes.

²⁹ Esta información ha sido recopilada por el Prof. Raúl Quintanilla, en los años de servicios que ha laborado para el Ministerio de Educación.



El Ministerio de Educación (MINED) León, que carecía de instalaciones propias, había ocupado diferentes locales, Frente a Catedral, después donde se encuentra hoy clínica AMOCSA. Desde hace 20 años se encuentra ubicado de la Iglesia el Calvario 1 ½ cuadra al Norte. Barrió el Calvario, contando con instalaciones propias.

Profesiones y período de los Ministros:

Desde 1940 a 2004 han ocupado la cartera Ministeriales 25 Ministros, 3 de los cuales fueron Maestros de profesión, 11 Abogados, 4 Ingenieros, 4 Médicos, 1 Administrador de Empresas, 1 Economista y 1 Sacerdote.

El Ministro que ejerció el cargo durante mayor tiempo fue el Dr. Humberto Belli, de 1991 - 1998 y el de menor período, el Dr. Ildfonso Palma Martínez, Ministro del Gobierno Argüello que sólo duró 26 días.-

BASES LEGALES

Según lo expresa el **CÓDIGO DE CONDUCTA ÉTICA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL PODER EJECUTIVO**

DECRETO EJECUTIVO No. 35-2009, Aprobado el 28 de Mayo del 2009

Publicado en La Gaceta No.113 del 18 de Junio del 2009

CAPÍTULO IV

VALORACIÓN, EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

Artículo 24. Valoración de la Conducta Ética de los Servidores Públicos. Los Principios definidos en el Capítulo II de este Código, serán el referente para la valoración o evaluación de la conducta de los servidores públicos, sobre la base de sus comportamientos y actitudes en el desempeño de sus funciones.



Artículo 25. Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos. Los Principios Éticos referidos en el presente Código, así como las manifestaciones o conductas descritas como parte de cada uno de ellos, deberán ser considerados en la definición de factores del desempeño a evaluar como parte del Sistema de Gestión del Desempeño, de conformidad a lo establecido en la Ley No. 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y su Reglamento.

Artículo 26. Promoción de los Principios Éticos. En base a lo establecido en la Ley No. 476 "Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa", con relación a la responsabilidad del personal directivo en la gestión y desarrollo del personal bajo su responsabilidad, corresponde a éstos la promoción, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los principios éticos establecidos, de conformidad a la metodología e instrumentos del Sistema de Gestión del Desempeño que para tal fin defina la Dirección General de Función Pública del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

CAPÍTULO V RECONOCIMIENTOS Y ESTÍMULOS

Artículo 27. Evaluación de la Conducta de los Servidores Públicos. La conducta de los servidores públicos ajustadas a los principios y las normas de este Código será referencia valorativa válida para la evaluación personal, en base a los comportamientos y actitudes que manifiesten en el desempeño de sus funciones. Esta evaluación la deberá realizar el personal directivo responsable de los mismos, de conformidad a la metodología, criterios e instrumentos definidos por la Dirección General de Función Pública para tal fin.

Artículo 28. Reconocimientos y Estímulos. Los Servidores Públicos que a través de la evaluación del desempeño, hayan obtenido calificaciones óptimas por los resultados de su trabajo y las conductas que evidencian el cumplimiento de los principios éticos, serán propuestos para hacerse acreedores de reconocimientos o condecoraciones, de conformidad a los Capítulos II y III del presente Código.



Las instituciones de la Administración Pública en las que progresivamente se implante el Sistema de Gestión del Desempeño, podrán publicar periódicamente cuadros de honor donde figuren los servidores públicos que se hayan destacado, según las prioridades y valores, en correspondencia a las características del tipo de actividades que realiza la institución.



VIII DISEÑO METODOLÓGICO.

Este capítulo describe como se realiza el estudio, que está comprendido por el tipo de diseño que se utilizó, la población y muestra, la validez y confiabilidad de los instrumentos.

Objeto de Estudio

Diseñar un sistema de evaluación para el personal administrativo de la Delegación Departamental del MINED León.

Tipo de estudio y alcance de la investigación

Se efectuará un estudio descriptivo, propositivo, exploratorio y de corte transversal; descriptivo; ya que se describen las variables que tienen relación con la temática a desarrollar en una Evaluación de Desempeño, propositiva; porque a la vez se hace la propuesta de un modelo de Evaluación y exploratorio; porque destaca los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encuentra los procedimientos adecuados para elaborar el diseño.

De corte transversal porque se lleva a cabo una sola vez en un mismo periodo de tiempo.

Obtención de la información.

El equipo Administrativo de la Departamental del MINED, proporcionaron la información acerca del Ministerio,

Población y Muestra

Para esta investigación la población está conformada por el personal administrativo que realiza funciones en la Delegación Departamental del MINED.



La estructura organizativa de la Delegación Departamental del MINED León, es la siguiente:

- ⇒ Personal de Apoyo. 8
- ⇒ Personal Técnico. 28
- ⇒ Personal Profesional. 13

Con base en la nomina del personal administrativo activo, que está conformado con 49 trabajadores, distribuidos en todos los niveles de la escala de salarios.

Debido a que la población en estudio es pequeña, no se aplicó ningún método para obtención de una muestra.

Fuentes de Información

Fuentes primarias: Entrevista con Msc. Mercedes de los Ángeles Espinoza Duarte, Delegada del MINED León, quien facilito información necesaria para la elaboración de este trabajo monográfico, así como la coordinación para la realización del cuestionario realizada en la Departamental del MINED– León.

Fuentes secundarias: A través de documentos otorgados por el Ministerio de Educación; libros, investigaciones en Internet, que nos sirvieron para documentarnos, a fin de recolectar la información necesaria para cumplir los objetivos planteados.

Instrumento para la obtención de la información:

Para llevar a cabo el estudio, se aplicaron encuestas mediante un cuestionario de preguntas cerradas acerca de la Evaluación del desempeño.

Además para tener un mejor conocimiento del recurso humano, se realizó una entrevista dirigida a la Lic. Eyrá Teresa Gutiérrez Flores y de esa manera se obtuvo información más amplia y oportuna que contribuyó a la investigación.



Procedimiento para el estudio de campo.

Una vez que se obtuvieron los instrumentos en base a los indicadores de las sub-variables se procedió a la aplicación de los mismos en las muestras seleccionadas.

Las entrevistas fueron aplicadas a Msc. Mercedes de los Ángeles Espinoza Duarte, Delegada del MINED León y a Lic. Eyrá Teresa Gutiérrez Flores Responsable de Recursos Humano, mientras que las encuestas se aplicaron al personal administrativo conformado por Profesionales, Técnicos y de Apoyo.

El proceso de levantado de la información de campo tomo 1 mes debido a que tuvimos que acoplarnos al horario que los encuestados tenían disponible para atendernos, cabe mencionar que su cooperación fue de un 100%, lo que nos garantizo obtener información veraz y confiable, sin su cooperación este trabajo no habría sido posible. Agradeciendo de antemano el tiempo que dispusieron y su valiosa colaboración.

Luego que se recolecto la información, el siguiente paso fue la tabulación de la información y la generación de tablas y gráficos, esto se realizo con la ayuda del programa de computación SPSS y Microsoft Excel. El proceso de tabulación y generación de los gráficos, así como la interpretación de estos nos tomo un total de 8 días, lo que arrojó información valiosa del trabajo y por último se realizo la propuesta del diseño.



Criterios de Inclusión:

Disponibilidad e interés en participar en la investigación.

Posibles sesgos en la opinión:

- ☞ Influencia de criterios personales y de conveniencia, relacionados con los cargos que ocupan los entrevistados, relacionados con su papel funcional (papeles de trabajo) dentro de la instancia u órgano al que pertenecen y los roles que desempeñan.

Solución de posibles sesgos:

- Objetividad por parte de los investigadores, compromiso con la verdad y credibilidad de los resultados.
- La opinión seria y profesional de la Delegación Departamental del MINED León.

Materiales Utilizados:

Cámara fotográfica.

Computadores.

Impresora.

Memory Flash.

Papel Bond.

Lápiz.



OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTO	INDICADOR
Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para el personal Administrativo de la Delegación la Delegación Departamental del Ministerio de Educación (MINED) León.	Ausencia de un diseño de evaluación en la Delegación Departamental del Ministerio de Educación (MINED) León.	Decisiones tomadas por los representantes del MINED sobre la implementación del sistema de evaluación. El personal destinado a la evaluación, para el mejor desempeño del personal administrativo.

VARIABLES DEPENDIENTES	CONCEPTO	INDICADOR
Evaluación del desempeño	Comportamiento o desempeño de las funciones asignadas a los empleados.	1 Excelente 2 Muy Bueno 3 Bueno 4 Regular
Motivación	El grado de satisfacción de los trabajadores	1. Excelente 5 Muy Bueno 6 Bueno 7 Regular
Beneficios	Beneficios obtenidos por parte de la institución donde labora.	1 Capacitaciones 2 Estímulos 3 Promoción



IX ANÁLISIS DE RESULTADO.

9.1 Técnica de Procesamiento y Análisis de Resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos (encuesta), los datos son codificados y transferidos a una matriz y se procede al análisis por parte del investigador.

Para esta investigación que se basa en un estudio descriptivo, se aplicó para el análisis de los datos el método mixto, fundamentado en la frecuencia de las respuestas y el valor porcentual respectivo apoyado con tablas y gráficos, para una mejor ilustración.

9.2 Análisis de los resultados de la encuesta de opinión

Para realizar el análisis de los resultados de este trabajo de investigación se aplicó el análisis de estadística descriptiva para cada variable, que consiste en describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable, distribuyendo las puntuaciones o frecuencias.

³⁰La distribución de frecuencias “es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.

A continuación se presentan los resultados con sus análisis basados en la interpretación del investigador:

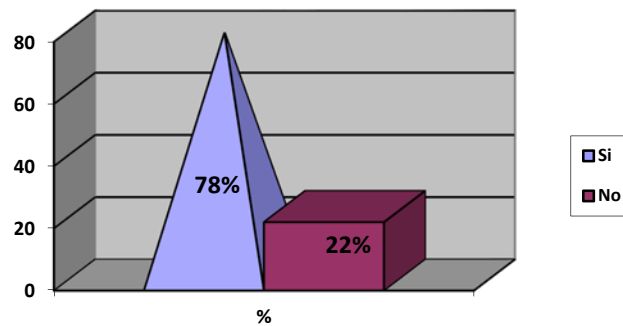
- ⇒ Personal de Apoyo.
- ⇒ Personal Técnico.
- ⇒ Personal Profesional.

³⁰ Hernández y otros (1991) (p. 350).



Cuadro 1. ¿Conoce usted a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	38	78
No	11	22
Total	49	100%



Los sujetos encuestados en un 78% indicaron conocer a cabalidad lo que significa la Evaluación del Desempeño, contrariamente un 22% alega no conocerlo a su plenitud.

Estos resultados demuestran que la mayoría conoce el concepto y el alcance que brinda la Evaluación del Desempeño. (Ver anexo)

Cuadro 2. ¿Considera que la evaluación de desempeño es un proceso positivo para la organización?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	49	100
No	0	0
Total	49	100%



Con un rotundo 100% en la respuesta afirmativa, es evidente que para los encuestados es de gran importancia y constituye un elemento positivo para el desarrollo de la Institución.

La organización se beneficia directamente, si el desempeño de un empleado es eficaz y eficiente para desarrollar las funciones que corresponden a su cargo.

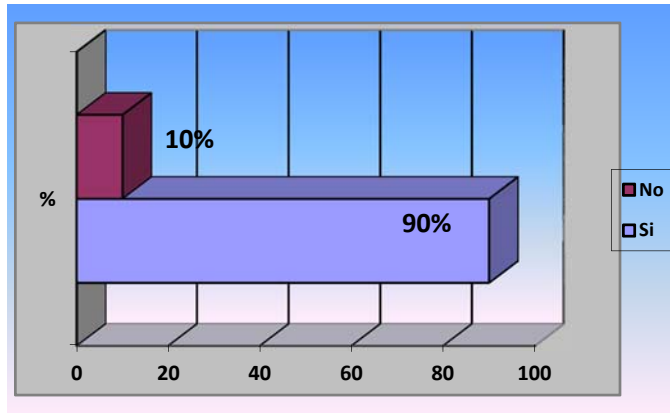
Cuadro 3. ¿Ha pasado mucho tiempo que no se evalúa el desempeño de sus funciones?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	49	100
No	0	0
Total	49	100%

Una de las debilidades de la Institución es el no haber evaluado el desempeño por largo tiempo, el resultado de este ítem lo confirma, es necesaria la aplicación de una evaluación de desempeño para elevar la autoestima y la motivación de los empleados administrativos.

Cuadro 4. ¿Considera que la evaluación de desempeño puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios e inclusive relaciones de amistad?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	44	90
No	5	10
Total	49	100%

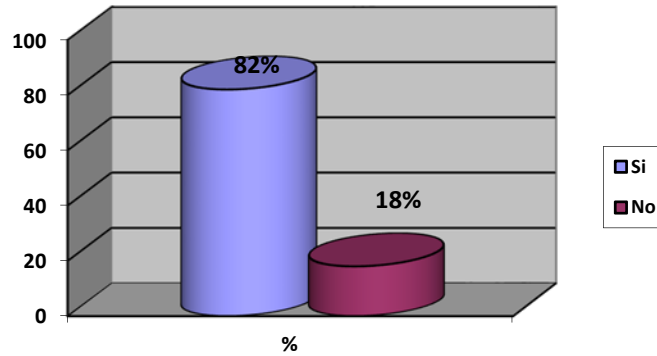


Casi la totalidad de los encuestados, considera que la subjetividad del evaluador pudiera ser un elemento perturbador en los resultados de la aplicación de la evaluación y que debe ser aplicada bajo los términos en que se plantea, sin que influyan prejuicios infundados por parte del evaluador.

Las relaciones de amistad entre jefes y subordinados, afectarían la calidad de los resultados. El sistema de evaluación del desempeño debe aplicarse con criterios de éticas y moral, apartando lazos de amistad e inclusive familiares, para alcanzar la verdadera eficiencia de las funciones administrativas.

Cuadro 5. ¿Considera que los aspectos que se miden el desempeño deberían estar acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?

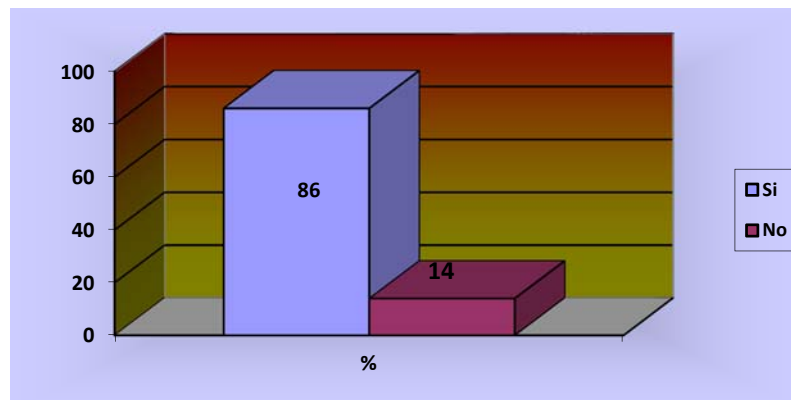
Alternativas	N° de Personas	%
Si	40	82
No	9	18
Total	49	100%



Efectivamente un 82% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con que el modelo de evaluación de desempeño mantenga semejanza con las funciones de cada puesto de trabajo. Es de suponer que las personas conocen la importancia de la estructura organizativa y de la integración de todos sus puestos, así como también, los objetivos de la Institución.

Cuadro 6. ¿Considera que un modelo de evaluación de desempeño mide la capacidad de los trabajadores?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	42	86
No	7	14
Total	49	100%

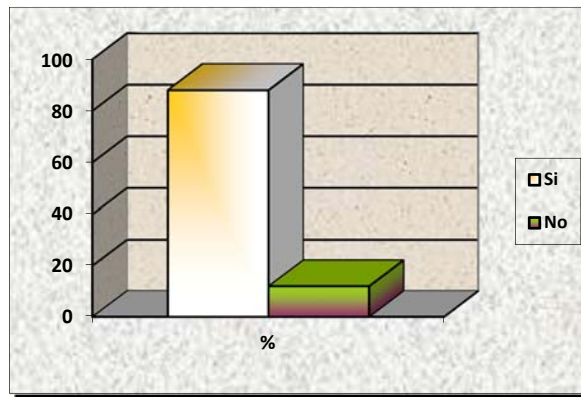




En relación a la pregunta, que si considera que un modelo de evaluación de desempeño mide la capacidad de los encuestados, el 86 % consideran que l efectivamente mide la capacidad de los trabajadores, en cuanto a su eficacia y eficiencia, mientras que un 14% difiere de esta opinión, este resultado es alentador ya que consideran que al ser evaluados pudieran minimizar sus debilidades como funcionarios y en el futuro obtener mejores resultados.

Cuadro 7. ¿Cree usted que los problemas personales influyen en el desempeño eficiente de las funciones?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	43	88
No	6	12
Total	49	100%



Con respecto a la pregunta que si los problemas personales influyen en el desempeño eficiente de la funciones, encontramos como resultado que el 88% de los encuestados afirma que los problemas personales afectan sus labores como empleados, mientras que un 12% asegura no afectarle en sus labores cotidianas.

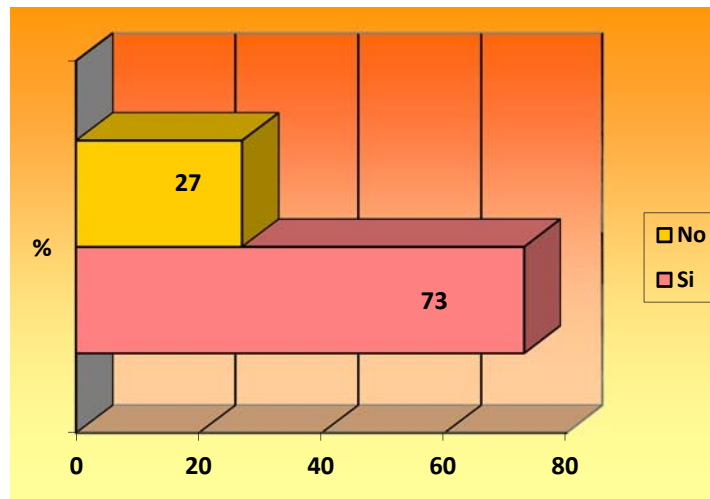
Es casi inevitable que una persona se desligue de los problemas personales que este presentando en un momento determinado, la función del supervisor inmediato



es canalizar estos inconvenientes y tratar que no influyan directamente en el trabajo, de esta manera ratifica su postura como líder.

Cuadro 8. ¿La evaluación del desempeño mejora las relaciones interpersonales entre los empleados?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	36	73
No	13	27
Total	49	100%



La opinión de los encuestados en que si la evaluación del desempeño mejora las relaciones interpersonales entre empleados, se obtuvo como resultado que un 73 % de los encuestados considera que mejoran las relaciones interpersonales, por su parte, un porcentaje manifiesta no estar de acuerdo.

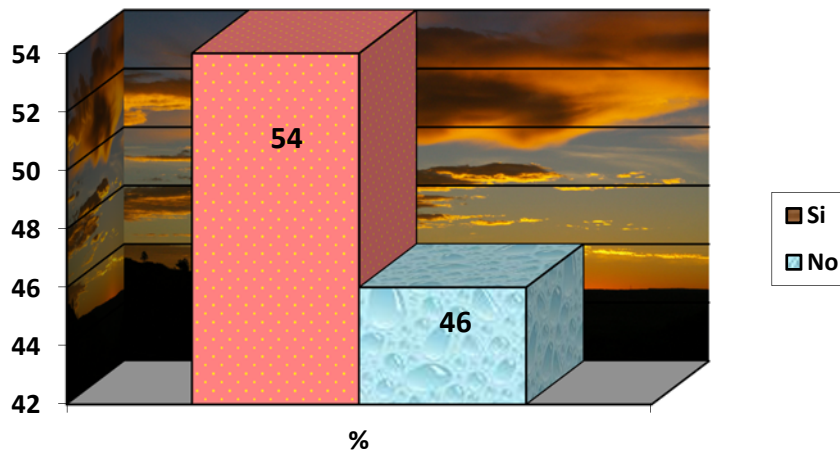
Es común encontrarse con resultados de evaluación del desempeño, en donde, por ejemplo: dos personas que ocupan cargos con las mismas funciones sean evaluadas de diferente forma, pudiéndose presentar problemas tales como la envidia, que deterioraría las relaciones interpersonales. Sin embargo, cada



individuo está consciente de cómo ha sido su desempeño laboral y el evaluador debe ser justo al aplicar la evaluación.

Cuadro 9. ¿Cree que los evaluadores están preparados para aplicar la evaluación del desempeño?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	26	54
No	23	46
Total	49	100%

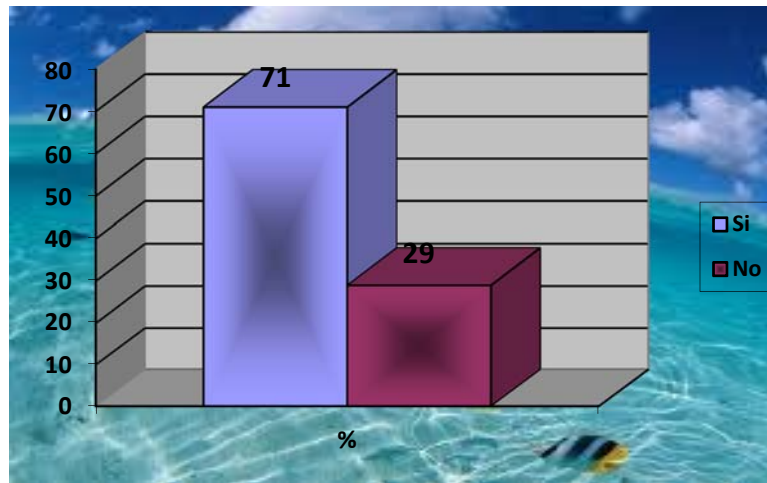


Los encuestados en un 54% afirman que los evaluadores están preparados para aplicar la evaluación del desempeño. En algunos casos los encargados de aplicarla no se encuentran capacitados en el ámbito de evaluar a un subordinado según lo expresado por un 46%, por otra parte, para evaluar a un subordinado el superior debe conocer el trabajo que este realiza y estar al tanto de cómo las lleva a cabo.



Cuadro 10. ¿La evaluación del desempeño mejora las relaciones entre su Jefe y usted?

Alternativas	Nº de Personas	%
Si	35	71
No	14	29
Total	49	100%



El 71% de los encuestados considera que si mejorarían las relaciones entre el Jefe y su subordinado, debido a que están convencidos que su desempeño es eficiente y en el caso que la respuesta es que no saben, al menos reconocen que pueden contar con un superior que los apoye a minimizar las debilidades.

Cuadro 11. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la evaluación del desempeño?

Alternativas	Nº de Personas	%
Si	49	100
No	0	0
Total	49	100%



Las personas encuestadas manifestaron unánimemente, conocer las ventajas de una evaluación del desempeño además de las recompensas intrínsecas y extrínsecas, es de vital ayuda al mejoramiento de las funciones de los empleados y detectar fallas para solucionarlas.

Cuadro 12. ¿Cree usted que es importante la evaluación del desempeño para el desarrollo de la organización y de los trabajadores?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	49	100
No	0	0
Total	49	100%

Sin lugar a dudas, los encuestados en su totalidad, reconocen la importancia de la Evaluación del Desempeño: brinda en el desarrollo tanto para el trabajador como para la institución, en cuanto al mejoramiento de la eficacia y eficiencia de las funciones administrativas con referencia a cada cargo y al mismo tiempo como instrumento motivador de los empleados.

Cuadro 13. ¿Considera usted que es necesario que anualmente se evalúe su desempeño?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	46	93
No	3	7
Total	49	100%

La mayoría de las personas o sea un 96% considera que es necesaria la aplicación de una evaluación del desempeño con una frecuencia anual, para por supuesto,



recibir las recompensas, con el fin de satisfacer sus necesidades y aumentar la motivación, para incrementar la excelencia en las funciones que le corresponden a cada uno. También para el organismo es necesaria en cuanto al mejoramiento del rendimiento de los empleados administrativos, que se retribuye en un mejor funcionamiento de la Institución.

Cuadro 14. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño conduzca al aumento de la motivación en los trabajadores administrativos?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	36	73
No	13	27
Total	49	100%

Con un 73 % los encuestados afirmaron que la evaluación del desempeño conduciría al aumento de la motivación en los empleados administrativos, y definitivamente contribuiría con el mejoramiento del estado de ánimo de los empleados.

Cuadro 15. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	44	90
No	5	10
Total	49	100%

El 90% de los encuestados asevera que los motivaría que los evaluaran para reconocer en qué puntos están fallando y corregir esas debilidades, todo para contribuir con la Institución.



Cuadro 16. ¿Es necesario para usted el incentivo monetario (recompensa) para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas asignadas?

Alternativas	N° de Personas	%
Si	38	78
No	11	22
Total	49	100%

La mayoría con un 80% de los encuestados, respondieron que si es necesario un incentivo monetario para el aumento de la motivación, mientras que un 20% respondió en forma negativa, porque considera que realiza sus funciones de igual manera.

9.3.- Procedimiento

Se consultaron los especialistas en recursos humanos del Ministerio de Educación El constante roce del investigador, con el personal administrativo del cual forma parte, le brinda amplia experiencia en la problemática planteada, y lo motivó a realizar este estudio con la finalidad de encontrar una solución.

Posteriormente se realizó la revisión y recopilación bibliográfica, con el propósito de obtener un apoyo teórico acerca de la evaluación del desempeño.

La información recopilada es de tipo documental lo que brindó un marco de referencia que fundamenta el objetivo de la investigación. Esta información contribuyo de manera definitiva en el diseño del sistema de evaluación del desempeño.

Finalmente para el diseño del sistema de evaluación del desempeño, se inició con el planteamiento del problema, la estructuración de las bases teóricas y legales que



fundamenta el estudio, finalmente el diseño del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Delegación Departamental del MINED León.



X. PROPUESTA DEL SISTEMA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**REPÚBLICA DE NICARAGUA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED)
DEPARTAMENTAL LEÓN
UNIDAD DE PERSONAL**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA
DEPARTAMENTAL LEÓN**



PRESENTACIÓN

Esta propuesta de Evaluación del Desempeño nace de la carencia de un sistema de evaluación en el área administrativa de la Departamental del MINED León.

En el marco de la planificación estratégica, este sistema de evaluación se fundamenta en integrar el desempeño en función de los objetivos verificables, metas, planes y programas, planteados en el plan de desarrollo y planes operativos, para garantizar la eficacia y eficiencia de la Institución, así como también contribuir al mejoramiento del clima organizacional orientado al crecimiento de la motivación del personal administrativo para un mejor desempeño de las funciones.

El propósito fundamental es proponer un sistema que permita evaluar el desempeño de una forma objetiva, racional y sin sesgo al personal administrativo, para incrementar su motivación, a través del reconocimiento mediante estímulos y recompensas por eficiencia, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos del MINED.

Para el diseño de este sistema, se aplicó el método de Escalas Graficas para evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, por su parte las columnas verticales representan los grados de variación de los factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen sencillo.

Entre las alternativas del método de escalas graficas se escogió la del tipo de Escala Grafica Discontinua, ya que los factores fueron seleccionados previamente para definir en cada trabajador, las cualidades que se pretenden evaluar. Es por ello que se establecieron los siguientes factores de desempeño: (Excelente, muy bueno, bueno y regular). También en algunos ítems se aplicó el juicio relativo, en



que los evaluadores proceden a evaluar comparando el desempeño de un empleado con el de otro que realiza trabajos similares.

Es preciso acotar que la evaluación es de carácter confidencial, entonces los superiores (evaluadores) deberán evitar los comentarios con personas ajenas al proceso de evaluación de desempeño del personal bajo su cargo.

De la impecable aplicación de los formularios y del manual de normas y procedimientos, dependerá el éxito o el fracaso en la aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño, es por ello que se le exige al superior encargado de evaluar, la mayor discreción, imparcialidad y credibilidad para obtener los mejores resultados en términos de eficacia y eficiencia.

DEFINICIÓN

Evaluación del Desempeño:

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Objetivo General:

El sistema de evaluación del desempeño tiene como objetivo, evaluar de una manera formal, sistemática y uniforme, el nivel de desempeño de cada trabajador, a fin de optimizar el recurso humano en función de los objetivos y metas de la Institución, también para establecer políticas de administración de recursos humanos y como instrumento motivador para el personal administrativos de la Delegación Departamental del MINED León.



FACTORES DE EVALUACION

Los factores de evaluación son verdaderos instrumentos de comparación que permitirán descomponer la conducta general de los empleados.

Para el sistema de evaluación del desempeño se han establecido previamente factores de evaluación de acuerdo al nivel que se describe en los siguientes cuadros:

Definición de factores de evaluación (entrada horizontal) (Personal de apoyo)

Factores	Definición
1. Asistencia	Concurrencia al sitio de trabajo en los días laborales.
2. Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecido, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante la jornada laboral.
3. Presentación Personal	Aspecto relacionado con la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir de acuerdo a una Institución de educación media.
4. Calidad de Trabajo	Grado de exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado
5. Cantidad de Trabajo	Referido al volumen de trabajo producido de acuerdo a lo planificado
6. Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que este relacionadas con sus funciones.
7. Iniciativa	Disposición para actuar espontáneamente y de una forma entusiasta para intervenir en actividades laborales.
8. Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo
9. Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.

Fuente: Jairo Munguia, Edwin Orochena, Winston Pérez.



Definición de factores de evaluación (entrada horizontal)
(Personal Técnico)

Factores	Definición
1. Asistencia	Concurrencia al sitio de trabajo en los días laborales.
2. Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecido, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante la jornada laboral.
3.Capacidad Administrativa	Capacidad para programar, coordinar, organizar y controlar el trabajo, asumiendo responsabilidades y aplicando adecuadamente los recursos disponibles para el logro de los objetivos.
4.Capacidad Analítica	Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.
5. Rendimiento	Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y el grado de exactitud.
6.Presentación Personal	Aspecto relacionado con la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir de acuerdo a una Institución de educación media.
7. Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que este relacionadas con sus funciones.
8. Iniciativa	Disposición para actuar espontáneamente y de una forma entusiasta para intervenir en actividades laborales.
9. Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo
10.Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.

Definición de factores de evaluación (entrada horizontal)



(Personal profesional)

Factores	Definición
1. Asistencia	Concurrencia al sitio de trabajo en los días laborales.
2. Puntualidad	Cumplimiento de la jornada laboral establecido, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante la jornada laboral.
3. Administración de recursos	Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.
4. Control de Gestión	Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.
5. Liderazgo	Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.
6. Rendimiento	Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y el grado de exactitud.
7. Presentación Personal	Aspecto relacionado con la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir de acuerdo a una Institución de educación media.
8. Comunicación	Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que este relacionadas con sus funciones.



(Continuación)

Factores	Definición
9. Desarrollo Personal	Habilidad para orientar y capacitar a los supervisados en función del trabajo, además de elaborar programas de adiestramiento y desarrollo, basándose en las necesidades presentes y futuras de la Institución.
10. Creatividad	Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.
11. Toma de Decisiones	Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la más acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.
12. Cooperación	Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo
13. Relaciones Interpersonales	Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.

Fuente: Jairo Munguia, Edwin Orochena, Winston Pérez.



GRADOS DE VARIACIÓN

Se plantean cuatro (4) grados de variación, para poder calificar y cuantificar los resultados, entendiendo que el grado “**Excelente**” es el de mayor puntuación, se establecen en forma descendiente hasta llegar al mínimo grado “**Regular**”.

- ⇒ **EXCELENTE (E)**: el trabajador supera siempre el factor evaluado y los requisitos del cargo.
- ⇒ **MUY BUENO (M.B.)**: el trabajador supera y aplica en forma superior el factor evaluado y los requisitos del cargo.
- ⇒ **BUENO (B)**: el trabajador posee y aplica en forma correcta el factor evaluado, cumpliendo con lo exigido en el cargo.
- ⇒ **REGULAR (R)**: el trabajador apenas satisface el factor evaluado, requiere de orientación constante por parte del supervisor.

PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN.

La ponderación de los factores de evaluación se establece de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos. Para cada tipo de nivel del personal administrativo se aplica una alícuota diferente

Para una información más detallada se presenta el cuadro siguiente para su mejor comprensión:



Ponderación distribuida por niveles

Niveles	Grados de Variación	Parámetro.
PERSONAL DE APOYO	REGULAR	2
	BUENO	4
	MUY BUENO	6
	EXCELENTE	8
PERSONAL TÉCNICO	REGULAR	3
	BUENO	5
	MUY BUENO	7
	EXCELENTE	9
PERSONAL PROFESIONAL	REGULAR	4
	BUENO	6
	MUY BUENO	8
	EXCELENTE	10



**Ponderación de los factores de evaluación según nivel
(PERSONAL DE APOYO)**

FACTORES	GRADOS DE VARIACIÓN			
	E	M.B	B	R
Asistencia	0,25	0,15	0,10	0,05
Puntualidad	0,25	0,15	0,10	0,05
Presentación Personal	0,50	0,25	0,15	0,10
Calidad de Trabajo	2,00	1,55	1,00	0,50
Cantidad de Trabajo	2,00	1,55	1,00	0,50
Comunicación	1,25	1,10	0,80	0,40
Iniciativa	1,00	0,80	0,55	0,25
Cooperación	0,50	0,30	0,20	0,10
Relaciones Interpersonales	0,25	0,15	0,10	0,05
TOTAL	8,00	6,00	4,00	2,00



Ponderación de los factores de evaluación según nivel por Unidad Tributaria
(PERSONAL TÉCNICO)

FACTORES	GRADOS DE VARIACIÓN			
	E	M.B	B	R
Asistencia	0,15	0,10	0,05	0,01
Puntualidad	0,15	0,10	0,05	0,01
Capacidad Administrativa	3,00	2,75	2,50	1,50
Capacidad Analítica	1,50	1,00	0,50	0,25
Rendimiento	2,00	1,50	1,10	0,50
Presentación Personal	0,50	0,35	0,15	0,28
Comunicación	0,50	0,35	0,15	0,15
Iniciativa	0,80	0,60	0,35	0,20
Cooperación	0,20	0,15	0,10	0,05
Relaciones Interpersonales	0,20	0,10	0,05	0,05
TOTAL	9,00	7,00	5,00	3,00



. Ponderación de los factores de evaluación según nivel por Unidad Tributaria
(PERSONAL PROFESIONAL)

FACTORES	GRADOS DE VARIACIÓN			
	E	M.B	B	R
1. Asistencia	0,20	0,10	0,15	0,05
2. Puntualidad	0,20	0,25	0,15	0,10
3. Administración de recursos	2,25	1,70	1,30	0,80
4. Control de Gestión	0,80	0,60	0,40	0,20
5. Liderazgo	2,25	2,00	1,65	1,35
6. Rendimiento	0,30	0,25	0,15	0,10
7. Presentación Personal	0,30	0,20	0,15	0,10
8. Comunicación	0,40	0,30	0,15	0,10
9. Desarrollo Personal	0,20	0,15	0,10	0,05
10. Creatividad	0,20	0,15	0,10	0,05
11. Toma de Decisiones	2,50	2,00	1,50	1,00
12. Cooperación	0,20	0,15	0,10	0,05
13. Relaciones Interpersonales	0,20	0,15	0,10	0,05
TOTAL	10,00	8,00	6,00	4,00



Rango de Calificación de los resultados

Niveles	Grados de Variación	Parámetro	RANGO
PERSONAL DE APOYO	REGULAR	2	0 - 2
	BUENO	4	3 - 4
	MUY BUENO	6	5 - 6
	EXCELENTE	8	7 - 8
PERSONAL TÉCNICO	REGULAR	3	0 - 3
	BUENO	5	4 - 5
	MUY BUENO	7	6 - 7
	EXCELENTE	9	8 - 9
PERSONAL PROFESIONAL	REGULAR	4	0 - 4
	BUENO	6	5 - 6
	MUY BUENO	8	7 - 8
	EXCELENTE	10	9 - 10



POLÍTICAS DE DESEMPEÑO

Las políticas contribuirán para establecer las directrices que orientaran el sistema de evaluación del desempeño, para su correcta aplicación y garantizará que los resultados sean los esperados.

1. Maximizar la eficacia y eficiencia del personal administrativo valorando su actuación y rendimiento.
2. Establecer incentivos salariales (bonos de eficiencia) de acuerdo al desempeño.
3. Suministrar información objetiva y justa derivadas de la aplicación de la Evaluación del Desempeño y de esta manera ser considerada como base para futuros asensos.
4. Contribuir con la disminución del ausentismo laboral.
5. Fomentar la puntualidad y el cumplimiento del horario establecidos por la Institución.
6. Elevar la calidad del trabajo que se exige a los empleados.
7. Elevar la motivación para que espontáneamente y de manera entusiasta realicen los trabajos asignados.
8. Mejorar significativamente las relaciones interpersonales para facilitar la comunicación entre las dependencias.
9. Fomentar la capacitación del personal en los puntos que según la evaluación resultaron deficientes.
10. El Superior deberá estimular a los empleados para un excelente desempeño.



NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Normas:

1. La aplicación del sistema de evaluación del desempeño se realizara a través de un instrumento debidamente autorizado por la Unidad de Personal del MINED.
2. El Instrumento será utilizado como ente motivador en los trabajadores y no como elemento de coacción en los trabajadores.
3. El Instrumento será utilizado como herramienta de detección de necesidades de adiestramiento y desarrollo profesional, reclutamiento y selección de personal, ascensos y aumentos de sueldo.
4. La Departamental del MINED León, deberá evaluar anualmente al personal, fundamentándose en el desempeño del cargo, con respecto al cumplimiento de obligaciones y responsabilidades que contenga cada uno.
5. La Unidad de Personal será el ente encargado de coordinar el proceso de evaluación del personal administrativo basándose en el “Sistema de Evaluación del Desempeño”.
6. La Evaluación del Desempeño se aplicara única y exclusivamente al personal fijo, que al momento de aplicar el Sistema de Evaluación, tengan como mínimo seis (6) meses de antigüedad en el cargo dentro de la Institución.
7. No será objeto de la aplicación de este sistema el personal que se encuentra en calidad de: jubilado, incapacitado, permiso remunerado o no remunerado, permiso gremial.
8. Aquellos trabajadores que estén gozando de permiso remunerado, no remunerado y gremial, se les aplicará la evaluación del desempeño una vez transcurrido tres (3) meses después de su reincorporación. Siempre y cuando este en vigencia la aplicación del sistema.
9. El superior inmediato será el responsable de evaluar el desempeño del trabajador administrativo que realiza funciones en un cargo, utilizando los instrumentos de evaluación que corresponda a cada Nivel que se presentan a continuación:
 - ☞ Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Apoyo.
 - ☞ Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Técnico.



☞ Evaluación del Desempeño, orientado al Personal de Profesional.

10. Si el trabajador ha tenido más de un superior durante el periodo a evaluar, la responsabilidad recae en el último de estos, y de ser necesario solicitaría la opinión de los anteriores.
11. En Cada formulario de Evaluación del Desempeño, se pondrán a prueba los factores preestablecidos, cada factor tendrá cuatro (4) grados que se especifican a continuación:
 - ⇒ Excelente
 - ⇒ Muy bueno
 - ⇒ Bueno
 - ⇒ Regular
12. Los superiores tendrán un lapso de dos (2) semanas para aplicar el instrumento de evaluación, inmediatamente el término de este, consignaran los instrumentos a la Unidad de Personal.
13. El superior está en la obligación de notificar el resultado cualitativo, a su subordinado y éste formará el formulario en señal de conformidad.
14. El superior deberá estimular al empleado cuando efectúe la entrevista, reconociendo una buena actuación en el periodo a evaluar. Además de comunicarle las debilidades para llegar a acuerdos con el fin de formular estrategias que conduzcan a minimizar las deficiencias.
15. Establecer un acercamiento entre el superior y el subordinado relacionado con su actuación.
16. El rol del superior como evaluador debe estar orientado en la imparcialidad y objetividad necesaria para la aplicación del instrumento de evaluación.
17. La evaluación deberá ser aplicada anualmente, al finalizar el año.
18. Si el trabajador no estuviera de acuerdo con la evaluación que se le ha aplicado, deberá dirigir una comunicación escrita, a la Unidad de Personal, manifestando su inconformidad.
19. La Unidad de personal estará obligada a fijar fecha de una reunión del Comité de Evaluación, para realizar los ajustes pertinentes.



20. El Comité de Evaluación estará integrado por una Comisión Paritaria con representación Gremial y del Ministerio según lo exprese el convenio colectivo de los trabajadores administrativos.

Procedimientos

1. La Unidad de Personal envía a las dependencias involucradas el número de instrumentos de evaluación del desempeño (ORIGINAL Y COPIA) de acuerdo con el número de trabajadores susceptibles a evaluación. También de acuerdo a los niveles que conformen cada una de las dependencias.
2. El superior responsable de la dependencia, revisa que el número de instrumentos de evaluación del desempeño coincidan con el número de trabajadores y que estén distribuidos de acuerdo a su nivel. De no ser así deberá solicitar a la Unidad de Personal el envío de los Instrumentos faltantes.
3. El superior inmediato aplica el instrumento siguiendo las instrucciones respectivas, verificando que es el instrumento que le corresponde a cada una de las personas a evaluar.
4. Luego de aplicar el instrumento de evaluación, convoca individualmente a los trabajadores con el fin de informar los resultados de la evaluación y llegar a acuerdos para mejorar en próximas evaluaciones.
5. Cada empleado que ha sido evaluado firmará la evaluación expresando su acuerdo o desacuerdo con su resultado, a través de una “apelación por escrito, dirigida a su superior inmediato, este a su vez, la remitirá a la Unidad de Personal.
6. Una vez realizado estos procesos, deben ser remitidas al la dependencia coordinadora (Unidad de Personal) anexando lo siguiente:

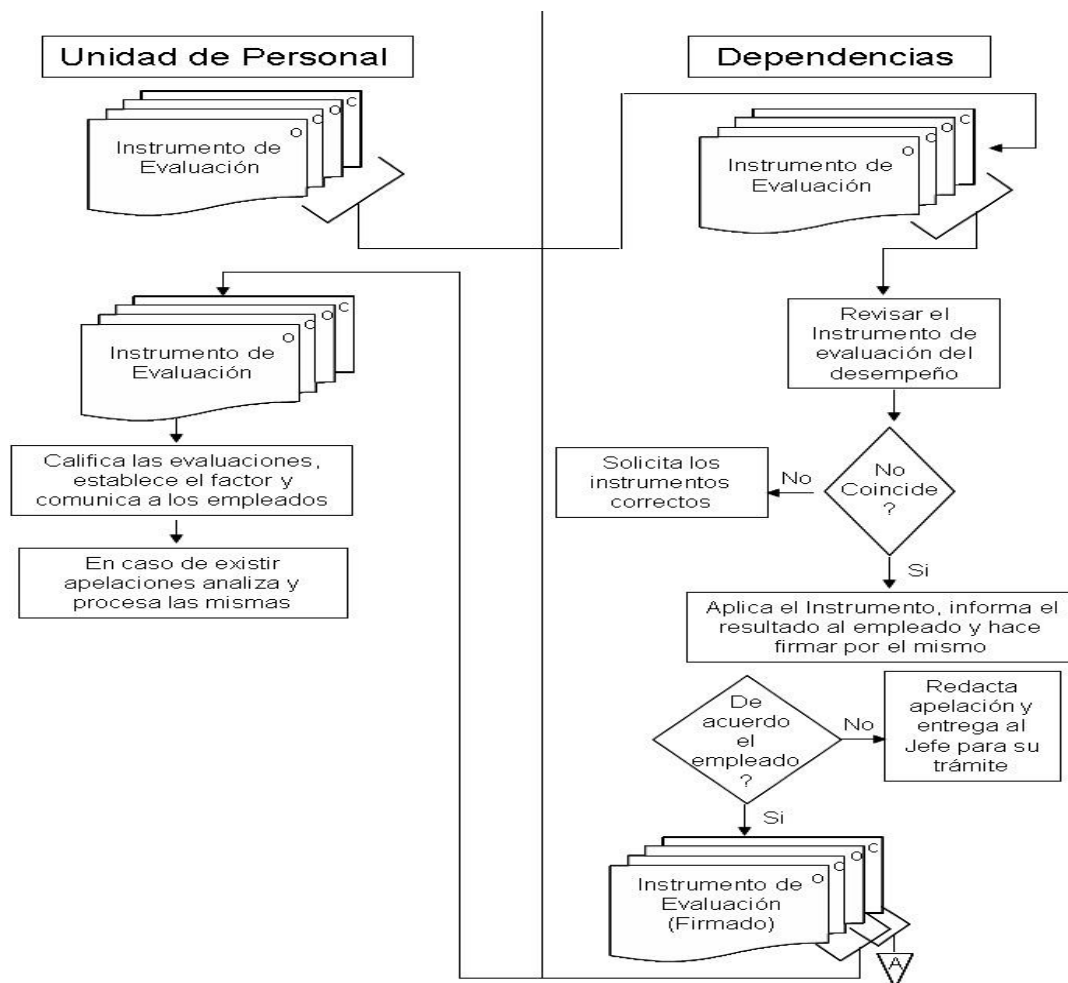


- 📁 Archivar la copia de la evaluación de cada empleado (COPIAS).
- 📁 Remitir las evaluaciones en un sobre cerrado a la Unidad de Personal (ORIGINALES).

7. Por su parte la Unidad de Personal se ocupa de:

- ♣ Recibir las evaluaciones aplicadas a los trabajadores.
- ♣ Calificar y ubicar las evaluaciones de acuerdo al método establecido.
- ♣ Establecer el factor de actuación
- ♣ Comunicar los resultados a los superiores inmediatos.
- ♣ Comunicar los resultados a cada empleado.
- ♣ En caso de existir apelaciones, analizar y procesar esos casos.

FLUJOGRAMA DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





Instrucciones para llenar el Instrumento de Evaluación del Desempeño

Antes de comenzar a llenar este instrumento, lea con detenimiento las instrucciones que se presentan a continuación:

Fase I:

Coloque en forma clara y completa los datos personales del empleado que se va a evaluar y los datos del evaluador (superior inmediato).

Fase II:

Factores de evaluación: el superior evaluará objetiva e imparcialmente la actuación del empleado de acuerdo con los factores preestablecidos.

Marque con una (X) el grado que se ajusta al desempeño del trabajador.

Fase III:

Desempeño Global del Trabajador:

El evaluador deberá mencionar los aspectos más resaltantes durante el periodo evaluado, señalando aquellas áreas en las que se debe mejorar, además de mencionar el adiestramiento necesario para minimizar las debilidades presentadas en el desempeño de sus funciones.

Fase IV:

Entrevista de evaluación:

El superior deberá describir el desempeño del trabajador correspondiente al periodo evaluado, por su parte el trabajador evaluado expondrá sus razones en el caso de haber fallas, expresara las causas y las posibles soluciones al respecto.

Debe ser una entrevista amena, sin críticas, siempre ayudando al trabajador para que establezca los correctivos necesarios o un plan de acción.



Fase V:

El trabajador ya evaluado firmará garantizando su participación en el proceso, por su parte el evaluador, firmará en señal de aprobación de la misma,

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(Personal de Apoyo)**

Fase I.

Datos del evaluado:

1. APELLIDOS Y NOMBRES:		2. CÉDULA DE IDENTIDAD:	
		3. CARGO:	
4. PERIODO A EVALUAR:	5. FECHA DE INGRESO:	6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	
7. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (Especificar Unidad, Departamento, Sección)			

Datos del evaluador:

8. APELLIDOS Y NOMBRES:		9. CÉDULA DE IDENTIDAD:	
10. CARGO:	11. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	12. FECHA:	



Fase II

Factores de evaluación

Instrucciones:

- ⇒ El instrumento que se presenta tiene como objetivo evaluar el desempeño del personal que se encuentra bajo su responsabilidad, tomando como base la revisión de las finalidades del cargo, el cumplimiento de las metas y los resultados alcanzados.
- ⇒ A continuación se muestran una serie de factores con distintos posibles grados de desempeño. Marque con una (X) el grado que usted considere que mejor describe el desempeño del empleado que se está evaluando. Importante solo marque un solo grado por factor.
- ⇒ Este Instrumento está diseñado para ser llenado directamente en una computadora, si lo desea puede llenarse a mano.
- ⇒ Recuerde solo se pide ser objetivo, justo e imparcial.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Asistencia: Concurrencia al sitio de trabajo en los días laborales			
1.1. Falta muy raramente al sitio de trabajo, notifica a tiempo y justifica debidamente su inasistencia	1.2. Ocasionalmente falta al sitio de trabajo, justifica su inasistencia	1.3. Ocasionalmente no asiste al sitio de trabajo, sin causa justificada	1.4. Frecuentemente falta al sitio de trabajo e informa su inasistencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Puntualidad: Cumplimiento de la jornada laboral establecido, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante la jornada laboral.			
2.1. Cumple cabalmente su horario, incorpora de inmediato y permanece siempre en su sitio de trabajo.	2.2. Generalmente es puntual en su horario, se incorpora de inmediato y normalmente se encuentra en su sitio de trabajo	2.3. Presenta algunos problemas con la puntualidad, con su incorporación y permanencia en el sitio de trabajo	2.4. Permanentemente está llegando retardado y se ausenta con frecuencia de su sitio de trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<p>3. Presentación Personal: Aspecto relacionado con la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir de acuerdo a una Institución de educación superior.</p>			
<p>3.1. Es sumamente cuidadoso en su presentación personal. Cuida con esmero la imagen de seriedad y discreción</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.2. Su apariencia personal es satisfactoria. Cuida los detalles relacionados con la imagen de seriedad y discreción</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.3. Normalmente está bien presentado, aunque suele apartarse de la imagen de seriedad y discreción</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.4. La apariencia es inaceptable, no conserva la imagen que debe mantener.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>4. Calidad de Trabajo: Grado de exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado</p>			
<p>4.1. Comete demasiados errores y pocas veces se distingue de los demás por su precisión y esmero en la realización de las tareas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.2. Generalmente se distingue de los demás por su precisión y esmero y los resultados son satisfactorios.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.3. La mayoría de las veces se distingue de los demás por su precisión y esmero en la realización de las tareas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.4. Su trabajo siempre demuestra dedicación excepcional distinguiéndose de los demás por su precisión y esmero.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



5. Cantidad de Trabajo: Referido al volumen de trabajo producido de acuerdo a lo planificado			
<p>5.1. Inferior al tiempo planificado para realización del trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.2. Cumple con su trabajo en el tiempo que se planificó</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.3. La cantidad de trabajos producidos es superior al tiempo planificado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.4. Se distingue de los demás por su volumen de trabajo, siempre produce más de lo exigido y antes del tiempo planificado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

6. Comunicación: Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que este relacionadas con sus funciones.			
<p>6.1. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor, facilitando la rápida comprensión del mensaje.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>6.2. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>6.3. Comunica información de una manera clara y pertinente, pero no relevante, dificultando la del mensaje.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>6.4. Comunica información de una manera confusa, no se logra la comprensión del mensaje.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



7. Iniciativa: Disposición para actuar espontáneamente y de una forma entusiasta para intervenir en actividades laborales.

<p>7.1. Pocas veces actúa espontáneamente en las actividades laborales y no maneja situaciones imprevistas sin aportar ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>			
<p>7.1. Pocas veces actúa espontáneamente en las actividades laborales y no maneja situaciones imprevistas sin aportar ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>7.2. Actúa espontáneamente en las actividades laborales y se comporta normalmente ante situaciones imprevistas y ocasionalmente aporta ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>7.3. La mayoría de las veces actúa espontáneamente en las actividades laborales, maneja situaciones imprevistas y aporta ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>7.4. Siempre actúa espontáneamente en las actividades laborales con alto grado de dificultad de las situaciones imprevistas y su aporte de ideas han contribuido al mejoramiento de la Institución.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



8. Cooperación: Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo			
<p>8.1. Posee excelente espíritu de colaboración, además de ser diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>8.2. Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar, la mayoría de las veces es diligente con la institución, los jefes y compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>8.3. Colabora normalmente en el trabajo en equipo generalmente es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>8.4. Se muestra renuente a prestar colaboración, nunca es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

9. Relaciones Interpersonales: Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.			
<p>9.1. Encuentra dificultad en trabajar con otros, con frecuencia entorpece los acuerdos o causa problemas y atiende deficientemente al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>9.2. Encuentra alguna dificultad en trabajar en armonía con otros, a veces entorpece los acuerdos o causa problemas. y atiende satisfactoriamente al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>9.3. Trabaja en armonía y facilita acuerdo con su compañeros y atiende bien al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>9.4. Trabaja en forma muy armónica y facilita acuerdo con sus compañeros y se esmera por atender al público en general. Es altamente apreciado por todos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



Fase III:

Desempeño global del empleado durante el período evaluado.

Describe los aspectos más resaltantes del desempeño del evaluado y aquellos que requieren de una mejoría.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Mencione el adiestramiento que requiere el evaluado, para superar las debilidades y de esta manera mejorar el desempeño.



Fase IV

Entrevista de evaluación del desempeño.

Comentarios del evaluado con relación al resultado de la evaluación	Comentarios del evaluador con relación al resultado de la evaluación

Fase V:

Firmas para dar conformidad a la evaluación

Firma del Evaluado	Fecha:	Firma del Evaluador:	Fecha:
--------------------	--------	----------------------	--------

Nota: Si el evaluado no está conforme con su evaluación deberá firmarla y posteriormente presentar su apelación por escrito al superior inmediato.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Personal Técnico)

Fase I.

Datos del evaluado:

1. APELLIDOS Y NOMBRES:		2. CÉDULA DE IDENTIDAD:	
		3. CARGO:	
4. PERIODO A EVALUAR:	5. FECHA DE INGRESO:	6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	
7. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (Especificar Unidad, Departamento, Sección)			

Datos del evaluador:

8. APELLIDOS Y NOMBRES:		9. CÉDULA DE IDENTIDAD:	
10. CARGO:	11. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	12. FECHA:	



Fase II

Factores de evaluación

Instrucciones:

- ⇒ El instrumento que se presenta tiene como objetivo evaluar el desempeño del personal que se encuentra bajo su responsabilidad, tomando como base la revisión de las finalidades del cargo, el cumplimiento de las metas y los resultados alcanzados.
- ⇒ A continuación se muestran una serie de factores con distintos posibles grados de desempeño,. Marque con una (X) el grado que usted considere que mejor describe el desempeño del empleado que se esta evaluando. Importante solo marque un solo grado por factor.
- ⇒ Este Instrumento está diseñado para ser llenado directamente en una computadora, si lo desea puede llenarse a mano.
- ⇒ Recuerde solo se pide ser objetivo, justo e imparcial.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Asistencia: Concurrencia al sitio de trabajo en los días laborales			
1.1. Falta muy raramente al sitio de trabajo, notifica a tiempo y justifica debidamente su inasistencia	1.2. Ocasionalmente falta al sitio de trabajo, justifica su inasistencia	1.3. Ocasionalmente no asiste al sitio de trabajo, sin causa justificada	1.4. Frecuentemente falta al sitio de trabajo e informa su inasistencia
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Puntualidad: Cumplimiento de la jornada laboral establecido, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante la jornada laboral.			
2.1. Cumple cabalmente su horario, se incorpora de inmediato y permanece siempre en su sitio de trabajo.	2.2. Generalmente es puntual en su horario, se incorpora de inmediato y normalmente se encuentra en su sitio de trabajo	2.3. Presenta algunos problemas con la puntualidad, con su incorporación y permanencia en el sitio de trabajo	2.4. Permanentemente está llegando retardado y se ausenta con frecuencia se su sitio de trabajo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. Capacidad Administrativa: Capacidad para programar, coordinar, organizar y controlar el trabajo, asumiendo responsabilidades y aplicando adecuadamente los recursos disponibles para el logro de los objetivos.

<p>3.1. Programa y organiza con mucha dificultad su trabajo, lo que impide que logre los objetivos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.2. Programa y organiza con cierta dificultad su trabajo, alcanza de forma mediana los objetivos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.3. Programa y organiza sin dificultad su trabajo, logrando en forma adecuada los objetivos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.4. Programa, organiza, coordina y controla con excelente capacidad su trabajo, lo que facilita el logro de los objetivos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
--	--	---	---

4. Capacidad Analítica: Grado en que identifica, evalúa y selecciona información importante acerca de un problema o situación, para reformularlo y propone recomendaciones específicas.

<p>4.1. Tiene dificultad para analizar situaciones de trabajo, no propone recomendaciones</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.2. Tiene cierta dificultad para analizar situaciones de trabajo y generalmente no propone recomendaciones</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.3. Analiza con facilidad situaciones de trabajo, sugiriendo la mayoría de las veces recomendaciones acertadas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.4. Analiza con gran facilidad situaciones de trabajo, sugiriendo siempre recomendaciones acertadas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
---	--	--	---



5. Rendimiento: Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y el grado de exactitud.

<p>5.1. Su trabajo es preciso y exacto. Sobrepasa el volumen de lo esperado</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.2. Su trabajo es impecable. Su volumen es considerablemente mayor a lo esperado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.3. Su trabajo es satisfactorio en términos de las experiencias del tiempo y ejecución</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.4. Su trabajo presenta errores. Su volumen no alcanza los niveles mínimos exigidos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
---	---	--	---

6. Presentación Personal: Aspecto relacionado con la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir de acuerdo a una Institución de educación superior.

<p>6.1. Es sumamente cuidadoso en su presentación personal. Cuida con esmero la imagen de seriedad y discreción</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>6.2. Su apariencia personal es satisfactoria. Cuida los detalles relacionados con la imagen de seriedad y discreción</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>6.3. Normalmente está bien presentado, aunque suele apartarse de la imagen de seriedad y discreción</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>6.4. La apariencia es inaceptable, no conserva la imagen que debe mantener.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
---	---	--	--



7. Comunicación: Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que este relacionadas con sus funciones.

<p>7.1. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor, facilitando la rápida comprensión del mensaje.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>7.2. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>7.3. Comunica información de una manera clara y pertinente, pero no relevante, dificultando la del mensaje.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>7.4. Comunica información de una manera confusa, no se logra la comprensión del mensaje.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
--	---	--	---

8. Iniciativa: Disposición para actuar espontáneamente y de una forma entusiasta para intervenir en actividades laborales.

<p>8.1. Pocas veces actúa espontáneamente en las actividades laborales y no maneja situaciones imprevistas sin aportar ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>8.2. Actúa espontáneamente en las actividades laborales y se comporta normalmente ante situaciones imprevistas y ocasionalmente aporta ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>8.3. La mayoría de las veces actúa espontáneamente en las actividades laborales, maneja situaciones imprevistas y aporta ideas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>8.4. Siempre actúa espontáneamente en las actividades laborales con alto grado de dificultad de las situaciones imprevistas y su aporte de ideas han contribuido al mejoramiento de la Institución.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
---	--	--	--



9. Cooperación: Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo			
<p>9.1. Posee excelente espíritu de colaboración, además de ser diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>9.2. Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar, la mayoría de las veces es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>9.3. Colabora normalmente en el trabajo en equipo generalmente es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>9.4. Se muestra renuente a prestar colaboración, nunca es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

10. Relaciones Interpersonales: Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.			
<p>10.1. Encuentra dificultad en trabajar con otros, con frecuencia entorpece los acuerdos o causa problemas y atiende deficientemente al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>10.2. Encuentra alguna dificultad en trabajar en armonía con otros, a veces entorpece los acuerdos o causa problemas. y atiende satisfactoriamente al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>10.3. Trabaja en armonía y facilita acuerdo con su compañeros y atiende bien al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>10.4. Trabaja en forma muy armónica y facilita acuerdo con sus compañeros y se esmera por atender al público en general. Es altamente apreciado por todos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



Fase III:

Desempeño global del empleado durante el período evaluado.

Describa los aspectos más resaltantes del desempeño del evaluado y aquellos que requieren de una mejoría.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Mencione el adiestramiento que requiere el evaluado, para superar las debilidades y de esta manera mejorar el desempeño.



Fase IV

Entrevista de evaluación del desempeño.

Comentarios del evaluado con relación al resultado de la evaluación	Comentarios del evaluador con relación al resultado de la evaluación

Fase V:

Firmas para dar conformidad a la evaluación

Firma del Evaluado	Fecha:	Firma del Evaluador:	Fecha:
--------------------	--------	----------------------	--------

Nota: Si el evaluado no está conforme con su evaluación deberá firmarla y posteriormente presentar su apelación por escrito al superior inmediato.



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Personal Profesional)

Fase I.

Datos del evaluado:

1. APELLIDOS Y NOMBRES:		2. CÉDULA DE IDENTIDAD:	
		3. CARGO:	
4. PERIODO A EVALUAR:	5. FECHA DE INGRESO:	6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	
7. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA (Especificar Unidad, Departamento, Sección)			

Datos del evaluador:

8. APELLIDOS Y NOMBRES:		9. CÉDULA DE IDENTIDAD:	
10. CARGO:	11. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:	12. FECHA:	



Fase II

Factores de evaluación

Instrucciones:

- ⇒ El instrumento que se presenta tiene como objetivo evaluar el desempeño del personal que se encuentra bajo su responsabilidad, tomando como base la revisión de las finalidades del cargo, el cumplimiento de las metas y los resultados alcanzados.
- ⇒ A continuación se muestran una serie de factores con distintos posibles grados de desempeño,. Marque con una (X) el grado que usted considere que mejor describe el desempeño del empleado que se esta evaluando. Importante solo marque un solo grado por factor.
- ⇒ Este Instrumento está diseñado para ser llenado directamente en una computadora, si lo desea puede llenarse a mano.
- ⇒ Recuerde solo se pide ser objetivo, justo e imparcial.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Asistencia: Concurrencia al sitio de trabajo en los días laborales			
1.1. Falta muy raramente al sitio de trabajo, notifica a tiempo y justifica debidamente su inasistencia <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	1.2. Ocasionalmente falta al sitio de trabajo, justifica su inasistencia <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	1.3. Ocasionalmente no asiste al sitio de trabajo, sin causa justificada <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>	1.4. Frecuentemente falta al sitio de trabajo e informa su inasistencia <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/>



2. Puntualidad: Cumplimiento de la jornada laboral establecido, además de la permanencia en su sitio de trabajo durante la jornada laboral.

<p>2.1. Cumple cabalmente su horario, incorpora de inmediato y permanece siempre en su sitio de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>2.2. Generalmente es puntual en su horario, se incorpora de inmediato y normalmente se encuentra en su sitio de trabajo</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>2.3. Presenta algunos problemas con la puntualidad, con su incorporación y permanencia en el sitio de trabajo</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>2.4. Permanentemente está llegando retardado y se ausenta con frecuencia se su sitio de trabajo</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
--	--	--	--

3. Administración de recursos: Capacidad para planificar, organizar, coordinar, controlar y utilizar los recursos técnicos, financieros, materiales y humanos, disponibles para cumplir con la responsabilidad asignada.

<p>3.1. Presenta deficiencias para planificar y organizar y controlar los recursos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.2. Tiene organizado su equipo y ha cumplido con una adecuada planificación y control del personal</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.3. Tiene organizado su equipo y ha cumplido en forma sumamente adecuada planificación y control del personal</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>3.4. Demuestra una excelente capacidad para planificar y organizar el trabajo, coordina y controla los recursos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
--	--	---	--



<p>4. Control de Gestión: Habilidad para garantizar el cumplimiento pertinente del trabajo asignado, implementando medidas correctivas ante posibles desviaciones de las políticas establecidas.</p>			
<p>4.1. Demuestra excepcional habilidad para garantizar el cumplimiento del trabajo e implementa medidas correctivas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.2. Demuestra gran habilidad para garantizar el cumplimiento oportuno del trabajo e implementa medidas correctivas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.3. Demuestra cierta habilidad para garantizar el cumplimiento del trabajo e implementa medidas correctivas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>4.4. Demuestra poca habilidad para garantizar el cumplimiento del trabajo e implementa medidas correctivas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>5. Liderazgo: Capacidad de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.</p>			
<p>5.1. Ha presentado limitaciones en la dirección y motivación de su equipo de trabajo, incidiendo en el logro de las metas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.2. Su capacidad para dirigir y motivar a su equipo se considera aceptable</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.3. Ha demostrado buena capacidad para dirigir y motivar su equipo de trabajo y el logro de las metas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>5.4. Ha demostrado excelente capacidad para dirigir y motivar su equipo de trabajo y el logro la integración de las metas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



6. Rendimiento: Relación entre calidad y cantidad de trabajo, realizado en función de las exigencias de tiempo y el grado de exactitud.			
6.1. Su trabajo es preciso y exacto. Sobrepasa el volumen de lo esperado	6.2. Su trabajo es impecable. Su volumen es considerablemente mayor a lo esperado.	6.3. Su trabajo es satisfactorio en términos del las experiencias del tiempo y ejecución	6.4. Su trabajo presenta errores. Su volumen no alcanza los niveles mínimos exigidos
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Presentación Personal: Aspecto relacionado con la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir de acuerdo a una Institución de educación superior.			
7.1. Es sumamente cuidadoso en su presentación personal. Cuida con esmero la imagen de seriedad y discreción	7.2. Su apariencia personal es satisfactoria. Cuida los detalles relacionados con la imagen de seriedad y discreción	7.3. Normalmente está bien presentado, aunque suele apartarse de la imagen de seriedad y discreción	7.4. La apariencia es inaceptable, no conserva la imagen que debe mantener.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8. Comunicación: Habilidad para transmitir en forma oral o escrita, informaciones claras, pertinentes que este relacionadas con sus funciones.			
8.1. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor, facilitando la rápida comprensión del mensaje.	8.2. Comunica información de una manera clara y pertinente, captando la atención del receptor.	8.3. Comunica información de una manera clara y pertinente, pero no relevante, dificultando la del mensaje.	8.4. Comunica información de una manera confusa, no se logra la comprensión del mensaje.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Desarrollo Personal: Habilidad para orientar y capacitar a los supervisados en función del trabajo, además de elaborar programas de adiestramiento y desarrollo, basándose en las necesidades presentes y futuras de la Institución.			
9.1. Presenta deficiencias en la orientación y capacitación de sus supervisados, no elabora programas de adiestramiento y desarrollo	9.2. Orienta y elabora programas de capacitación de manera adecuada y estima lo requerido para necesidades futuras	9.3. Evidencia habilidad para orientar y capacitar de sus supervisados, de manera satisfactoria los programas de adiestramiento que se necesitan	9.4. Demuestra siempre habilidad para orientar y capacitar a sus supervisados y elabora programas de adiestramiento que se necesitan
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



<p>10. Creatividad: Capacidad de crear ideas y proyectos sin recurrir a la experiencia adquirida para la solución de problemas.</p>			
<p>10.1. Ha demostrado excelente capacidad en el aporte de ideas y soluciones efectivas y pertinentes en la solución de problemas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>10.2. Ha demostrado capacidad en el aporte de ideas y soluciones de los problemas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>10.3. El aporte de ideas y soluciones útiles se considera satisfactorio</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>10.4. Ha demostrado poca capacidad en el aporte de ideas y soluciones efectivas y pertinentes en la solución de problemas</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>11. Toma de Decisiones</p> <p>Capacidad para determinar el curso de acción entre varias opciones y elegir la mas acertada mediante una selección racional asumiendo las responsabilidades del caso.</p>			
<p>11.1. Su capacidad para resolver problemas y situaciones se considera inadecuada e inoportuna.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>11.2. Su capacidad para resolver problemas y situaciones se considera aceptable</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>11.3. Su capacidad para resolver problemas y situaciones se considera satisfactoria</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>11.4. Ha demostrado gran capacidad para identificar y analizar, resolver problemas y situaciones, adoptando decisiones oportunas y de mínimo riesgo para la Institución</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



12. Cooperación: Actitud hacia la Institución, la jefatura y los compañeros de trabajo			
<p>12.1. Posee excelente espíritu de colaboración, además de ser diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>12.2. Se desempeña bien en el trabajo de equipo, procura colaborar, la mayoría de las veces es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>12.3. Colabora normalmente en el trabajo en equipo generalmente es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>12.4. Se muestra renuente a prestar colaboración, nunca es diligente con la institución, los jefes y sus compañeros de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

13. Relaciones Interpersonales: Habilidad para interrelacionarse en forma integral y siendo receptivo con sus compañeros de trabajo y el público en general.			
<p>13.1. Encuentra dificultad en trabajar con otros, con frecuencia entorpece los acuerdos o causa problemas y atiende deficientemente al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>13.2. Encuentra alguna dificultad en trabajar en armonía con otros, a veces entorpece los acuerdos o causa problemas. y atiende satisfactoriamente al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>13.3. Trabaja en armonía y facilita acuerdo con su compañeros y atiende bien al público en general</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>13.4. Trabaja en forma muy armónica y facilita acuerdo con sus compañeros y se esmera por atender al público en general. Es altamente apreciado por todos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>



Fase III:

Desempeño global del empleado durante el período evaluado.

Describa los aspectos más resaltantes del desempeño del evaluado y aquellos que requieren de una mejoría.

FORTALEZAS	DEBILIDADES

Mencione el adiestramiento que requiere el evaluado, para superar las debilidades y de esta manera mejorar el desempeño.

Fase IV

Entrevista de evaluación del desempeño.

Comentarios del evaluado con relación al resultado de la evaluación	Comentarios del evaluador con relación al resultado de la evaluación



Fase V:

Firmas para dar conformidad a la evaluación

Firma del Evaluado	Fecha:	Firma del Evaluador:	Fecha:
-----------------------	--------	-------------------------	--------

Nota: Si el evaluado no está conforme con su evaluación deberá firmarla y posteriormente presentar su apelación por escrito al superior inmediato.



XI CONCLUSIONES

Toda organización desea alcanzar el éxito, este dependerá de cómo se comporte su recuso humano, es decir, el desempeño de su personal, y la mejor manera es aplicando una evaluación del desempeño al personal administrativo, que realiza funciones en la Departamental del MINED León.

La motivación es de gran importancia en el desempeño, ya que esta decidirá como va a comportarse una persona en determinado momento, la evolución del desempeño se fundamenta en las necesidades de los trabajadores, no solo enfocados a nivel de las recompensas extrínsecas, que son un agente motivador por naturaleza, sino a nivel de las debilidades que presentan y de los correctivos que se aplicarán para minimizarla. Las necesidades de adiestramiento que el trabajador manifieste, se determinaran con la aplicación de la evaluación del desempeño.

Es un hecho probado que al aplicar un método para evaluar el desempeño laboral de los empleados de una empresa, éste permite identificar ciertas deficiencias en la organización.

En particular el recurso humano del MINED Departamental León presenta un mediano nivel de motivación, una de las razones es que a transcurrido largo tiempo que no se efectúa una evaluación del desempeño formal, muchas veces se alega que por razones presupuestarias, sin embargo, el Ministerio de educación debe hacer un esfuerzo en recompensar la eficacia y eficiencia de su personal, en beneficio del Organismo y de las personas que se desempeñan y hacen vida en la Institución.

Para el sistema de evaluación del desempeño se diseñaron políticas, normas y procedimientos que orientaran a los encargados de aplicarla y evitará las posibles desviaciones.



Es necesario implementar un sistema de evaluación del desempeño que garantice la calidad total en cuanto al desempeño del recurso humano, y sirva como instrumento motivador del personal administrativo de la Delegación Departamental León del MINED.



XII RECOMENDACIONES

Al finalizar este estudio, se pueden formular las siguientes recomendaciones:

En primer lugar se recomienda aplicar el Instrumento de Evaluación del Desempeño, en los trabajadores administrativo de la Delegación Departamental del MINED León para establecer las necesidades de adiestramiento, motivar a los trabajadores a cumplir sus funciones de una manera eficaz y eficiente.

Para su aplicación, se recomienda a los encargados de esa responsabilidad, mantener su ética, discreción e imparcialidad, en todo el proceso y posterior a este.

Se recomienda el cumplimiento absoluto de objetivos, políticas y normas establecidas en el diseño de evaluación del desempeño.

Es necesaria la inducción o adiestramiento al personal encargado de la aplicación de la evaluación del desempeño, para asegurar aun más su fiel intensión, que no es más que mejorar el rendimiento a través de la motivación de sus empleados.

Se debe recurrir a las instancias necesarias para implantar este sistema de evaluación del desempeño, tales instancias serian el MINED a Nivel Nacional, para gestionar los recursos financieros necesarios, con la finalidad de aplicar las recompensas por un desempeño eficaz y eficiente, en beneficio de la organización y del Estado.

Es recomendable aplicar este instrumento en su primera instancia en la Departamental León, para posteriormente aplicarlo en la totalidad del MINED.

La evaluación del desempeño es uno de los mecanismos para dar seguimiento al trabajo de los empleados en las organizaciones, estos mecanismos de evaluación involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del trabajador, ante esta afirmación recomendamos el método de 360 grados que mide el trabajo desde sus resultados, sus entornos y los agentes que tienen que ver con el mismo, tanto como jefes, supervisores, el propio empleado, sus colaterales y subalternos, de los resultados del mismo trabajador que se evalúa.



XIII DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Administración: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficaz y eficientemente seleccionados.

Administración por objetivos: enfoque se utiliza en ocasiones para evaluar el desempeño mediante objetivos verificables.

Calidad de vida laboral: programa que representa un enfoque de sistemas para el diseño del puesto y el enriquecimiento del trabajo que harán mas interesantes y retadores los empleos.

Comunicación: transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

Control: función administrativa que consiste en medir corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes, implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

Creatividad: capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

Cultura organizacional: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Dirección: función administrativa que implica el proceso de influir sobre las demás personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

Eficacia: es la consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia: logro de los fines con la menor cantidad de recursos, es decir, es el logro de los objetivos al menor costo y otras consecuencias no deseadas.

Evaluación del desempeño: es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, también están a cargo de la evaluación del desempeño el superior inmediato del empleado.



Liderazgo: influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Motivación: el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y es provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o puede ser generados internamente en los procesos mentales del individuo.

Organización: función administrativa que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberían desempeñar en una empresa.

Planeación o planificación: función administrativa que se encarga de establecer las misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos.

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que guíen el pensamiento durante la toma de decisiones.

Sistema: grupo o conjunto de cosas relacionadas e interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja.

El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J. DE ROSNAY).

Diseño del sistema de evaluación: requiere una tarea rigurosa a nivel técnico y en el diseño de instrumentos y estrategias de recolección de información, aunque lo más difícil del proceso evaluativo es generar una CULTURA DE LA EVALUACION, donde todos los actores estén convencidos de su importancia para el mejoramiento de ellos mismos y del proyecto como tal.



XIV REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariza J. y otros (2004). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid, McGraw-Hill.

Chiavenato I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill.

Chiavenato I. (2000). Administración proceso administrativo. Tercera edición. Bogotá. McGraw-Hill.

Dankhe, G. L. (1989). La comunicación humana: ciencia social. México, D.F. McGraw-Hill.

Herrera Y. (1997), en su trabajo titulado “Evaluación de la eficiencia docente de los coordinadores, adscritos al núcleo rural N° 60 del Municipio Eulalia Buroz-Estado Miranda, con respecto a las condiciones personales y profesionales”.

Hernandez R. y otros (1991). Metodología de la investigación. México, D.F. McGraw-Hill.

Habilidad de Diseño. [Documento en Línea].

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/caradministra.htm#habilidad>

Hans Seyle. [Documento en Línea].

<http://www.centrokikai.com/que%20es%20el%20estr%C3%A9s.htm>

Enciclopedia Wikipedia [Documento en Línea]. (<http://es.wikipedia.org/wiki/>

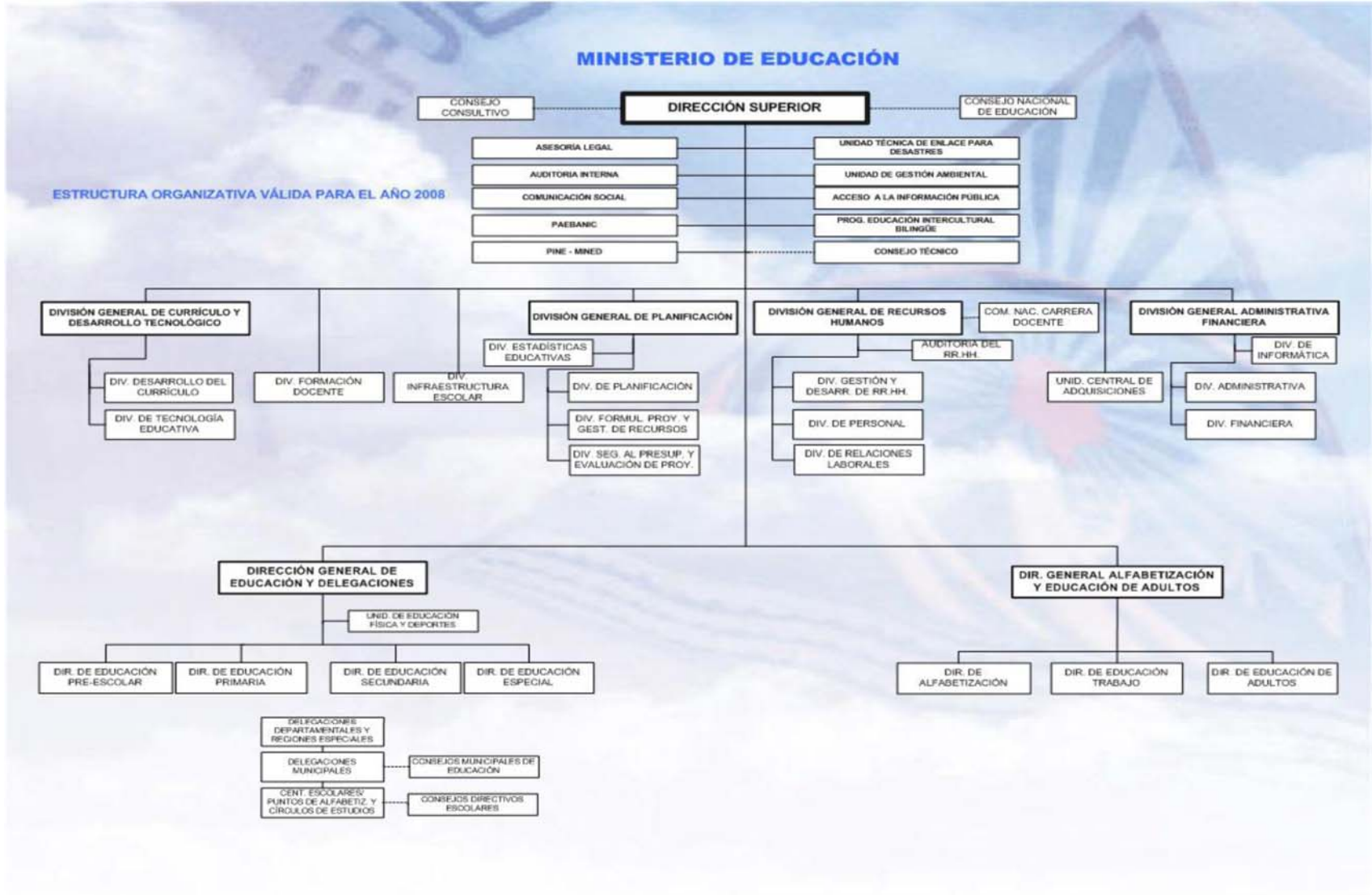
Koontz H. y Weihrich H. (2004). Administración. Una perspectiva global 12ª. Edición. México, D.F. McGraw-Hill.

Sabino, C. (2000), Proceso de Investigación, Editorial Panoco

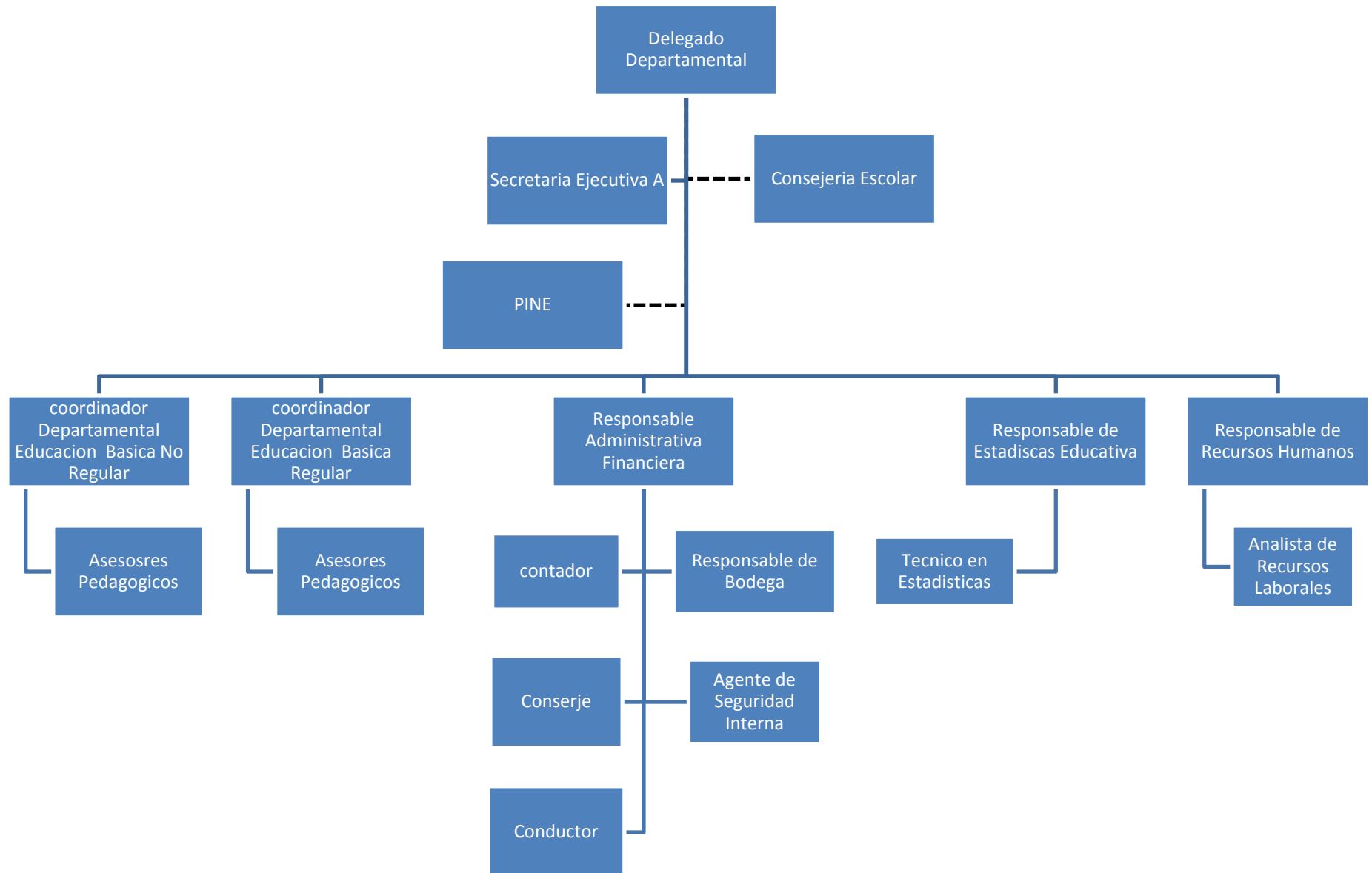
Selltiz, C. (1974). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid Ed. Rialp. Octava edición.

XV. ANEXOS

ORGANIGRAMA MINED NACIONAL



ORGANIGRAMA MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED) DEPARTAMENTAL, LEÓN





CUESTIONARIO

Instrucciones:

1. *Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de responder*
2. *Marque con una (X) la opción que considere correcta de las*
3. Si se presentara alguna duda, no vacile en consultar para la explicación pertinente.

1. ¿Conoce usted a cabalidad lo que es la Evaluación de Desempeño (E.D)?

SI ____ NO ____

2. ¿Considera que la E.D es un proceso positivo para la organización?

SI ____ NO ____

3. ¿Ha pasado mucho tiempo que no se evalúa el desempeño de sus funciones?

SI ____ NO ____

4. ¿Considera que la E.D puede verse afectada por elementos subjetivos del evaluador tales como problemas personales, prejuicios e inclusive relaciones de amistad?

SI ____ NO ____

5. ¿Considera que los aspectos que se miden el desempeño deberían estar acordes a las funciones que tiene cada puesto de trabajo?

SI ____ NO ____

6. ¿Considera que un modelo de E.D mide la capacidad de los trabajadores?

SI ____ NO ____



7. ¿Cree usted que los problemas personales influyen en el desempeño eficiente de las funciones?
SI ____ NO ____
8. ¿La E.D mejora las relaciones interpersonales entre los empleados?
SI ____ NO ____
9. ¿Cree que los evaluadores están preparados para aplicar la E.D?
SI ____ NO ____
10. ¿Considera la posibilidad de que las relaciones de amistad entre jefe y subordinado afecten la calidad del proceso?
SI ____ NO ____
11. ¿Sabe las ventajas que trae consigo la E.D?
SI ____ NO ____
12. ¿Cree usted que es importante la E.D para el desarrollo de la organización y de los trabajadores?
SI ____ NO ____
13. ¿Considera usted que es necesario que anualmente se evalué su desempeño?
SI ____ NO ____
14. Cree usted que la E.D no conduzca al aumento de la motivación en los trabajadores administrativos
SI ____ NO ____
15. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?
SI ____ NO ____
16. ¿Es necesario para usted el incentivo monetario (recompensa) para el aumento de la motivación en el cumplimiento de las tareas asignadas?
SI ____ NO ____



Fachada del MINED-LEON

Br: Jairo José Munguía Pérez

Br: Edwin José Orochena Bermudez

Br: Winston David Pérez Maradiaga



Oficina:

Mercedes de los Ángeles Espinoza D.

Delegada, MINED- Departamento de León.

Br: Jairo José Munguía Pérez

Br: Edwin José Orochena Bermúdez

Br: Winston David Pérez Maradiaga



Auditorio:

Personal en Capacitación

MINED- Departamento de León.

Br: Jairo José Munguía Pérez

Br: Edwin José Orochena Bermúdez

Br: Winston David Pérez Maradiaga



Bodega:

MINED- Departamento de León.

Br: Jairo José Munguía Pérez

Br: Edwin José Orochena Bermúdez

Br: Winston David Pérez Maradiaga

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED) LEÓN, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2010.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED) LEÓN, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2010.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED) LEÓN, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2010.



DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVOS DE LA DELEGACIÓN DEPARTAMENTAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (MINED) LEÓN, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2010.

