



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora:

Licda. Sánchez R. Yehsenia de los A.

Bárbula, Julio de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



**DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora:

Licda. Sánchez R. Yehsenia de los A.

Tutora:

Dra. Eloisa Sánchez Brito

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración del
Trabajo y Relaciones Laborales

Bárbula, Julio de 2013



Universidad de Carabobo
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Campus Bárbula



Veredicto

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: "DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO". Presentado por la ciudadana SANCHEZ., YEHSANIA, titular de la cedula de identidad, C.I. V- 14.078.017. Para optar al titulo de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como :APROBADO.

En Bárbula, a los 15 días del mes de Julio de 2013.

Nombre, apellido	C.I
<u>Mauricio Cis M.</u>	<u>587612</u>
<u>Carlos Blarneo</u>	<u>4129190</u>
<u>Lanng Ying Hong T.</u>	<u>V-15200825</u>

FIRMA DEL JURADO

Bárbula, Julio, 2013

DEDICATORIA

Primeramente a Dios Todopoderoso, por ser la luz guía de mi camino y colmarme de bendiciones. Gracias por darme la fuerza para luchar y la dicha de vivir.

A mis Padres Omaira y Fredy, autores de mis días por haber sembrado en mi el deseo de superación, por su dedicación y esmero en todas sus funciones, LOS AMO CON TODA MI ALMA.

A mis hermanos Fredy y Merly, por ser ejemplo de constancia y dedicación, LOS QUIERO MUCHO.

A mi esposo Jean Carlos, ejemplo de tolerancia y paciencia, por ser el complemento de mi vida, y por todo el apoyo que me brindas en todo momento. TE AMO DEMASIADO.

A mi gran tesoro mi hijo Sebastián, es un regalo de Dios, gracias por existir, espero ser un ejemplo a seguir para ti. TE AMO.

A mis sobrinos (as) Mayra, Emily, Christian y Anabella, gracias por existir, espero ser un ejemplo a seguir para ustedes, los quiero mucho. A mis tíos Eloisa, Pedro, Rafaela e Hilda, por ser un gran ejemplo de constancia, superación y dedicación, los quiero.

A la memoria de mis abuelos y tía (o): Nicanor, Encarnación, Eloisa, Marlene y Ángel, que desde el cielo me colman de sus bendiciones.

Al resto de mi familia: Tíos (as), Primos (as), Cuñados y Suegros, gracias por formar parte de mí, compartamos juntos este triunfo.

AGRADECIMIENTO

A mi tutora especialista Eloisa Sánchez, por su continua y acertada orientación, por sus eficientes aportes para la elaboración y culminación de este estudio.

A mis padres Fredy y Omaira, por su constancia e interés en ver culminada mi carrera.

A todos los profesores de la Maestría, por su ayuda desinteresada y oportuna en mi formación académica.

A mis compañeros de estudios, por su colaboración y aporte en mi carrera.

A todas aquellas personas que de una u otra manera ayudaron a que esta investigación se llevara a cabo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



Línea de Investigación: Gestión de Personas

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Sánchez R. Yehsenia de los A.

Tutora: Dra. Eloisa Sánchez Brito

Fecha: Julio, 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. El mismo se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptiva, según la modalidad de un proyecto factible, bajo un diseño de campo y documental. Para el desarrollo de la presente investigación, la población estuvo representada estuvo constituida por el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, que en su totalidad suman ciento veinte (120) personas, por lo que se aplicó un muestreo no probabilístico aleatorio de un treinta por ciento de la población, que arrojó como resultado treinta y seis (36) personas. Para darle cumplimiento a los objetivos específicos, se emplearon como técnicas e instrumentos de recolección de datos: una encuesta apoyada en cuestionario conformado por veinte (20) ítems con escala de tipo Likert, lo cual permitió el logro de los objetivos planteados por la investigadora. De igual modo, el instrumento fue validado por expertos y luego se calculó la confiabilidad a través del método estadístico Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,80. Los resultados llevaron a concluir que es necesaria la incorporación de nuevas estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, por lo que se recomendó su aplicación en corto tiempo. La propuesta diseñada contiene su justificación, estudio de factibilidad y desarrollo de las estrategias basadas en la evaluación del desempeño laboral a través de métodos modernos claves para gestionar el Recurso Humano

Palabras Clave: Estrategias Evaluativas, Desempeño Laboral, Personal Administrativo.



UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
GRADUATE STUDIES
MBA LABOUR AND RELATIONS



Research Line: People Management

**ASSESSMENT STRATEGIES DESIGN APPLIED IN JOB PERFORMANCE
OF ADMINISTRATIVE STAFF IN THE FACULTY OF LAW AND
POLICY UNIVERSITY OF CARABOBO**

Authora: Sánchez R. Yehsenia de los A.

Tutor: Dra. Eloisa Sánchez Brito

It dates: July, 2013

SUMMARY

This research aims to propose strategies for the overall performance appraisal of administrative staff in the Faculty of Law and Political Sciences of the University of Carabobo. It was part of the descriptive type of research, according to the form of a feasible project under a design and documentary field. For the development of this research, the population was represented consisted of the administrative staff of the Faculty of Law and Political Science, all of which add up to one hundred twenty (120) people, so we applied a non-probability sampling random thirty percent of the population, that resulted in thirty-six (36) persons. To give effect to the specific objectives, the techniques and instruments used for data collection: a questionnaire survey supported consists of twenty (20) items with Likert scale, which allowed the achievement of the objectives set by the researcher. Similarly, the instrument was validated by experts and then calculated reliability through Cronbach Alpha statistical method, resulting in 0.80. The results led to the conclusion that it is necessary to incorporate new strategies for evaluating the job performance of administrative staff of the Faculty of Law and Political Sciences of the University of Carabobo, so we recommend their application in a short time. The proposal has designed its justification, feasibility study and development of strategies based on the evaluation of job performance through key modern methods for managing human resources.

Keywords: Assessment Strategies, Job Performance, Administrative Staff.

ÍNDICE GENERAL

	Pp.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Summary	viii
Índice General	ix
Índice de Tablas	xi
Índice de Gráficos	xii
Introducción	16
 CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	18
Formulación del Problema	21
Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	22
 II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	24
Antecedentes Internacionales	25
Antecedentes Nacionales	27
Bases Teóricas	32
Evaluación del Desempeño por Competencias	32
Definición de Competencias	32
Administración del Recurso Humano	39
Conceptos de la Administración de Recursos Humanos	40
Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	41
Importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones	42
Administración de Recursos Humanos como Proceso.....	44
Evaluación de Desempeño	46
Definición de Evaluación de Desempeño	46
Objetivos de la Evaluación de Desempeño	56
Proceso de la Evaluación del Desempeño	60
Métodos de Evaluación del Desempeño Individual	66
Métodos de la Evaluación Colectiva	67
Bases Legales	68
 III MARCO METODOLÓGICO	

Tipo de Investigación.....	70
Modalidad de la Investigación	71
Diseño de la Investigación	72
Población y Muestra	73
Población	73
Muestra	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	74
Validez y Confiabilidad del Instrumento	75
Técnicas de Presentación y Análisis de los Datos	77
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	78
Conclusiones	99
V LA PROPUESTA	
Contenido de la Propuesta	101
Presentación de la Propuesta	102
Justificación de la Propuesta	103
Estudio de Factibilidad	104
Objetivos de la Propuesta	106
Diseño de las Estrategias	107
Recomendaciones	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118
ANEXOS	119
Anexo “A”: Modelo del Instrumento	120
Anexo “B”: Validación del Instrumento	124
Anexo “C”: Confiabilidad del Instrumento	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Pp.
1. El Desempeño Laboral es la piedra angular para el desarrollo de la efectividad de la Escuela	79
2. En el ejercicio de sus funciones se le ha permitido desarrollar sus habilidades	80
3. El cargo que desempeña está acorde con su nivel de formación profesional	81
4. Es una persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades	82
5. Autocontrola su tiempo priorizando sus necesidades a fin de cumplir con las actividades asignadas	83
6. La Escuela de Derecho realiza una apreciación individual y sistemática del desempeño de su personal	84
7. A través de la Evaluación del Desempeño se pretende conocer las debilidades y fortalezas del personal	85
8. La Evaluación del Desempeño está orientada hacia el desarrollo del personal y la mejora permanente de resultados de la organización	86
9. Los pasos de una Evaluación de Desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluar el desempeño y brindar una retroalimentación	87
10. Es necesario incorporar un método de Evaluación de Desempeño que contribuya con el diagnóstico de oportunidad de crecimiento para el personal	88
11. Cuando le asignan una actividad, la realiza con un alto compromiso e iniciativa	89
12. Posee los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que ejerce dentro de su cargo	90
13. El desarrollo de las competencias es un factor determinante para el logro de la competitividad de la institución	91

14.	Cada empleado posee competencias diferentes	92
15.	El trabajo que se realiza en la Escuela se hace en colaboración y cooperación de sus compañeros	93
16.	Es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas ..	94
17.	El Coaching como estrategia permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas	95
18.	Es factible para la Facultad la aplicación de nuevas estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal	96
19.	Con nuevas estrategias de Evaluación de Desempeño laboral se podrá mejorar el trabajo institucional en esta dependencia	97
20.	Estaría dispuesto a colaborar en la implantación de estrategias de Evaluación de Desempeño laboral	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico

Pp.

1.	El Desempeño Laboral es la piedra angular para el desarrollo de la efectividad de la Escuela	79
2.	En el ejercicio de sus funciones se le ha permitido desarrollar sus habilidades	80
3.	El cargo que desempeña está acorde con su nivel de formación profesional	81
4.	Es una persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades	82
5.	Autocontrola su tiempo priorizando sus necesidades a fin de cumplir con las actividades asignadas	83
6.	La Escuela de Derecho realiza una apreciación individual y sistemática del desempeño de su personal	84
7.	A través de la Evaluación del Desempeño se pretende conocer las debilidades y fortalezas del personal	85
8.	La Evaluación del Desempeño está orientada hacia el desarrollo del personal y la mejora permanente de resultados de la organización	86
9.	Los pasos de una Evaluación de Desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluar el desempeño y brindar una retroalimentación	87
10.	Es necesario incorporar un método de Evaluación de Desempeño que contribuya con el diagnóstico de oportunidad de crecimiento para el personal	88
11.	Cuando le asignan una actividad, la realiza con un alto compromiso e iniciativa	89
12.	Posee los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que ejerce dentro de su cargo	90
13.	El desarrollo de las competencias es un factor determinante para el logro de la competitividad de la institución	91
14.	Cada empleado posee competencias diferentes	92

15.	El trabajo que se realiza en la Escuela se hace en colaboración y cooperación de sus compañeros	93
16.	Es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas ..	94
17.	El Coaching como estrategia permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas	95
18.	Es factible para la Facultad la aplicación de nuevas estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal	96
19.	Con nuevas estrategias de Evaluación de Desempeño laboral se podrá mejorar el trabajo institucional en esta dependencia	97
20.	Estaría dispuesto a colaborar en la implantación de estrategias de Evaluación de Desempeño laboral	98

INTRODUCCIÓN

La dinámica que los actuales tiempos caracteriza a las organizaciones, exige cambios permanentes así como una constante revisión de los procesos administrativos que pretenden conducirla por la dirección adecuada. Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en la lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

De acuerdo a lo planteado, el éxito de una organización está ineludible asociado al éxito de su gente. Si los miembros de una organización realizan bien su trabajo y logran sus metas es lógico que en consecuencia la institución sea igualmente exitosa. En este contexto, comprender la necesidad de dirigir eficientemente las organizaciones, bien sea públicas o privadas, exige analizar variables asociadas al desempeño laboral.

De igual manera, es relevante señalar que toda persona debe recibir retroalimentación de su desempeño. Para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño.

En el caso de la Universidad como institución educativa, es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante la conducta que presenta su Recurso Humano como parte principal de una organización, la interrelación de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar desempeño laboral.

De allí, que la administración y el adecuado manejo del Recurso Humano determinará en gran parte, la dinámica de crecimiento, desarrollo y consolidación de la Universidad de Carabobo. Si bien es cierto, toda organización, cualquiera sea su razón social, el factor humano es el recurso indispensable y fundamental, para su funcionamiento. Por lo que es imprescindible que el mismo, posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva.

Cabe destacar, que una meta importante de la evaluación del desempeño es valorar precisamente la aportación del empleado como base para tomar las decisiones sobre la distribución de las remuneraciones. Si el proceso de evaluación hace hincapié en los criterios equivocados o valora mal el desempeño real. En concreto, este desempeño y satisfacción aumentan si la evaluación se basa en criterios conductuales orientados a los resultados, si se analizan los temas profesionales tanto como los de desempeño, y si se da a los trabajadores de participar en la evolución.

En este mismo orden de ideas, es pertinente mencionar que el desarrollo de actividades, es decir, el desempeño laboral del Recurso Humano es un elemento importante para lograr los objetivos de la organización y asumir retos. Cuando el desempeño es inferior a lo deseado, la institución debe emprender acciones. De allí, que el propósito de la presente investigación es proponer estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, ubicada en Valencia – estado Carabobo.

En tal sentido, para lograr el objetivo planteado por la investigadora, se hizo necesario estructurar la presente investigación en cinco (5) capítulos, detallados a continuación:

En el Capítulo I, se describe el Problema, en donde se detalla el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, tanto general como específicos, así como también la justificación de la investigación.

El Capítulo II, corresponde al Marco Teórico, donde se exponen los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos para mayor comprensión del tema investigado.

En el Capítulo III, se hace referencia al Marco Metodológico, compuesto por la naturaleza de la investigación, el nivel y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, así como la validez y confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo IV, se expone el Análisis e Interpretación de los Resultados encontrados luego de la aplicación del instrumento diseñado para realizar el diagnóstico que sustentó la propuesta planteada por la investigadora.

Finalmente, en el Capítulo V, se presenta la Propuesta basada en el diseño de estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. Además, de la lista de referencias bibliográficas consultadas y anexos utilizados en el desarrollo de esta investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo actual experimenta un proceso de integración y globalización que exige estructuras flexibles en cuanto al recurso humano que labora en los organismos públicos. Estos deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, al igual que pasan a constituir pieza fundamental en el éxito y alcance de las metas. En este sentido, la percepción que tengan los trabajadores sobre las estrategias de desempeño laboral y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la cultura organizacional, son factores que inciden directamente en el desempeño laboral del organismo y por ende en su productividad.

Mucho se discute en los últimos tiempos sobre las transformaciones que debe producirse en el mundo del trabajo, la evaluación que debe aplicarse en el desempeño laboral, por cuanto permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, lleva a determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

De allí, que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, si se debe cambiar el

desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, cabe citar a Chiavenato (2004: 198), quien afirma que la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. Además, es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual.

En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño, así como para mejorar la calidad del empleado y calidad de vida en las organizaciones. Aunado a ello, la necesidad de compromiso, cooperación del personal y motivación es indispensable en todos los ámbitos de la existencia humana, debido a que éste último, interviene como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar metas específicas, por lo que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, es un tema de interés para todos.

Cabe mencionar, que la evaluación de desempeño laboral requiere de estrategias y técnicas especiales, combinadas con la motivación, pues si se aplica en el ámbito laboral se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas las construyen las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Así mismo, la apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado es útil para determinar la existencia de problemas en relación a la supervisión del personal, a su integración a la organización, desacuerdos, como el desaprovechamiento del potencial humano quien podría desempeñarse mejor en otro cargo. En resumidas cuentas, puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Por tal razón, una evaluación del desempeño traería beneficios tanto al que la realiza como para el que la aplica, tomando en cuenta que realmente no se ha ejecutado en esta institución. Para un supervisor es de suma importancia evaluar a sus empleados, debido a que puede determinar fortalezas y debilidades, tomar medidas correctivas, establecer una comunicación más fluida y directa con los mismos para mejorar su desarrollo en la labor que se está realizando. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

De igual modo, la autora observa diversas debilidades detectadas en el ámbito institucional con relación a la evaluación de desempeño, donde se busca la eficiencia y mayor productividad en las relaciones de trabajo, pues en la Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, no se lleva a cabo esta evaluación al personal administrativo, de allí la necesidad de evaluar el desempeño y el comportamiento en los subordinados, que hagan posible un cambio en el comportamiento de individuos, una mejor comunicación para hacerles comprender la mecánica de la evaluación de desempeño, como un sistema objetivo y necesario para emprender estándares de productividad y eficiencia en la gestión pública.

En atención a la problemática expuesta, resulta necesario plantear por primera

vez estrategias evaluativas aplicado en el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de la Universidad de Carabobo, basados en concepciones y paradigmas actuales en materia de evaluación de desempeño como un aporte que permita planificar y mejorar el trabajo institucional en esta dependencia, apoyado en un sistema de evaluación valioso para medir y ayudar a desarrollar los comportamientos de los individuos, por ende sus resultados.

De allí, es una herramienta que ayuda a conocerse mejor, aporta información valiosa de cara a las conversaciones sobre desempeño o desarrollo profesional que periódicamente mantienen jefes y colaboradores en muchas organizaciones. En mérito de lo planteado, se propone la siguiente interrogante de investigación:

Formulación del Problema

Una vez conceptualizado y delimitado el problema de la investigación, es necesario hacerlo concreto. Esto se logra mediante la formulación de las siguientes preguntas: ¿Cómo detectar el desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo? ¿Qué mecanismos se pueden llevar a cabo para adecuar las funciones de los trabajadores a los nuevos enfoques de evolución por competencias?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

- Establecer los mecanismos de evaluación de desempeño aplicados al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

- Describir los fundamentos que sustentan los nuevos enfoques de evaluación de desempeño por competencias.

- Diseñar estrategias evaluativas de desempeño laboral dirigidas al personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para su aplicación.

Justificación de la Investigación

La presente investigación está destinada a proponer estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo; la misma se convierte en una oportunidad donde se conjuguen herramientas indispensables para comprender la naturaleza y dinámica que reviste la evaluación de desempeño en la actuación de este personal en su actuación dentro de la Universidad.

De igual modo, a partir de esta investigación se cuenta con una guía metodológica para manejar la evaluación de desempeño por competencias, por cuanto se orienta a elaboración de una propuesta de estrategias evaluativas del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de

Carabobo. La línea de Investigación a la cual se adhiere el presente trabajo es precisamente Gestión de Personas, siendo un tema novedoso dada la importancia que reviste.

El impacto de la investigación se refleja en la propuesta que persigue contribuir para la eficiencia del desempeño de funciones. Es necesario, que en cualquier organismo del sector público, sin importar la índole de la misma, haya una integración entre el individuo y el órgano; éste es un proceso continuo y comienza desde que el individuo ingresa al mismo y se da por las necesidades que tenga ésta; es un proceso psicológico con expectativas que busca la identificación del individuo con las metas institucionales. Del mismo modo, esta investigación brinda aportes teóricos relacionados con el Recurso Humano, entre otros aspectos de gran relevancia para estudiantes de postgrado, personal administrativo, investigadores, profesionales, entre otros.

Desde el punto de vista teórico, el presente estudio reviste gran importancia porque se sustenta en un amplio contenido que abarca todos los aspectos inherentes a estudiar el desempeño laboral por competencias. También, el estudio se justifica porque los aspectos metodológicos que engloba pueden servir de utilidad a futuros investigadores interesados en abordar la temática.

Por otra parte, la autora considera este tema de gran actualidad, debido a que la temática abordada se corresponde las líneas de investigación relacionadas con la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Finalmente, la investigación conlleva un aporte personal de gran valor, por cuanto conducirá a la investigadora a insertarse en el proceso de búsqueda y análisis de información de evaluación de desempeño laboral por competencia con la finalidad de formular una propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del capítulo se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos que orienten el sentido del estudio.

Resulta evidente, que ante cada problema de investigación se dispone de referentes teóricos y conceptuales, y de informaciones, aún cuando estas sean difusas o sistemáticas. El propósito es dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar al problema a un ámbito donde este adquiera sentido. Dentro de esta perspectiva, a continuación se presenta el esquema del marco teórico referencial que sustenta la presente investigación.

Antecedentes de la Investigación

Se consultó el trabajo de investigación de González, C. (2012), presentado ante la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México y titulado: **“Competencias Gerenciales, Desempeño Laboral y Ventajas Competitivas de las Universidades Privadas de Ciudad de México”**. El propósito del estudio fue determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo, el desempeño laboral y las ventajas competitivas de las universidades privadas ubicadas en Ciudad de México. Metodológicamente, se contextualizó dentro de una tendencia epistemológica positivista, el tipo de investigación fue aplicada, descriptiva – correlacional, el diseño fue de campo no experimental transaccional.

Se diseñaron dos instrumentos de tipo cuestionario cerrado y los resultados evidenciaron una correlación positiva moderada (0,29), la cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables, de lo cual se infirió que las competencias gerenciales aunque son importantes para el desarrollo de ventajas competitivas, no son determinantes. Considerando estos hallazgos, se formularon lineamientos estratégicos considerando que se debe lograr una diferenciación organizacional con base en la identificación y formación de competencias operativas, interpersonales y directivas en el personal directivo, las cuales constituyen una fuerte ventaja competitiva diferenciadoras, sobre todo cuando permiten gestionar efectivamente las actividades y de soporte ejecutadas en las organizaciones educativas.

Este estudio sirvió como referencia para el desarrollo del marco teórico que sustenta la presente investigación, ya que en ambos estudios se maneja la variable de desempeño laboral, por lo tanto se consultaron algunos de los aportes del autor y sus hallazgos.

De igual modo, se examinó el trabajo de Arratia, A. (2011), egresada de la Universidad de Chile del Programa de Maestría en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización, denominado: **“Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los Evaluados”**. El objetivo general de la investigación fue Evaluar el desempeño laboral y las condiciones de trabajo de los Docentes en Chile, a través de las influencias y percepciones desde los evaluados. La metodología empleada fue evaluativa de campo, por lo que se aplicó como técnica de recolección de información una encuesta apoyada en cuestionario de tipo abanico.

Adicionalmente, se desarrollaron una serie de determinaciones metodológicas orientadas a poder desarrollar un proceso de investigación orientado a analizar las

opiniones y percepciones de los docentes. En este sentido, el enfoque metodológico utilizado es de carácter cualitativo, utilizando como técnica principal las entrevistas semi-estructuradas. La muestra se estructuró a partir de dos variables relevantes: Resultados en la EDD y nivel de experiencia.

Los principales resultados de la investigación permitieron comparar las opiniones y percepciones de los docentes respecto de las diferentes temáticas del estudio. Al respecto, es interesante relevar que el grupo de docentes con bajos resultados en la EDD, entiende el desempeño laboral desde una mirada más vocacional, en donde importan el inculcar valores, ser buen orientador, y dentro de las competencias que destacan son de tipo actitudinal y vocacional.

Además, estos docentes visualizan considera que la relación entre condiciones materiales y el desempeño laboral es relevante a partir de elementos específicos de aula, catalogados generalmente como clima de aula, mientras el grupo de profesores con buenos resultados define el desempeño docente con características más “técnicas”, aludiendo a aspectos de las condiciones de la escuela -como la infraestructura, los materiales, el clima laboral y la gestión escolar.

Finalmente se concluyó, que la mayoría de los profesores opinó que las condiciones materiales de trabajo docente no son las adecuadas para realizar su labor pedagógica, y por lo mismo, son visualizadas como un factor disruptivo en la satisfacción laboral y en menor medida en su desempeño docente.

Cabe señalar la pertinencia del presente antecedente con la investigación, porque hace referencia al desempeño laboral, lo cual constituye una de las variables que serán manejadas para el desarrollo del objetivo general planteado por la investigadora.

En primer lugar, se tiene la investigación de Meléndez, C. (2012), egresado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, quien desarrolló un estudio titulado **“Desempeño Laboral del personal con discapacidad que labora en una empresa del sector automotriz”**. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general analizar el desempeño laboral del personal con discapacidad que labora en una empresa del sector automotriz, ubicada en Valencia - estado Carabobo, para la descripción de sus características y condiciones laborales. La investigación fue de naturaleza cuantitativa y se enmarcó dentro del nivel descriptivo, según un diseño no experimental transeccional de campo.

Para el desarrollo de la presente investigación, la población estuvo representada por la totalidad del personal con discapacidad que labora en la empresa en estudio, siendo (52) personas, por lo que se aplicó un muestreo probabilístico de tipo estratificado dando como resultado quince (15) personas. Para darle cumplimiento a los objetivos específicos, se emplearon como técnicas e instrumentos de recolección de datos: una encuesta apoyada en un cuestionario conformado por veintiocho (28) ítems de tipo dicotómicos, lo cual permitió el logro de los objetivos planteados por el investigador.

Los resultados llevaron a concluir que el desempeño laboral del personal con discapacidad que labora en la empresa en estudio está en correspondencia con una formación sostenida que genera satisfacción y motivación personal para el desarrollo de sus funciones; esto gracias a las adecuadas condiciones laborales que gozan este personal. Adicionalmente, se recomendó evaluar los resultados obtenidos del presente estudio, además de estudiar la posibilidad de ampliarlo, pudiendo aplicar el instrumento a la totalidad del personal con discapacidad que labora para empresa del sector automotriz.

Esta investigación se vincula con el presente estudio, ya que en ambos se aborda el tema relacionado a la variable de desempeño laboral, la cual se entiende, en términos generales, como el conjunto de medidas interrelacionadas que reflejan los procesos, y que facilitan las comparaciones internas y externas de una organización en el tiempo.

En segundo lugar, se tiene el trabajo de investigación de Boffil, G. (2011), egresada del programa de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, titulado: **“La Mejora del Talento Humano a través de las Nuevas Tendencias – Competencias y Evaluación del Desempeño en la empresa Direco, C.A.”**. El propósito de esta investigación, fue el de analizar los componentes claves de la evaluación de desempeño, con el fin de conocer las competencias necesarias para la mejora continuo del personal que labora en la empresa Direco, C.A.

La investigación se enmarcó en la modalidad No experimental transeccional-descriptiva, apoyada en una revisión documental con la aplicación de un cuestionario. Se desarrollaron tres fases para el logro de esta investigación. En la primera fase de la investigación se logró describir el proceso de evaluación de desempeño, en la segunda fase a través de las opiniones de un grupo de experto de las diferentes área de la empresa se definieron las competencias claves que determinan el desempeño de los trabajadores de dicha empresa, y por último se analiza la evaluación basada en competencias como una estrategia de mejora que permita garantizar el desempeño efectivo del personal la empresa objeto de estudio. Una vez recopilado los datos y analizado los resultados se concluyó que para el óptimo desempeño del personal de la empresa Direco C.A, se hace evidente la necesidad de realzar las competencias propias de los diferentes niveles (operativo, táctico y estratégico) en su labor diaria, dado a que estas son indispensables para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Esta investigación sirve como apoyo para el desarrollo del presente estudio, en lo concerniente a las bases teóricas que sustentan la temática analizada, ya que se encontró información bibliográfica sobre Nuevas Tendencias – Competencias y Evaluación del Desempeño.

En tercer lugar, se encuentra el trabajo de investigación presentado por Requena, C. (2011), en el programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, cuyo título fue: **“Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo de la Dirección de Control de Estudio de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo”**. La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar el proceso de gestión del desempeño del personal administrativo que labora en la dirección de control de estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad de Carabobo.

Es una investigación que estuvo enmarcada en un diseño de campo, de tipo descriptivo y evaluativo. El estudio se apoyo en algunas teorías como la de las relaciones humanas y comunicación de Elton Mayo, teoría de la motivación de Kinicki y teoría de las necesidades humanas del psicólogo Abraham Maslow, entre otras. Como técnica de recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario. La información recabada fue interpretada y presentada a través de tablas de frecuencia y gráficos, se concluyó, que en la Dirección de Control de Estudios, existe poca comunicación entre el personal que allí labora, el personal no se siente motivado, no se utilizan manuales de normas y procedimientos y las condiciones de trabajo no son las más adecuadas.

Este trabajo de investigación sirvió como aporte, por la similitud encontrada en la problemática analizada en ambas investigaciones, la cual radica principalmente en la ausencia de un sistema o mecanismos de evaluación de desempeño del personal,

por lo que se tomó como referencia de consulta en cuanto a las bases teóricas desarrolladas.

En cuarto lugar se consultó el trabajo de Rivas, A. (2010), egresada de la Especialización de Gerencia de los Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo quien desarrolló la investigación: **“Correspondencia del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, con los Planes de Formación Aplicados en la Universidad de Carabobo”**. Cabe mencionar, que esta investigación se centró en determinar la correspondencia del desempeño laboral del personal administrativo de FaCES, con los planes de formación aplicados en la Universidad de Carabobo.

A nivel metodológico, el estudio fue de carácter descriptivo y de campo, apoyado en un análisis documental. Se utilizó como técnica de recolección de datos la observación y se aplicó un cuestionario. Entre los resultados se pudo evidenciar la fractura que existe entre los planes de formación y el desempeño laboral y se detectó las debilidades en los procedimientos para llevar a cabo la formación del personal administrativo de FaCES, por lo que se concluyó que el desempeño laboral no está en correspondencia con una formación sostenida que genere satisfacción y motivación del personal, para el desarrollo de sus funciones. Recomendándose reforzar las acciones formativas, impulsando el desarrollo de los trabajadores, a fin de lograr los objetivos propuestos.

Como puede observarse, el aporte que este antecedente hace al tema en estudio es que se basa fundamentalmente en evaluar la corresponsabilidad del desempeño laboral con los planes de formación, lo cual sirvió como referencia y apoyo para el desarrollo de las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación.

Finalmente, se consultó el trabajo de Angulo, I. (2009), titulada: **“Análisis del**

Proceso de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios del Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalísticas (C.I.C.P.C)”, donde se revisaron enfoques y teorías contemporáneas que sustentan la descripción de la evaluación de desempeño, todo esto en busca del logro de los objetivos específicos basados en, describir el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño que se aplica a los funcionarios adscritos al cuerpo de investigaciones científicas, penales y criminalísticas, determinar el cumplimiento de la evaluación de desempeño en la institución, e identificar la información que fundamenta las decisiones relacionadas con la evaluación de desempeño.

La metodología consistió en una investigación de campo de tipo documental, tomando como población 52 funcionarios, llegando a la conclusión de que la evaluación de desempeño que se aplica en la institución corresponde a una administración por objetivos, los funcionarios señalan que los resultados de la evaluación de desempeño no son utilizados para promociones y ascensos, no informando ni tomando en cuenta la opinión de los mismos.

Este estudio aportó a la presente investigación, debido a que comprueba que al momento de aplicar la evaluación de desempeño, la misma, no se toma en consideración para las promociones de los empleados, y esto ocasiona gran descontento en los funcionarios del (C.I.C.P.C).

Bases Teóricas

Las bases teóricas representan una sección muy importante dentro del desarrollo de una investigación, ya que a través de las mismas se compilan un conjunto valioso de teorías de diferentes autores cuyas obras están relacionadas con lo que se plantea. Para la presente investigación se tomó como bases teóricas lo relacionado a las evaluaciones de desempeño del personal administrativo de la Escuela de Derecho de

la Universidad de Carabobo, además de tomar en cuenta la evaluación por competencias de la misma.

Evaluación de Desempeño por Competencias

Definición de Competencias

Alles (2005: 62), señala que el término competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Por lo tanto, trabajar bajo la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas, entre ellas se puede destacar que objetiviza los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de una persona, y por ende de toda la organización. Cada empresa u organización fija las competencias en su conjunto, y luego por área y nivel de posición de los cargos que conforman su estructura organizacional, y por ello se afirma, que la Evaluación del Desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo y confiable.

Para Spencer y Spencer (1999), competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Cabe destacar, que cada empleado posee competencias diferentes y de acuerdo a estas la organización deberá reconocer cuáles serían las actividades desempeñadas de manera eficaz por el mismo, para así poder hacer un buen uso de sus Recursos Humanos, en beneficio de los objetivos y metas de la misma. Spencer y Spencer clasifican las competencias de la siguiente manera:

Motivación: Son los intereses que una persona considera o desea consistentemente, ya que la misma dirige, conlleva y selecciona el comportamiento hacia ciertas

acciones.

Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Conocimiento: Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

Habilidad: Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las habilidades necesarias para tener éxito en una ocupación particular.

Así mismo, señala la definición de los niveles de competencias de la siguiente manera:

- Alto o Desempeño Superior: Es una desviación tipo por encima del promedio del desempeño, aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- Bueno, por sobre estándar.
- Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido: Es el punto mínimamente aceptable que debe alcanzar un empleado; de lo contrario no se le considerara competente para el puesto.
- Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, es innecesario indicar el nivel.

Leboyer (2000: 65), define competencia “como una lista de comportamientos

que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”. La misma autora presenta un listado de Competencias Universales:

1. Presentación oral.
2. Comunicación oral.
3. Comunicación escrita.
4. Análisis de problemas de la organización.
5. Delegación.
6. Control.
7. Sensibilidad.
8. Autoridad sobre individuos.
9. Negociación.
10. Decisión, entre muchas otras, las cuales en conjunto representan rasgos, características individuales y cualidades requeridas para conducir de manera eficiente las actividades laborales establecidas para un cargo, dentro de una organización.

Los diagnósticos de las competencias individuales, permite saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible, es por ello que para la Prof. de Psicología Leboyer (2000), señala que:

Las competencias individuales y competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades personales (p. 14).

En pocas palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa. Las competencias se fijaran para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de evaluación del

desempeño. Sólo se tomarán en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

Ernst & Young Consultores, (2008), define competencia como la característica de una persona ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. De igual manera, afirman que las competencias que garantizan el éxito son:

Los Conocimientos: Los cuales se derivan de la aplicación de una técnica específica.

Las Habilidades: Normalmente se adquieren mediante entrenamiento directo y experiencia.

Las Cualidades: Algunas de las cuales están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

En este orden de ideas, también se clasifican las competencias, dentro del ámbito laboral de la siguiente manera:

Competencias Personales: Son todas aquellas que el individuo posee de manera innata, y las cuales se componen de lo siguiente:

Autoconocimiento: El cual consta de la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en uno mismo.

Autorregulación: Formado por un autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

Motivación: Es aquella que está constituida por un afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

Aptitud Social: Son aquellas cualidades que tiene un individuo tales como, la empatía, habilidades sociales, que le permite al mismo establecer mejores y efectivas relaciones sociales.

Creatividad: Es la capacidad de transformar, de crear cosas con la finalidad de realizar un trabajo de manera excelente.

Competencias Profesionales: Son todas aquellas, que el individuo va adquiriendo a través de los conocimientos y la información recibida.

Liderazgo: Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la organización o empresa, que hace que la misma parezca no solo posible, sino también deseable para todos, el mismo puede ser alto, bueno, mínimo necesario e insatisfactorio.

Trabajo en equipo: Crear sinergia, alcanzar lograr metas colectivas, demostrar sensibilidad, actitud permanente de tener presente las necesidades del cliente.

Tolerancia al estrés: Es la habilidad para comprender rápidamente cambios del entorno, oportunidades, entre otras.

Adaptabilidad: Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto.

Competencias Técnicas: Todas aquellas que el individuo busca tener, a través del uso de la información que posee, con la relación hacer.

Conocimiento: Son todos los datos o información adquirida, en áreas específicas que

posee un individuo, el cual puede ser alto, medio o bajo, en áreas específicas.

Manejo de la Información: Es la habilidad para procesar, recopilar y transmitir información.

Coordinación de las Acciones (Saber-Hacer): Es la habilidad para relacionar de manera eficiente el uso del saber con el hacer, de la información que se tiene.

Toda proceso evaluativo dirigido al desempeño del Recurso Humano de cualquier organización, deberá tener como eje central la observación y evaluación de las diferentes competencias, ya establecidas con anterioridad de acuerdo a las necesidades de cada cargo, que posee el personal, todo ello con la finalidad de poder establecer las debilidades y fortalezas que el mismo posee, lo cual le dará la oportunidad a la gerencia del recurso humano y por ende a la organización, de poder detectar las posibles fallas que este presentando su personal, para así poder subsanar las mismas, solidarizar las fortalezas, hacer cambios oportunos del personal, así como también motivar al mismo mediante una retroalimentación positiva, sincera y de provecho, tanto para el personal, como para la organización.

Para Tobón (2007: 49), las competencias “parten desde la autorrealización personal, son procesos generales contextualizados referidos al desempeño de la persona, dentro de una determinada área del desarrollo humano”. Las clasifica de la siguiente manera:

Competencias Básicas: Son las competencias fundamentales para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, por ejemplo competencia comunicativa, competencia matemática, competencia de autogestión del proyecto ético de vida, entre otras.

Competencias Genéricas: Son aquellas competencias comunes a varias ocupaciones o profesiones, por ejemplo, los profesionales de áreas tales como la administración de empresas, la contaduría y la economía comparten un conjunto de competencias genéricas, tales como: análisis financiero y gestión empresarial.

Competencias Específicas: Son aquellas competencias propias de una determinada ocupación o profesión, por ejemplo, un médico debe poseer competencias como hacer el chequeo de los signos vitales, el diagnóstico de la salud enfermedad y la implementación de tratamientos pertinentes a las diversas enfermedades.

Para la autora Alles (2005), competencias no es más que un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, para una cierta actividad, así mismo señala que los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión de competencias son los siguientes:

1. Definir criterios de desempeño.
2. Identificar una muestra.
3. Recoger información.
4. Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias.
5. Validar el modelo de competencias.
6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Según Segura (2003), la dinámica mundial ha perfilado unas competencias que en muchos casos y, al pensar en la universidad venezolana, pareciera que muy pocos alcanzan ese nivel de competencias, sobre todo por las grandes limitaciones que, en el contexto del mismo Estado, tienen los docentes y los trabajadores universitarios para convertirse en promotores de su propio desarrollo después de finalizar su formación

como profesionales. Son pocos los que acceden a grados superiores; sin embargo, la necesidad conlleva a ello.

Para analizar este factor, debe partirse de una acepción de competencias, lo cual Parga (2002), citado por Segura (2003) concibe como el acercamiento a la realidad del desempeño requerido por la sociedad actual, dado que muestran a un sujeto integral y conocedor de su papel en la sociedad.

Administración del Recurso Humano

Hoy en día se hace necesario la importancia de cada uno de los procesos y sistemas establecidos en el Área de Recursos Humanos, debido a que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándose ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad. En este proceso de globalización en que está inmerso la mayoría de las empresas y entes públicos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la Administración de los Recursos Humanos.

Conceptos de la Administración de Recursos Humanos

Dada la importancia que genera la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones y entes públicos, existen numerosos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a efectos de la investigación que precede, se tomará en consideración el siguiente concepto, el cual engloba en su totalidad los aspectos más resaltantes de la Administración de Recursos Humanos. Según Chiavenato (2004), la define como sigue:

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar, y controlar las técnicas capaces de

promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 165).

Tal y como plantea el autor, la Administración de Recursos Humanos está direccionada hacia el progreso de las personas que forman parte de la organización, a través, de la ejecución eficiente de las funciones gerenciales con el fin de coadyuvar al logro de las metas y objetivos, tanto individuales como organizacionales que permitan el desarrollo sustentable del país.

La Administración de Recursos Humanos (ARH), tiene un carácter multidisciplinario, por lo cual, debería encargarse principalmente en el monitoreo, control y asesoramiento de los objetivos que en materia de recursos humanos se proponga la empresa, en pro del alcance de los resultados organizacionales con un alto grado de satisfacción de las personas que allí laboren.

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2004: 167), sostiene que los Objetivos de la Administración de Recursos Humanos, “se derivan de los objetivos de la organización entera”. Paralelos a estos propósitos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros como prioridad fundamental para el crecimiento y avance de todos los involucrados. Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los

objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Además, de los mencionados con anterioridad se puede decir que el objetivo general de la Administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que puedan y deben llevar a cabo los administradores de esta área. El Administrador de Recursos Humanos, debe reconocer que las actividades que realizan sirven de herramientas fundamentales para la organización logre sus metas. En este sentido, el departamento de Recursos Humanos debe existir para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización.

Chiavenato (2004: 165) resalta que “La Administración de Recursos Humanos significa conquistar personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”. En definitiva, la Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera, es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y de satisfacción.

Importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones

Las organizaciones son estructuras que están constituidas por diversos componentes que se integran, solo en la medida que los individuos estén llamados en

pro de un esfuerzo mancomunado. Villegas (1998), considera lo siguiente:

Puede decirse que desde el mismo momento de la aparición de las organizaciones formales, la Administración de Recursos Humanos pasó a ser una de las actividades más comunes y de mayor significación en el logro de sus objetivos. Del mismo modo, como la presencia de las personas resulta un ingrediente fundamental en toda organización (p. 17).

Sin duda alguna, todas las organizaciones están integradas por personas. La gente es la que lleva a cabo los avances, los logros y los fracasos de las organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que, constituyen el recurso máspreciado. Si alguna organización dispusiera solo de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables; pero careciera de individuos o que estos estuvieran mal dirigidos, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito de dicha organización sería imposible. Por lo que, se asegura que la situación de la Administración de los Recursos Humanos varía de acuerdo a cada organización.

La Administración de Recursos Humanos incluye la formulación de políticas, normas y procedimientos que regulan la relación organización-persona, para su correcta formulación y desarrollo se necesita de una correcta aceptación y comunicación de la gerencia para su implementación efectiva en la empresa.

Pero es importante resaltar que la Administración de Recursos Humanos, no sólo se limita al establecimiento de normas y procedimientos regulatorios de conducta, sino que además, incluye la combinación de innumerables factores de tipo psicológico, económico y social que incide directamente en el logro de los objetivos. De allí, que el papel del gerente es dominar, lo referente a manejo de personal y relaciones humanas, para que logre en conjunto con los demás sistemas que forman parte de la organización llegar a logro de las metas y proyectos planificados.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y mencionada empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Solo es a través de los responsables de Administrar los Recursos Humanos, que los demás recursos de la empresa se pueden utilizar con efectividad, por lo cuales requiere que tengan un amplio conocimiento de los procedimientos gerenciales para definir, y descubrir las características generales del personal.

Administración de Recursos Humanos como Proceso

Según Chiavenato (2004), la Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un proceso fundamental en la competitividad organizacional. Los procesos básicos de la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal.

- Provisión (quien irá a trabajar en la organización) investigación de mercado de recursos humanos, reclutamiento de personal, selección de personal.

- Aplicación (que harán las personas en la organización) integración de personas, diseños de cargos, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño.

- Mantenimiento (como mantener a las personas trabajando en la organización) remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
- Desarrollo (como preparar y desarrollar a las personas) capacitación, desarrollo organizacional.
- Seguimiento y control (como saber quiénes son y que hacen las personas) base de datos o sistema de información, controles-frecuencia-productividad-balance social, auditoría de recursos humanos.

Según Chiavenato (2004:159), “esos subsistemas íntimamente interrelacionados e interdependientes, su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias en otros, y así sucesivamente”. Se puede mencionar que, estos subsistemas no son establecidos de una manera única, varían de acuerdo a la organización, y depende de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros. Dichos subsistemas son variables, quiere decir que si uno de ellos cambia en una dirección no significa que los otros cambien en la misma dirección y en la misma medida.

Lo que acontece, afirma que el departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y satisfacción en el trabajo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará a beneficios a la organización, a los trabajadores y a la colectividad siendo crucial para el logro de mencionados objetivos del proceso de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. Además, constituye una actividad esencial dentro de la Administración de Recursos Humanos, y por norma general este proceso es diseñado y analizado por el mencionado departamento, entre otras atribuciones se menciona el asesoramiento y apoyo a los evaluadores y a la alta gerencia respectiva, finalmente la evaluación de desempeño sirve como indicador de calidad de la labor que es desarrollada por los especialistas en la Administración de Recursos Humanos.

Evaluación de Desempeño

Definición de Evaluación de Desempeño

Se entiende que la Evaluación es un sistema de coherencia entre los distintos factores que constituyen el ser, el hacer y el deber ser de las instituciones de Educación Superior, que conlleva la consideración de las tres dimensiones esenciales: la pertinencia o funcionalidad, entendida como la coherencia del proyecto institucional y de sus programas con las necesidades y las características del área de influencia de la institución; la eficacia, definida como la coherencia entre las actividades desarrolladas por la institución en su conjunto para cumplir sus fines y los objetivos; y la eficiencia, entendida a su vez, como la coherencia entre los recursos invertidos, el esfuerzo desplegado y el tiempo empleado para el logro de los objetivos y los fines de la institución.

Es importante resaltar, que las evaluaciones a realizar a cualquier tipo de personal de las instituciones de Educación superior, deberán estar dentro de un marco legal establecido, de acuerdo a la Ley, de lo contrario no serán validas, ni tendrán ningún tipo de incidencia, bien sea positiva o negativa, para los mismos.

Según Pontifes (2002), la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos utilizados para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización. Por desempeño se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares y cometidos definidos para la persona o su puesto.

De acuerdo con el puesto que se ocupe, una persona puede ser evaluada en cuanto al desempeño que obtuvo con relación a objetivos y programas de trabajo, pero también en cuanto a metas de productividad, la precisión con la que cumple sus actividades, el acierto de sus decisiones operativas, el rendimiento que se traduce en aportaciones o ganancias para la organización, o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

Según puede apreciarse, el enfoque de la evaluación del desempeño presenta distintas alternativas, muchas de las cuales estarán determinadas por el tipo de organización o de resultados que se esperan de las personas en una determinada posición de trabajo.

En lo que respecta a la función pública, los planos de la evaluación tienen que considerar que, además de que los servidores públicos forman parte de una organización que posee cometidos específicos, también son sujetos de un sistema de responsabilidades por el ejercicio de un puesto que ha sido creado para proveer trabajo útil al cumplimiento de los fines del Estado.

La evaluación del desempeño de los servidores públicos, asume un mayor número de variables determinadas por la conjunción de diversos atributos del trabajo que son exigibles a un empleado al servicio del estado: legalidad, eficacia, eficiencia,

honradez, objetividad, economía, diligencia y lealtad institucional, entre otros, de ahí que resulte importante situar los formatos de la evaluación del desempeño para comprender sus factores de análisis y considerar que al evaluar a servidores públicos es imprescindible considerar el contexto legal y organizativo de su desempeño.

Dentro de este orden de ideas, es importante destacar lo referido por, Alles (2005: 34), instrumento de evaluación: “es un medio para gerenciar, dirigir y supervisar personal”. Así mismo, Werther y Davis (1995: 147), conceptualizan la evaluación del desempeño, “como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”. Es claro que en el mismo los trabajadores procuran obtener una retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades, con el fin de poder realizar las correcciones que sean necesarias, para solventar posibles fallas o reforzar las fortalezas.

También, se admite que en el sector público, la medición del desempeño (técnicas) es un proceso evolutivo realizado en diferentes niveles, siendo el primero el macronivel (país o región), el segundo el mesonivel, (políticas elaboradas por una organización como un todo), y el tercero, el micronivel, (medición característica de una agencia o de un departamento en particular), siendo estos tres en conjunto determinantes en el grado de confiabilidad de las evaluaciones, para diagnosticar las posibles anomalías o fallas posiblemente existentes.

Herra y Rodríguez (1999), afirman que la evaluación del desempeño, es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Por su parte, Madureira (2002), afirma que raramente el desempeño es referido de modo aislado, dissociado de la expresión “Evaluación del Desempeño”, lo cual se trata de una redundancia, puesto que el propio termino suscita ya la obligatoriedad de un juicio, y como tal, de una evaluación. Pues bien, la evaluación del desempeño, es realizar una serie de pasos, los cuales deberán ir acompañados de

una serie de características y aspectos, que permitan realizar la misma de manera satisfactoria.

Es importante recalcar, que al estudiar el desempeño no se pretende resaltar las deficiencias y limitaciones, sino más bien, asumir un nuevo estilo de reflexión compartida, para hacer más eficiente y posible el desarrollo de los trabajadores, buscando favorecer el perfeccionamiento continuo de la labor de la organización.

Madureira (Ob. Cit.), señala que, la evaluación del desempeño, es planteada por la gestión como uno de los más importantes indicadores en los resultados organizacionales. En este mismo orden de ideas, Stephen (2004), conceptualiza la evaluación del desempeño, como un instrumento para señalar, las habilidades y facultades de los empleados. El autor también señala que dicha evaluación persigue muchos objetivos, pero todos tienen como meta, evaluar las competencias que un cargo en específico requiera, para poder cumplir las actividades establecidas para el mismo, de igual forma señala algunos métodos para realizar dicha evaluación, tales como:

1. Textos Escritos.
2. Escalas de Calificación Gráfica.
3. Escalas de Calificación Articuladas en la Conducta.
4. Comparaciones Forzadas.

Es de importancia resaltar que la evaluación del desempeño, puede ser un campo lleno de problemas, para lo cual el referido autor señala algunas sugerencias, para mejorar la misma:

1. Destaque los comportamientos más que los rasgos.
2. Lleve un diario de conductas del desempeño.

3. Recorra a varios evaluadores.
4. Evalúe selectivamente.
5. Capacite a los evaluadores.
6. Someta a los empleados a un proceso justo.

La evaluación del desempeño, está orientado hacia el desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Alles, 2005, p. 191). Es de hacer notar que se tiene la percepción, de que la aplicación de la evaluación del desempeño, tiene como meta la decisión de incrementar el salario o no del personal; o el despido de los mismos, lo cual perjudica muchas veces la misma, debido a la tensión y el rechazo de los empleados.

Por evaluación del desempeño puede entenderse un procedimiento para valorar o estimar de manera sistematizada y formal, el rendimiento o gestión de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su puesto, así como su potencial para un desarrollo laboral futuro. En tanto que se trata de una valoración sistemática y formal, adquiere una función en el espacio de las relaciones laborales, de ahí que su sustento jurídico sea la carta descriptiva de funciones o actividades que corresponde al puesto que se ocupa.

En términos legales, un trabajador no puede ser separado de su empleo si no es por alguna de las faltas calificadas a la norma laboral o por el incumplimiento de las responsabilidades adquiridas e inherentes a su puesto, mismas que deberán calificarse en función de las propias causales tipificadas en la ley.

En consecuencia, y en estricto sentido de la norma laboral, la evaluación del desempeño deberá organizarse a partir de factores de evaluación aplicables a dimensiones objetivas y medibles del cumplimiento de las funciones, actividades y/o

responsabilidades del puesto, nunca a los atributos físicos o de personalidad del trabajador que es evaluado. Los factores de evaluación deben ser explícitos y deberán señalarse en el instrumento que será del conocimiento del trabajador y del evaluador, además de considerarse, en términos técnicos, que deberá tener un número de indicadores razonables y cuantificables bajo evidencias que pueden ser constatadas por ambas partes.

Por consiguiente se trata de un mecanismo de verificación y calificación de niveles de desempeño que son previamente establecidos por la organización en función a la naturaleza de los puestos y sus actividades.

La legalidad de otro tipo de evaluaciones tales como la del perfil psicológico, las de ingravidez, de verificación de consumo de sustancias prohibidas o restringidas fuera del servicio, o las de exámenes de conocimientos, para ser ratificado en un puesto, sin previo aviso del empleado, por lo general son refutables y recurribles ante las autoridades laborales.

No obstante las excepciones anteriores, cuando la evaluación del desempeño se aplica a la búsqueda y procuración del desarrollo del personal adquiere su máxima potencialidad y no representa afectaciones a los derechos de los trabajadores, tal es el supuesto de una evaluación del desempeño que identifique, por los resultados de un grupo de trabajadores, necesidades de capacitación, cuyo reconocimiento permitirá orientar los programas anuales en la materia.

La evaluación del desempeño tiende a distinguirse también de la evaluación del cumplimiento de factores relativos a un determinado escalafón o niveles como es el caso de la Universidad de Carabobo. Cada uno de estos factores, de acuerdo con la misma ley, se calificara por medio de tabuladores o sistemas adecuados de registro de su cumplimiento y deberán aparecer en términos formales en un Reglamento de

Escalafón.

Esta previsión legal es de suma importancia puesto que un sistema de evaluación de desempeño no puede sustituir los factores escalafonarios enunciados, si acaso deberá sistematizarlos y otorgarles un valor en congruencia con las determinaciones de la ley.

Se entiende que la evaluación del desempeño podría aplicarse tanto a trabajadores de base como de confianza, no obstante en los primeros priva el derecho de que la norma para calificar sus promociones y ascensos sea la que establece el escalafón y los correspondientes derechos escalafonarios.

De acuerdo a la forma en que se sistematiza la evaluación del desempeño, habrá que reconocer su potencial para calificar rendimiento, esfuerzo, productividad y dedicación de un trabajador, de esta manera la evaluación del desempeño adquiere grados de cobertura y complejidad en el análisis.

Sin entrar a detalle de las posibles acepciones de la evaluación del desempeño que en muchos casos se considera evaluación del merito, evaluación del empleado, informe de avance o progreso de desempeño, evaluación de eficiencia funcional en el puesto, entre otros perfiles evaluativos, se reconoce que el nivel más simple de la evaluación del desempeño es constatar que el trabajador evaluado ha cumplido con resultados preestablecidos o declarados como meta.

Este tipo de evaluación obedece a la verificación de cuotas de trabajo cumplidas o nivel de producción lograda desde una posición laboral, puede ser la de un puesto o bien la de un determinado servicio contratado. Con el reconocimiento de puestos y de su entendimiento como unidades de trabajo, el desempeño se pudo verificar por el cumplimiento eficaz, eficiente y diligente de las funciones o actividades señaladas en

la carta descriptiva del puesto.

En virtud de lo planteado, esta evaluación de desempeño podría considerarse como una constatación de que el ocupante de un puesto legalmente está cumpliendo con las actividades formalmente establecidas para el mismo. Durante mucho tiempo este criterio de verificación del cumplimiento de las encomiendas del puesto fue dominante en la valoración del trabajo público, sin embargo no permitía analizar el resultado del trabajo o la aportación del mismo al buen desempeño de la organización.

La complejidad de las tareas de los puestos modernos, así como la acreditación de funciones y actividades polivalentes o por el compartimiento de distintas posiciones de trabajo de las organizaciones que tienen como práctica la rotación del personal en distintos puestos, la competitividad o capacidad demostrada para lograr resultados en las mejores condiciones de oportunidad, eficacia y eficiencia, tiende a valorarse más y a reconocerse como factores de reconocimiento de un buen desempeño.

De conformidad con lo anterior, la evaluación por la competitividad del trabajador permitió en muchos casos establecer sistemas laborales basados en el trabajo a cuotas de producción, en los cuales el premio al desempeño competitivo se establece cuando se mantienen altos niveles de productividad o cuando se rebasan los estándares o metas logrados por la propia competencia establecida entre los trabajadores. En este caso el desempeño y su potencial se inducen y no necesariamente son resultado de una motivación organizacional de los trabajadores.

La evaluación del desempeño puede trascender los parámetros de las funciones del puesto y la producción de resultados desde el trabajo del puesto, en ese caso otro enfoque de la evaluación se ciñe a verificar el cumplimiento de los objetivos

señalados en los programas del área en la que está adscrito el puesto. En este enfoque, la mejor calificación se obtendrá al verificarse que los objetivos del área y, desde luego, los propios del puesto o los derivados de la misión del trabajador, han sido cubiertos en forma satisfactoria.

Hasta aquí, y en atención a las explicaciones sobre los alcances de una evaluación del desempeño, se destaca una definición amplia sobre el potencial de dicho procedimiento. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En tanto que la evaluación consigna resultados aplicables a puestos y que son logrados por la persona que los ocupa, se trata de un procedimiento aplicado en forma individual, aunque también se podría evaluar el desempeño de un equipo, un área determinada o todo el conjunto de la organización.

La búsqueda del máximo rendimiento de los trabajadores es, sin duda el termino extremo o final de una evaluación de desempeño con enfoque productivista, sin embargo, en el sector publico la productividad tiene diferentes facetas, por lo cual la integridad del desempeño a medirse por factores mixtos: la eficiencia individual, la aportación del trabajo al cumplimiento de los objetivos del área, las competencias demostradas en la atención de las funciones o tareas del puesto, las aportaciones e innovaciones al trabajo y métodos para su desempeño, entre otros.

Para Alles (2005), la evaluación del desempeño siempre debe realizarse con relación al perfil del puesto, es útil y necesaria para:

1. Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
2. Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
3. Saber si deberán modificar su comportamiento ya que la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, podrán saber si deberán modificar su comportamiento.

De igual manera indica los pasos de una evaluación de desempeño; los cuales se especifican a continuación:

Definir el puesto: Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

Evaluar el desempeño en función del puesto: Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

Retroalimentación: Comentar el desempeño y los progresos del subordinado de la organización.

Así como, la evaluación del desempeño es útil y necesaria para una organización, la autora antes citada afirma que, también es cierto que la misma acarrea problemas comunes, tales como:

1. Carencia de normas.
2. Criterios subjetivos o poco realistas.
3. Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
4. Errores del evaluador.
5. Mala retroalimentación.
6. Comunicaciones negativas.

Para evitar estos problemas la autora recomienda: Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constara de un formulario y un instructivo y entrenar a los evaluadores.

Ivancevich (2005: 18), define la evaluación del desempeño, “como un actividad con la que se determina el grado en un empleado se desempeña bien”. Dichas evaluaciones se deberán realizar bajo un clima armonioso, donde cada uno de los empleados este seguro del grado de confiabilidad de las mismas, y no se sienta con menos oportunidades que otros, a la hora de obtener los resultados.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. Además, es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. Entre los objetivos se tienen:

- Desarrollo de los empleados.
- Motivación.
- Comunicaciones.
- Respeto de la Ley.
- Investigación de la Administración de los Recursos Humanos.

Para proveer una información confiable y legal, un formato de Evaluación. Del desempeño deberá estar constituido de los siguientes factores:

- Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación.

- Establecer políticas de evaluación del desempeño sobre cuando calificar, con qué frecuencia y quien deberá hacerlo.
- Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados.
- Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas), que evalúen el desempeño de los empleados.
- Analizar la evaluación con el empleado.
- Tomar decisiones y archivar la evaluación.

En este sentido, Pontifes (2002), señala distintos métodos de evaluación que consideran factores mixtos de valoración del rendimiento de un trabajador:

Método de graduación de meritos o rendimiento destacable del trabajador:

Consiste en fijar una escala cualitativa que califica al trabajo en función de adjetivos que realzan o minimizan un determinado rasgo del trabajo, por ejemplo: calidad de los resultados, con una escala de mínima hasta destacada, cooperación con el equipo y compañeros de trabajo: con una gama de posibilidades desde el aislamiento hasta la de amplia colaboración, entre otros.

Métodos de apreciación del desempeño desde la óptica de un supervisor profesional:

En los cuales el trabajador se califica y clasifica según el rendimiento y resultados de su gestión bajo el escrutinio de un supervisor, quien define en forma sumaria el rendimiento logrado. La suposición central de este método consiste en hacer del supervisor un experto crítico del trabajo por estar calificado en el conocimiento del mismo.

Métodos de jerarquización de resultados de los trabajadores desde la óptica del jefe o superior inmediato: Se caracteriza por su alto grado de subjetividad pero por su precisión cuando se involucran resultados y estándares concretos prevalecientes en el área de trabajo.

Método de asignación de estándares de rendimiento y metas de desempeño: Consiste en trazar mínimos, promedios y máximos de desempeño para calificar el rendimiento de los trabajadores. Se trata de un sistema que enfatiza las cuotas de productividad y no deja opción al trabajador sino para sostenerse en los niveles calificados por parte de la directiva.

Métodos de competitividad o comparación de rendimiento entre los resultados logrados por trabajadores que ocupan puestos equivalentes o equiparables: Consisten en la formación de escalas de desempeño y rangos logrados por los propios trabajadores, de los cuales se selecciona los de mayor regularidad, los mismos que se convierten en la norma o estándar de rendimiento para dichos puestos.

Métodos de identificación de errores o fallas en la gestión de los trabajadores: Se orientan a localizar, calificar y otorgar un nivel de trascendencia o afectación de los errores cometidos durante el desempeño de un trabajador, asimismo, en este sistema se adicionan las quejas u observaciones que son imputables al propio trabajador y que fueron presentadas por los usuarios o clientes de u trabajo o gestión.

Métodos de asignación de puntuaciones: Donde los factores de desempeño que se califica deberán tener necesariamente un puntaje que es asignado por el evaluador, de tal forma que el trabajador tenga una calificación que permita comparar sus resultados con el resto de los trabajadores de su propio puesto.

Métodos de verificación del cumplimiento de objetivos y metas del puesto: Se basan en la calificación de resultados, valoración del esfuerzo realizado y constatación de avances reales que son coadyuvantes a los objetivos y metas, que el propio trabajador estableció de manera previa con el evaluador y su jefe inmediato o el titular de su área de adscripción, estos métodos se basan en la identificación de cometidos y la formación de compromisos en el corto y mediano plazos, sobre los cuales se realizara la evaluación correspondiente.

Métodos de calificación de aptitudes: De conformidad con el desempeño del trabajador, el puesto que ocupa y los cometidos del mismo, los trabajadores son sometidos a exámenes de aptitud de manera paralela a la valoración de su rendimiento.

Métodos de evaluación del desempeño por indicadores: De conformidad con los objetivos, resultados esperados, rendimiento estandarizado y metas comprometidas, así como por el nivel de responsabilidad asumido por el trabajador desde su puesto, se determinan parámetros e indicadores de gestión, por ejemplo: Para el cumplimiento de objetivos se designa un porcentaje mínimo del 80% como norma de eficiencia terminal, cualquier calificación a la baja es motivo de una señal de alerta o indicador que compromete al trabajador y a sus supervisores a mejorar el desempeño. En este sentido el indicador más común es el tiempo programado y el tiempo real de ejecución con relación al avance programado y el avance real del objetivo establecido.

Métodos de evaluación que involucran distintos puntos de vista a los que se somete el desempeño del trabajador, también conocidos como métodos de 360 grados: En una analogía de una evaluación que mira 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, así como los usuarios,

clientes o beneficiarios reales y potenciales de los resultados del mismo trabajador que se evalúa.

Métodos de evaluación por comités de especialidad o sínodos: En este sistema la evaluación del desempeño adquiere su máximo nivel de análisis y verificación de distintos factores del desempeño, rendimiento, resultados, calidad del trabajo, aportaciones y consistencia y aplicabilidad de los mismos y que son atribuibles a un trabajador. En este sistema el evaluador es un experto y al mismo tiempo un crítico del trabajo que se evalúa, así como de sus métodos para realizarlo. Este mecanismo es de aplicación común en instituciones académicas, en la comunidad de investigadores y en jurados de meritos para el otorgamiento de distinciones y premios especiales.

En la mayor parte de los métodos enunciados, se parte del supuesto de haber constituido un conjunto de criterios y dimensiones cuantificables del desempeño que parten del puesto, de sus resultados u objetivos y del rendimiento del trabajador, la calidad, la diligencia, las aportaciones meritorias y otros atributos que se esperan del trabajo adquieren rasgos de ponderación que permiten elevar la calificación de los trabajadores sobre un mínimo y hasta el nivel de un desempeño destacado.

Cuando un trabajador se encuentra en los mínimos de la evaluación quiere decir que tanto el cumplimiento con las funciones del puesto, el objetivo del mismo y el rendimiento del trabajo para ejecutarlas se han logrado en forma suficiente aunque sin mayor merito.

De no tomarse en consideración este requisito metodológico, la evaluación del desempeño desbordaría los rasgos medibles de su principal referente que es el puesto y distorsionaría el trabajo mismo al proponer otras dimensiones que son deseables pero que no constituyen la esencia del desempeño.

Dimensiones tales como el talento, la creatividad, el equilibrio emocional, la motivación, el compromiso institucional o la lealtad son deseables pero requieren medirse por otros medios, a veces poco objetivos y poco reproducibles como criterios para evaluar el desempeño de un trabajador.

Proceso de la Evaluación del Desempeño

De manera correlativa al método que se aplique en un sistema de evaluación del desempeño, son fundamentales las reglas de ejecución del mismo, a este conjunto ordenado y sistemático de aplicación se le conoce como proceso de evaluación del desempeño, ya que está ligado a fines diversos en las políticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones, es iterativo y continuo a la vez que permite coadyuvar a una transformación gradual y dirigida del capital humano de la organización.

En un sentido crítico la evaluación del desempeño podría caracterizarse como un medio de aprovechamiento o explotación máxima del potencial y rendimiento de los trabajadores, sin embargo, en el terreno de la transacción laboral, ningún trabajador está obligado legalmente a desempeñarse más allá de lo que prescribe su contrato de trabajo. En todo caso, el constituir sistemas laborales de máximos rendimientos y pago a destajo todavía no están establecidos en la legislación laboral del país.

Dejando pendiente esta discusión, cabe hacer notar que para evitar enfoques en exceso productivistas o utilitarias de la evaluación, se requiere que en su proceso de aplicación cumpla con los requisitos de objetividad, validez de los factores y medios de medición y la confiabilidad de la información y sus fuentes de donde se reconocerán los datos que son insumos del evaluador y del mismo trabajador para ejercer su derecho de réplica ante una calificación que le haya sido asignada.

La objetividad consiste en una condición de método donde el evaluador y el trabajador son aislados de las dimensiones del desempeño que se evalúa, la persona no es evaluada como entidad humana, como personalidad o como individuo, lo que se verifica, analiza, pondera, cualifica y puntualiza es el trabajo que ha desempeñado.

Las dimensiones del trabajo o de los resultados del desempeño deben ser verificables y validas, de preferencia en el tiempo y en el espacio, en consecuencia, deben ser medibles y tener referencia de lo que se espera se lograría en el puesto y por el talento o capacidad de la persona. Si acaso se pueden medir conductas laborales terminales, por ejemplo, a nivel de la pericia, conocimiento y aplicación de rutinas basadas en métodos de trabajo formalizados, y en el cumplimiento de operaciones relacionadas con la corroboración de la calidad lograda en la ejecución de un trabajo, entre otras.

La confiabilidad está radicada en la veracidad y fiabilidad de que los datos que se verifican darán una muestra real del desempeño y no simples supuestos de un punto de vista subjetivo, el del jefe inmediato, por ejemplo. La solvencia de un sistema de evaluación radica en la identificación de factores objetivos y mensurables del desempeño en un puesto.

Trátase del método que sea la evaluación del desempeño y su sistema de medición debe ser arbitrado en cuanto a su validez y confiabilidad, si acaso alguna dimensión o factor no es medible o rebasa por su complejidad la capacidad real de los trabajadores o por su obviedad cualquiera podría calificar con notas altas, deberá ajustarse o de plano eliminarse.

Un ejemplo de dimensiones de evaluación lo constituyen los sistemas que combinan los objetivos del puesto de trabajo y las metas establecidas para ser cubiertas por el trabajador, con las competencias o evidencias de desempeño que se

espera el trabajador demuestre en un periodo determinado. Algunas de estas competencias podrán referirse a las aptitudes necesarias para desempeñarse en el puesto, otras tendrán que ver con habilidades directivas o de coordinación, en puestos de mando y otras podrán destacar capacidades específicas como es el caso de saber comunicarse correctamente en forma escrita. Se destaca en todo caso que las dimensiones de evaluación deberán definirse en atención a la naturaleza de los puestos cuyo desempeño será valorado y del entorno y misiones institucionales reconocidas y declaradas formalmente.

Otras dimensiones generalmente utilizadas para incorporarlas a la evaluación del desempeño son las medidas o metas de producción, cuando los resultados pueden tasarse en forma evidente por los bienes, productos o servicios que genera una persona desde su puesto; promedios o estándares de producción, determinados por la media de producción lograda por un equipo de trabajo o por puestos equivalentes al que se aplica la evaluación del desempeño; producción competitiva, fijando metas que rebasen la productividad del periodo inmediato anterior al que se evalúa, extrapolación de resultados de otros puestos equivalentes; oportunidad o puntualidad con la que se cumplen los resultados de un puesto; calidad de los bienes y servicios generados por un trabajador desde su puesto; y aplicación de los conocimientos recibidos en los procesos de capacitación y su traducción en mejoras al desempeño, entre las más representativas.

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño se reconoce su carácter cíclico, su reorientación o ajuste para valorar nuevas dimensiones o factores del trabajo y una responsabilidad del evaluado y del evaluador para poner en práctica los cuestionarios, entrevistas y demás instrumentos por medio de los cuales se obtienen las evidencias del desempeño y su calificación.

De esto resulta la necesidad metodológica de establecer criterios para que la

parte evaluadora tenga los elementos necesarios, la objetividad requerida, la imparcialidad que genera credibilidad y la solvencia técnica suficiente para analizar, ponderar y calificar el desempeño del trabajador que será evaluado.

Durante mucho tiempo fueron los jefes inmediatos en quienes se atribuyó la responsabilidad de realizar las evaluaciones del desempeño, no obstante, este procedimiento pronto enfrentó serias críticas porque no todos los que se habilitaron como evaluadores pudieron separar a la persona evaluada de su trabajo, tendiendo en muchas ocasiones a calificar la personalidad o rasgos individuales del trabajador, dejando en un segundo plano las evidencias objetivas de su desempeño.

En este sentido sobran las razones para juzgar este procedimiento como subjetivo y sujeto a errores de apreciación, no obstante, la misma experiencia ganada por este sistema favoreció que se ensayaran formatos colegiados donde el evaluador no es únicamente el jefe inmediato, sino un grupo de verificadores y testigos del análisis que se desarrolla de cara al trabajador evaluado, quien puede denotar lo que él piensa de su desempeño y argumentar lo que juzgue indispensable para que este sea calificado en forma objetiva.

La forma más simple de este sistema es obtener un primer nivel o punto de vista del jefe del trabajador evaluado, un siguiente punto de vista desde la óptica del trabajo mismo y es aportado por la persona evaluada. Se adiciona a este punto de vista la apreciación de su trabajo por parte de compañeros o colaterales de puestos equivalentes al suyo, y se complementa con un punto de vista externo: el del usuario de los productos, resultados, servicios o acciones que genera la evaluación del desempeño.

Queda claro que el proceso de evaluación del desempeño además de ser sistemático, cíclico, formal, escalable, y participativo, genera un conjunto de registros

o historial que permite disponer de elementos para la planeación de medidas de desarrollo del personal, tanto en forma individualizada como en formas colectivas.

Con esto se ratifica la importancia de la evaluación del desempeño y se redescubren sus amplias posibilidades de constituir un elemento de diagnóstico y acción en la gestión de los recursos humanos de una organización.

La aplicación más común de la evaluación del desempeño es para el otorgamiento de estímulos, compensaciones o gratificaciones complementarias al sueldo base, asimismo, se tiende a utilizarlas para calificar el potencial de un trabajador para que se habilite como candidato a ocupar un puesto de mayor categoría.

En otros casos y bajo otros supuestos, la evaluación del desempeño podría utilizarse como elementos de clasificación del personal para formar listas de elegibles para ser desincorporados del servicio. No existen dudas en cuanto a la utilidad de la evaluación del desempeño para los casos antes mencionados, sin embargo su cometido principal es coadyuvar al desarrollo del personal del servicio ya que constituye un invaluable sistema de registro de avances, problemas y logros del desempeño que permiten planificar políticas, estrategias y acciones capaces de inducir una mejor gestión del factor humano disponible en la organización.

En este sentido es de hacer notar que en muchas organizaciones públicas cuando no se alinea la evaluación del desempeño con un paquete de prestaciones o de beneficios económicos adicionales, se prejuzga su utilidad y se interpreta erróneamente como un procedimiento superfluo o innecesario, nada más lejos de la utilidad real que puede ofrecer la valoración del desempeño, de ahí que sea indispensable reconocerla como base informativa, sistema de seguimiento del trabajo y recurso formal para garantizarle al mismo trabajador que su desempeño no

solamente es reconocido sino que es monitoreado y cuenta con un registro que se actualiza, lo cual le genera un expediente individualizado con valor curricular para la organización en la que se desempeña.

Este es uno de los medios más eficientes para que el trabajador tome conciencia de pertenecer a un servicio de carrera donde la manifestación y demostración de meritos no se consigna únicamente en la palabra del jefe o en los currículos de candidatos externos, sino en el potencial de las evidencias que fueron acopiándose en el registro de cada trabajador a lo largo de los años y de sus logros laborales.

Como refuerzo al concepto de la evaluación del desempeño como elemento base para la planificación del sistema de gestión de los recursos humanos de una organización, deberá adicionarse su utilidad en la captación y definición del tipo de capacitación requerida por todos y cada uno de los trabajadores.

Las evidencias de un desempeño inconsistente pueden traducirse en temas, conocimientos y aptitudes que requieren reforzarse y, hasta la fecha, el medio de lograr zanjar las diferencias entre el desempeño real y el esperado sigue siendo la capacitación.

Desde esta óptica, los equipos técnicos de las áreas de capacitación o de profesionalización no tendrán que esperar a los levantamientos típicos de censos de recursos humanos o a los complejos Diagnósticos de Necesidades de Capacitación o a los inventarios de ocurrencias y temas de moda con los que tradicionalmente se perfilan los programas anuales en la materia, sino podrán disponer de registros actualizables por periodos o ejercicios evaluados, de tal manera que podrán agrupar por frecuencia aspectos recurrentes de la problemática del desempeño, analizando, por supuesto, la forma en que podrían atenderse desde la perspectiva de los programas de capacitación.

En un sentido positivo de reconocimiento del esfuerzo y dedicación de los trabajadores del sector público, la evaluación del desempeño bien concebida y bien ejecutada constituye un verdadero esquema de identificación de capacidades presentes y de potencialidades futuras que hace también del trabajo un esfuerzo de competitividad y de inercia a favor de mejores prácticas ejecutadas por verdaderos profesionales del servicio público.

Métodos de Evaluación del Desempeño Individual

- Escala grafica de calificación.
- Elección Forzada.
- Evaluación Escrita.
- Técnica del incidente crítico.
- Listas de verificación y listas ponderadas.
- Escalas de evaluación por conducta.
- Escalas de observación de la conducta.

Métodos de la Evaluación Colectiva

- Ordenamiento.
- Comparación Pareada.
- Distribución Forzada.
- Administración por Objetivos.

El recurso más importante que posee cualquier organización, es sin duda su Recurso Humano, y es por ello que las mismas deberán tener muy en cuenta factores como la confiabilidad, la igualdad, la transparencia y la objetividad al momento de realizar cualquier tipo de evaluación a sus empleados, y es por ello que para Ivancevich (2005), los problemas potenciales en la evaluación del desempeño, son los

siguientes:

1. Resistencia a la evaluación.
2. Problemas de diseño y operación del sistema.
3. Problemas del evaluador.
4. Criterios de evaluación.
5. Efectos del halo.
6. Error por indulgencia o severidad.
7. Error de tendencia central.
8. Error por acontecimientos recientes.
9. Efectos de contrastes.
10. Error por prejuicios del evaluador.

Se tiene claro que la evaluación del desempeño, es un proceso mediante el cual las organizaciones buscan determinar un factor muy importante en cada uno de sus empleados, como lo es el rendimiento; el cual podemos definir como el nivel de desempeño que pueda tener el personal de una empresa en el desarrollo de las actividades, y de acuerdo al mismo ya sea alto, medio o bajo, la organización obtendrá los resultados deseados o no.

Bases Legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en el Artículo 144, lo siguiente: “La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social”.

La ley determinara las funciones y requisitos que deben cumplir los

funcionarios y funcionarias públicas para ejercer sus cargos. Queda claro mediante este artículo, que solo el Estado es el señalado para establecer todas las normas referentes al desarrollo de la carrera de los (as) funcionarios (as) públicos, y por ello cualquier medida, sanción, ascenso, pruebas o remociones que se le aplique a estos, deberá estar dentro de lo establecido por el Estado, de lo contrario no tendrá validez.

En cuanto a la Ley del Estatuto de la Función Pública, de la Gaceta Oficial N°37522 del 6 de septiembre del 2002, señala los siguientes artículos:

Artículo 57: La valuación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretenden realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

La Evaluación del Desempeño, se basa en:

- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).
- Primera Convención Colectiva de Trabajo Suscrita en el Marco de una Reunión de Normativa Laboral para los Trabajadores Administrativos de las Universidades Nacionales, Institutos y Colegios Universitario. Cláusula 11: Sistema de Desarrollo de Carrera (2008-2010).
- VIII Convenio de Trabajo entre la Universidad de Carabobo y la Asociación de Empleados. Cláusula N° 34 Evaluación de Eficiencia (2003)
- Plan Estratégico de la Universidad de Carabobo. P.V.I. 3 (2004-2008).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo del presente capítulo es presentar y explicar los pasos que se llevaron a cabo para cumplir con el objetivo de estudio. De acuerdo como lo señala Arias (2004: 20) “consiste en la metodología, en donde se describen el nivel, tipo de investigación, así como las técnicas y los procedimientos que se aplicarán”.

En toda investigación se hace necesario detallar los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre éstos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, además que los nuevos conocimientos reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Tipo de Investigación

Con el objeto de diseñar estrategias evaluativas de desempeño laboral dirigidas al personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para su aplicación, se consideró para el estudio, un tipo de investigación enmarcada dentro del tipo de investigación descriptiva, sobre el cual Arias (2004: 22), afirma que: “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Además este tipo de estudio mide de forma independiente las variables y aún cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.

Al respecto cabe citar al autor, Tamayo y Tamayo (2009: 54), quien afirma que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, interpretación y análisis de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente”.

Modalidad de la Investigación

En atención a las características que presenta esta investigación y los objetivos que persiguieron, la misma fue considerada bajo la modalidad de un Proyecto Factible. Al respecto, el instructivo para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado del Instituto Universitario de Tecnología Pascal (2003: 21), dispone que este tipo de investigación “reúne técnicas orientadas a la identificación de un problema particular, la planificación, desarrollo e instrumentación del estudio conducente a la evaluación del fenómeno caso estudio, la situación y/o realización de servicios o programas de actividades concretas”. Al respecto la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), en su Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, señala que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y debe referirse a la formulación de políticas, programas, métodos y procesos (p. 21).

La modalidad de investigación de Proyecto Factible se puede interpretar de la siguiente manera: Es la obtención de los datos para lograr identificar el problema y de esta manera resolverlo y satisfacer las necesidades de la empresa o institución en donde se efectúa la investigación. En cuanto a los procedimientos metodológicos, se tienen en primer lugar, realizar un diagnóstico de la situación actual; segundo lugar, plantear y fundamentar teóricamente la propuesta, y establecer tanto el procedimiento

metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución. Por último, se realiza el análisis sobre la factibilidad de la propuesta planteada.

Diseño de la Investigación

Esta investigación se realizó bajo los lineamientos metodológicos de un diseño de campo, tal como lo plantea, Arias (2004: 28), “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Adicionalmente, Sabino (2003), señala que la investigación de campo es:

Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. Conviene anotar que no toda información puede alcanzarse por esta vía, ya sea por limitaciones especiales o de tiempo, problemas de escasez o de orden ético (p. 67).

Este tipo de investigación permite hacer una medición precisa de una o más variables, a través de registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, es decir, permite la descripción de algunas características fundamentales del tema en estudio.

De acuerdo a este enfoque, este estudio además de ser proyecto factible y de campo, también es documental, como lo señala Arias (2004: 25), “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios y conceptualizaciones.

Población y Muestra

Población

Los elementos que constituyen un conjunto de unidades es la fuente que va a proporcionar los datos que fueron analizados o explorados; sin embargo ésta aseveración resulta abstracta, por lo que es necesario expresarlo y darle sentido concreto para efectuar las mediciones correspondientes, para ello es necesario definir cuál es la unidad de análisis. De acuerdo a esto, Tamayo y Tamayo (2009: 180), señala que “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Por su parte Arias (2004: 98), señala que la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán validas las conclusiones de la investigación”. Para la presente investigación, la población estuvo constituida por el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de la Universidad de Carabobo, que en su totalidad suman ciento veinte (120) personas.

Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2009: 181) la muestra “es la parte representativa de la población”. Adicionalmente, Arias (2004: 98), señala que la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población.

La investigación se basó en un muestreo aleatorio donde cada uno de los

individuos pertenecientes a la población, tuvieron la misma posibilidad de ser elegido, cabe destacar que el elemento más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar.

Como se puede evidenciar, se empleó un muestreo no probabilístico, sobre el cual Hurtado y Toro (2004: 48), afirman que “las encuestas requieren de muestras que abarquen al menos un 10% de la población para que sus resultados puedan considerarse válidos”. En este caso se tomó como referencia una muestra constituida por el treinta por ciento de los encuestados, es decir treinta y seis (36) personas que forman parte del personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de la Universidad de Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la obtención de la información es muy importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, debido a que están destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado. La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación y del problema planteado para la misma, y puede efectuarse desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas y aun mediante ejecución de investigaciones para este fin.

En la presente investigación, se tomó en cuenta la Encuesta, la cual según Palella y Martins (2006:134), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Es importante señalar, que esta técnica estuvo dirigida hacia el personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y

Políticas, de la Universidad de Carabobo.

Adicionalmente, se aplicó un instrumento de recolección de datos conocido como cuestionario que para Tamayo y Tamayo (2009: 190), lo define de la siguiente manera: “es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando el que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones”.

Por su parte, Arias (2004: 72), define el cuestionario como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. Este estuvo conformado ítems con escala tipo Lickert, lo cual permitió medir las variables manejadas por la investigadora (Ver Anexo “A”).

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez es una condición necesaria para toda investigación y significa que dicho diseño permite detectar la relación real que se pretende analizar, es decir que sus respuestas deben contestar las preguntas formuladas y no otro asunto. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010: 237), la validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se quiere medir, se define como la ausencia de sesgos”.

Como se puede observar, se trata del grado en que el instrumento de recolección de información mide lo que en realidad se desea medir y ésta se determina a través con un procedimiento llamado juicio de expertos donde tres (3) especialistas uno (1) en metodología y dos (2) en contenido emitieron una opinión (Ver Anexo “B”).

Con respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2010: 207), afirman que: “existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1”. Es importante señalar, que el coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). En el caso más sencillo la confiabilidad, es la capacidad del instrumento para arrojar mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos.

En este estudio se aplicó la confiabilidad de consistencia interna (homogeneidad), la cual permitió determinar el grado en que ítems de una prueba estuvieron correlacionados entre sí, como procedimiento se empleó el método de Alpha de Cronbach, donde no existen respuestas correctas o incorrectas, sino que el sujeto marca el valor que mejor representa su respuesta. La fórmula a utilizar fue:

Tipo de Confiabilidad	Tipo de Correlación	Tratamiento Estadístico
Alpha de Cronbach (escala de Lickert)	A través de la varianza de cada ítems asociado por las variables de las puntuaciones totales	$r_{tt} = \frac{n}{n-1} * \left[\frac{S_t^2 - \sum S^2}{S_t^2} \right]$ <p> r_{tt} = coeficiente de confiabilidad n = número de ítems S_t^2 = varianza total de prueba $\sum S^2$ = sumatoria de las varianzas individual de los ítems </p>

Los resultados de la confiabilidad arrojaron un valor de 0,80, lo que demuestra ser un Rango de Confiabilidad “Alto” (Ver Anexo “C”).

Técnicas de Presentación y Análisis de los Datos

En esta investigación se emplearon algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, a objeto de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado con relación a las variables estudiadas; y al mismo tiempo describir la asociación que pueda existir entre alguna de ellas desde las perspectivas de la interrogante planteada en este estudio. Al respecto, Palella y Martins (2006: 188), señalan que el análisis estadístico “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar”.

Los resultados obtenidos se procesaron por medio de la estadística, abarcando cada una de las variables contenidas en el instrumento de recolección de datos, se utilizó la distribución de frecuencias relativas (porcentajes), y los resultados fueron procesados, analizados y luego presentados en gráficos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados

En este apartado se presenta un resumen del análisis de la información obtenida a través del desarrollo del proceso de la investigación, basada en la propuesta de estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. El mismo se presenta en forma sistematizada, siguiendo el orden de los objetivos específicos planteados.

El desarrollo de este capítulo es de carácter técnico, pero al mismo tiempo, de mucha reflexión e involucra la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitan la realización de interpretaciones significativas de los datos que se recogieron. Al respecto, Palella y Martins (2006:116), señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico”.

En virtud a lo antes planteado, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas de barras y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada uno de los indicadores. A continuación se presenta el análisis cuantitativo de los resultados obtenidos:

Variable: Desempeño Laboral

Tabla 1. El Desempeño Laboral es la piedra angular para el desarrollo de la efectividad de la Escuela de Derecho

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	8	22%
De Acuerdo (DA)	10	28%
Neutral (N)	15	42%
En Desacuerdo (ED)	3	8%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

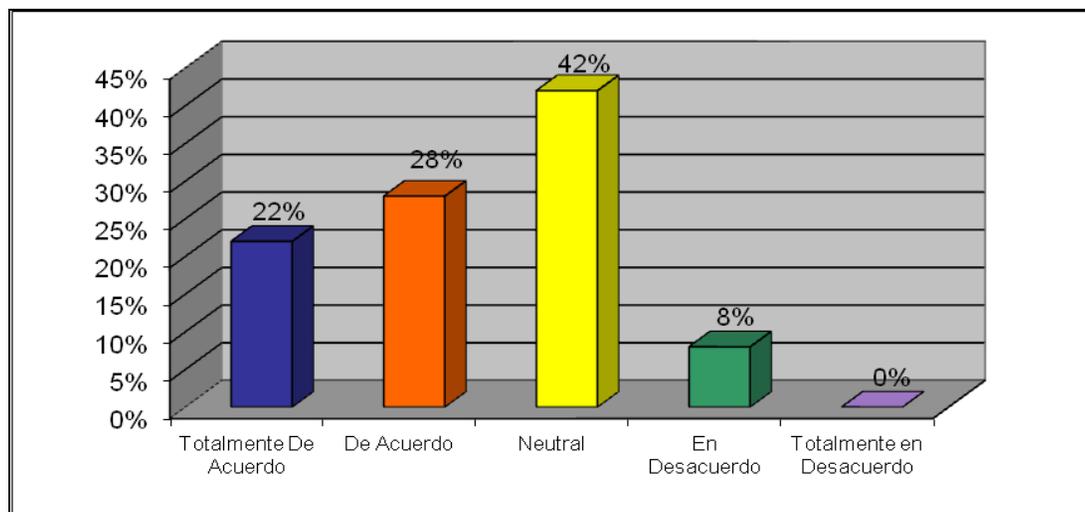


Gráfico 1. El Desempeño Laboral es la piedra angular para el desarrollo de la efectividad de la Escuela **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Como se puede observar el 42 por ciento respondió Neutral, mientras que un 28 por ciento estuvo De Acuerdo y un 22 por ciento Totalmente de Acuerdo con este enunciado donde se señala que el desempeño laboral es la piedra angular para el desarrollo de la efectividad de la Escuela de Derecho de esta Facultad, por esta razón se refuerza la intención del presente trabajo de investigación, en beneficio de esta casa de estudio. Por otra parte, sólo un 8 por ciento opinó de manera contraria, respondiendo En Desacuerdo.

Variable: Desempeño Laboral

Tabla 2. En el ejercicio de sus funciones se le ha permitido desarrollar sus habilidades

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	10	28%
De Acuerdo (DA)	20	56%
Neutral (N)	6	16%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

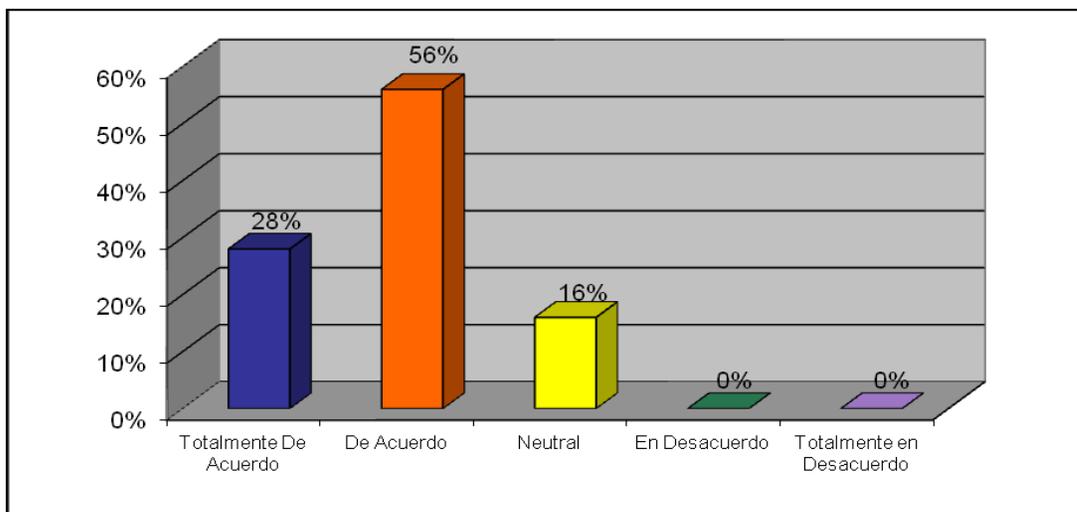


Gráfico 2. En el ejercicio de sus funciones se le ha permitido desarrollar sus habilidades **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: El gráfico permite apreciar que un 56 por ciento de los encuestados de la Escuela de Derecho opinó estar De Acuerdo y un 28 por ciento Totalmente De Acuerdo, lo que demuestra que en su mayoría consideran que en el ejercicio de sus funciones se le ha permitido desarrollar sus habilidades, las cuales “normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia”, tal como lo establecen Ernest & Young Consultores. El restante 16 por ciento restante se mostró Neutral ante el enunciado planteado.

Variable: Desempeño Laboral

Tabla 3. El cargo que desempeña está acorde con su nivel de formación profesional

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	6	16%
De Acuerdo (DA)	16	44%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	10	28%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	4	12%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

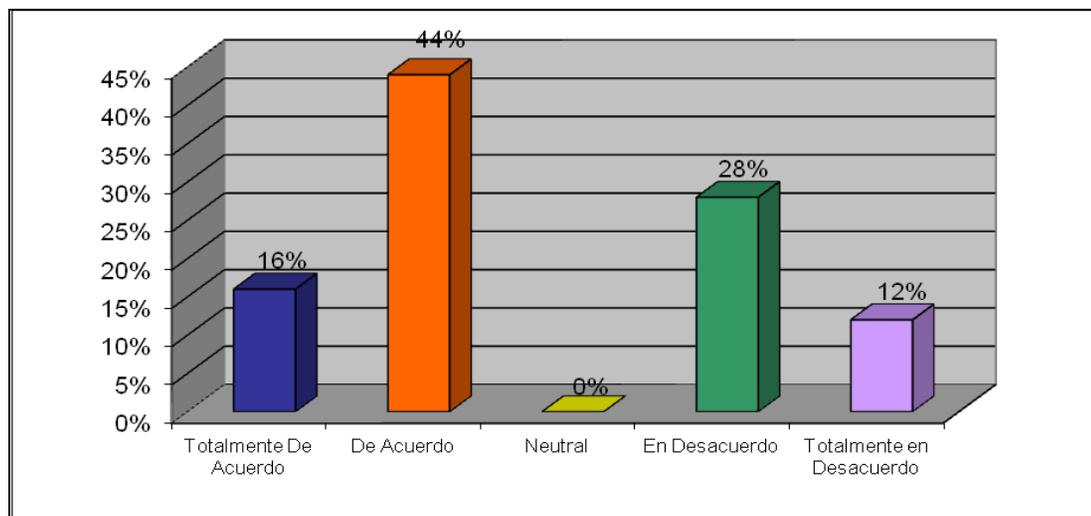


Gráfico 3. El cargo que desempeña está acorde con su nivel de formación profesional **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: En relación a este enunciado, un 44 por ciento respondió estar De Acuerdo y un 16 por ciento Totalmente De Acuerdo, lo que demuestra que consideran que el cargo que desempeñan sí está acorde con su nivel de formación profesional, por lo que se pueden mencionar que esos empleados muestran conformidad y satisfacción con el cargo que desempeñan dentro de la Universidad de Carabobo. Mientras que otro 28 por ciento opinó estar En Desacuerdo y un 12 por ciento Totalmente en Desacuerdo.

Variable: Desempeño Laboral

Tabla 4. Es una persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	15	42%
De Acuerdo (DA)	18	50%
Neutral (N)	3	8%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

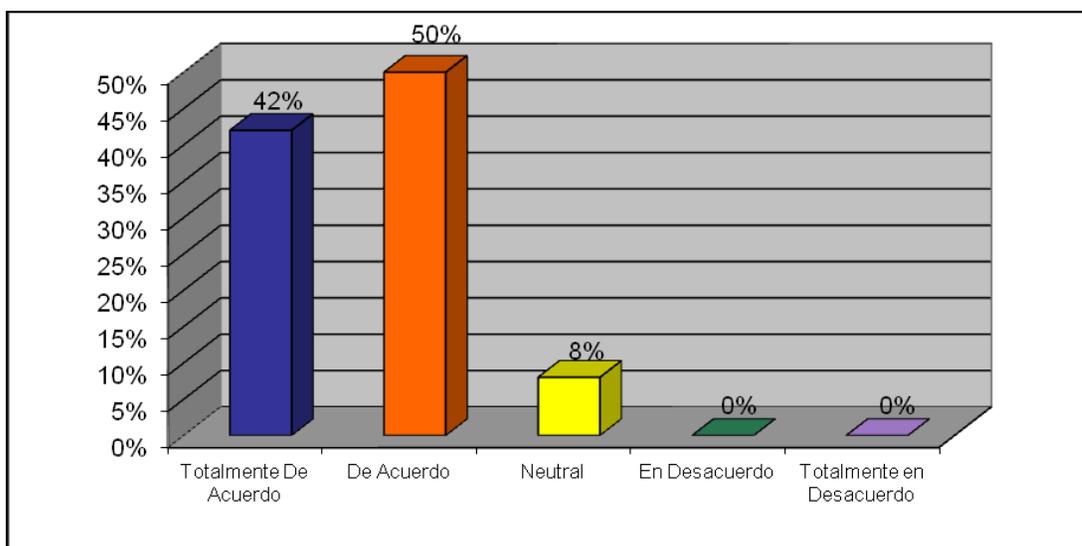


Gráfico 4. Es una persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Los resultados reflejan que la mayor parte de los encuestados respondió de manera positiva, debido a que un 50 por ciento opinó estar De Acuerdo y un 42 por ciento señaló estar Totalmente De Acuerdo con el enunciado que plantea que se considera un persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades. Es importante destacar que las diferentes actitudes positivas que posee un ser humano, con cualidades o competencias personales. Otro 8 por ciento se mostró Neutral.

Variable: Desempeño Laboral

Tabla 5. Autocontrola su tiempo priorizando sus necesidades a fin de cumplir con las actividades asignadas

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	3	8%
De Acuerdo (DA)	20	56%
Neutral (N)	10	28%
En Desacuerdo (ED)	3	8%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

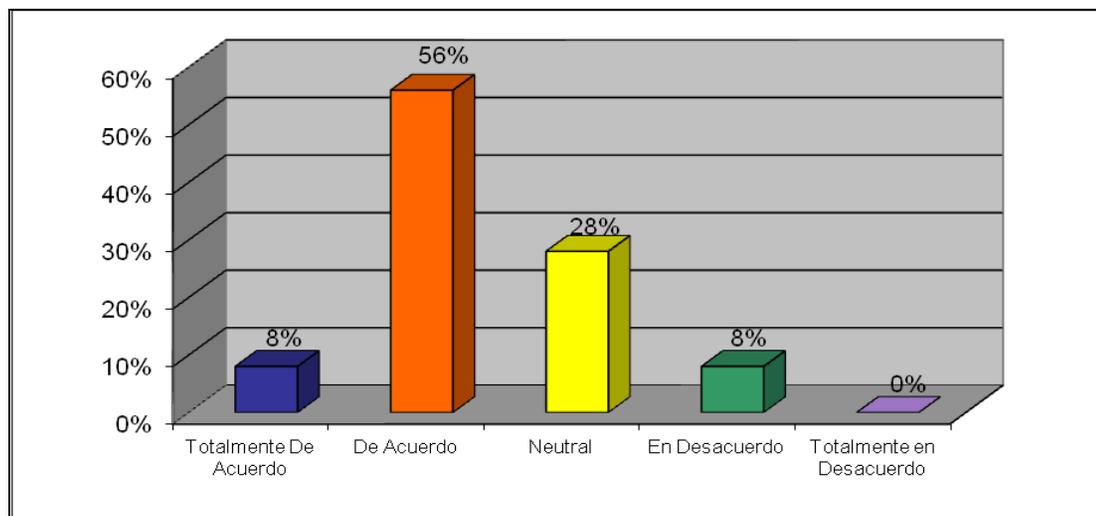


Gráfico 5. Autocontrola su tiempo priorizando sus necesidades a fin de cumplir con las actividades asignadas **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Los resultados reflejan que un 56 por ciento de los encuestados señaló estar De Acuerdo y un 8 por ciento Totalmente De Acuerdo, esto demuestra que se consideran personas que cuentan con autocontrol del tiempo priorizando sus necesidades a fin de cumplir con las actividades asignadas. Por otra parte, un 28 por ciento respondió estar Neutral, y el restante 8 por ciento manifestó estar En Desacuerdo. Esto demuestra las diferentes maneras y las diversas conductas de los seres humanos.

Variable: Evaluación de Desempeño

Tabla 6. La Escuela de Derecho realiza una apreciación individual y sistemática del desempeño de su personal

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	0	0%
De Acuerdo (DA)	0	0%
Neutral (N)	10	28%
En Desacuerdo (ED)	26	72%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

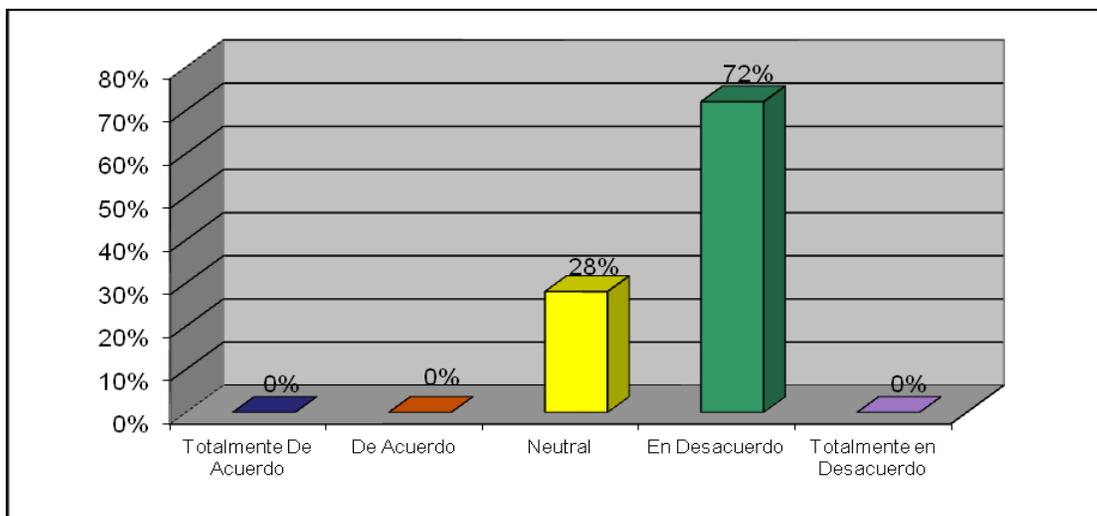


Gráfico 6. La Escuela de Derecho realiza una apreciación individual y sistemática del desempeño de su personal **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Como se puede observar, el 72 por ciento de los encuestados respondió estar En Desacuerdo, debido a que no consideran que la Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la UC realice una apreciación sistemática e individual del personal, por lo que se confirma la problemática planteada por la investigadora, que trae como consecuencia la ausencia de una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual. Sin embargo, otro 28 por ciento se mostró Neutral ante este enunciado.

Variable: Evaluación de Desempeño

Tabla 7. A través de la Evaluación del Desempeño se pretende conocer las debilidades y fortalezas del personal

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	8	22%
De Acuerdo (DA)	20	56%
Neutral (N)	8	22%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

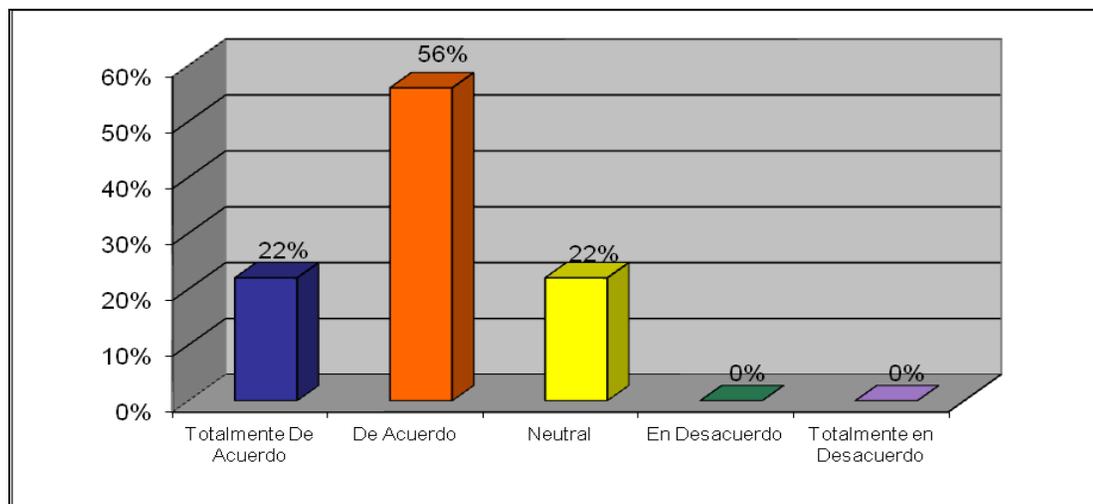


Gráfico 7. A través de la Evaluación del Desempeño se pretende conocer las debilidades y fortalezas del personal **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Un 56 por ciento respondió De Acuerdo y un 22 por ciento Totalmente De Acuerdo, debido a que consideran que a través de la Evaluación de su Desempeño laboral se pretende conocer las debilidades y fortalezas. Esto indica que la mayor parte de los encuestados coinciden en que la evaluación de desempeño pretende comunicarles a los empleados sus avances en el trabajo, lo que deben cambiar o desarrollar en el comportamiento, las actitudes, habilidades y conocimientos. Por otra parte, un 22 por ciento respondió de manera Neutral.

Variable: Evaluación de Desempeño

Tabla 8. La Evaluación del Desempeño está orientada hacia el desarrollo del personal y la mejora permanente de resultados de la organización

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	3	8%
De Acuerdo (DA)	18	50%
Neutral (N)	9	25%
En Desacuerdo (ED)	6	17%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

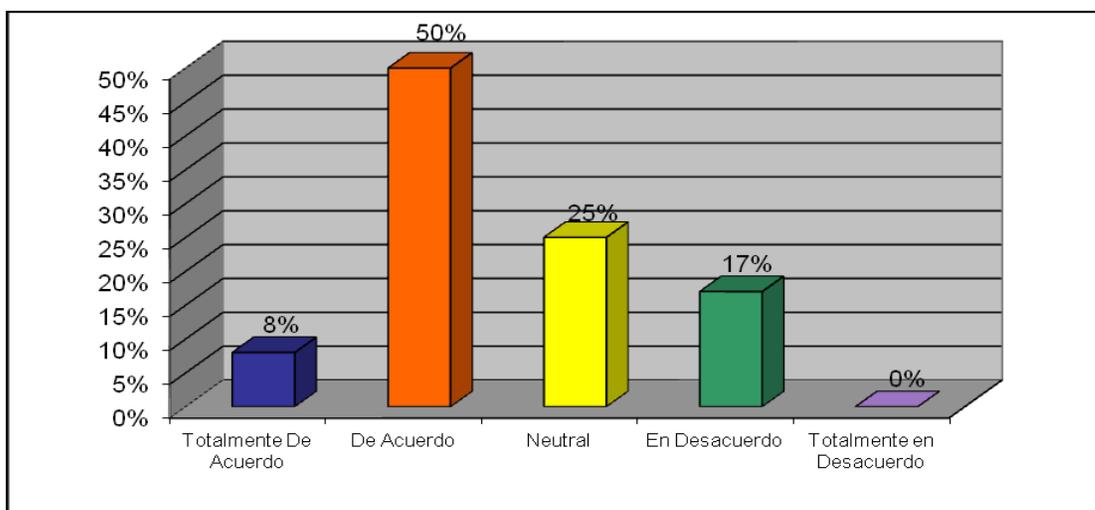


Gráfico 8. La Evaluación del Desempeño está orientada hacia el desarrollo del personal y la mejora de la organización **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Un 50 por ciento de los encuestados respondió estar De Acuerdo y un 8 por ciento Totalmente De Acuerdo, lo que demuestra que en su mayoría consideran que la Evaluación del Desempeño está orientada hacia el desarrollo del personal y la mejora permanente de resultados de la organización, tal como lo cita Alles (2005), además este proceso permite evaluar las competencias que un cargo en específico requiera para poder cumplir las actividades establecidas. Por su parte un 25 por ciento respondió la opción Neutral y un 17 por ciento estuvo En Desacuerdo.

Variable: Evaluación de Desempeño

Tabla 9. Los pasos de una Evaluación de Desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluar el desempeño y brindar una retroalimentación

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	6	16%
De Acuerdo (DA)	15	42%
Neutral (N)	15	42%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

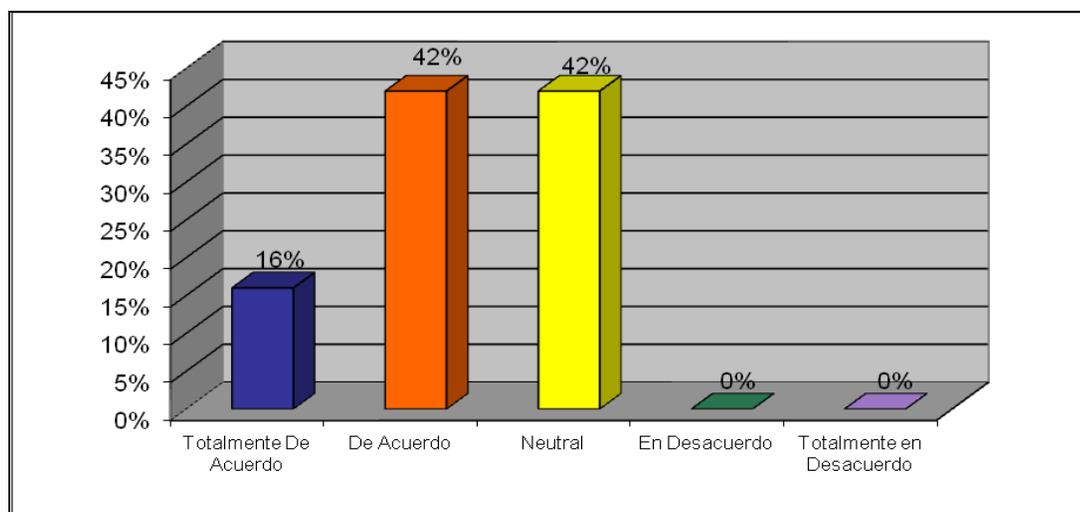


Gráfico 9. Los pasos de una Evaluación de Desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluar el desempeño y retroalimentación **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Como se puede observar un 42 por ciento de la muestra seleccionada opinó estar De Acuerdo y otro 16 por ciento opinó Totalmente de Acuerdo con los pasos de Evaluación del Desempeño, los cuales se basan en: definir el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y brindar una debida retroalimentación, lo cual es soportado por la teoría de la autora Alles (2005). Por otra parte, un porcentaje relevante como lo es 42 por ciento se mostró Neutral, lo cual deberá ser evaluado para tomar las medidas de difusión de los pasos del proceso de evaluación.

Variable: Evaluación de Desempeño

Tabla 10. Es necesario incorporar un método de Evaluación de Desempeño que contribuya con el diagnóstico de oportunidad de crecimiento para el personal

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	10	28%
De Acuerdo (DA)	26	72%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

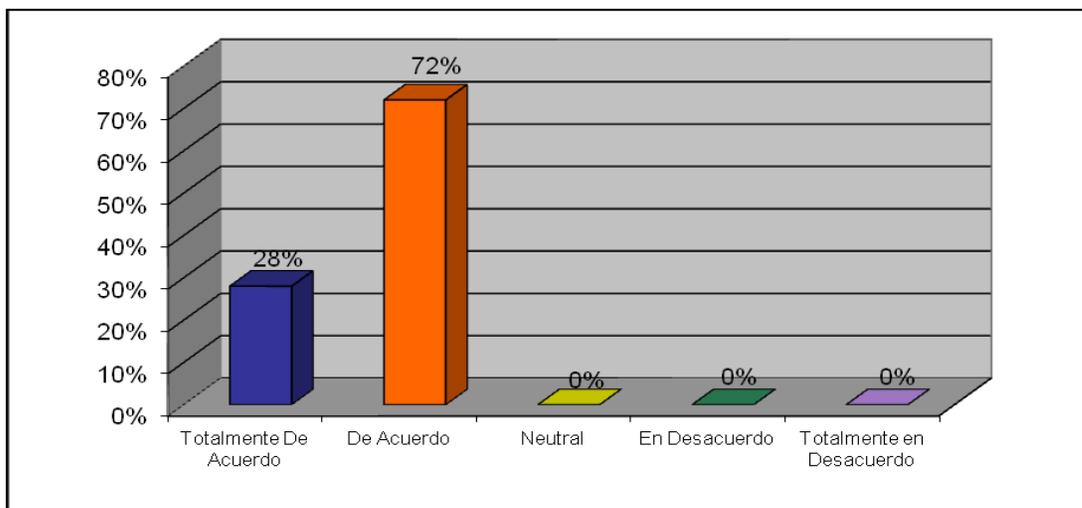


Gráfico 10. Es necesario incorporar un método de Evaluación de Desempeño que contribuya con el diagnóstico de oportunidad **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: En cuanto a este ítem, la totalidad de los encuestados distribuida de la siguiente manera: un 72 por ciento opinó De Acuerdo y 28 por ciento Totalmente De Acuerdo con el enunciado, debido a que consideran que es necesario incorporar un método de Evaluación de Desempeño que contribuya con el diagnóstico de oportunidad de crecimiento para el personal y permita considerar factores mixtos de valoración del rendimiento de los empleados de la Escuela de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la UC.

Variable: Competencias

Tabla 11. Cuando le asignan una actividad, la realiza con un alto compromiso e iniciativa

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	15	42%
De Acuerdo (DA)	18	50%
Neutral (N)	3	8%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

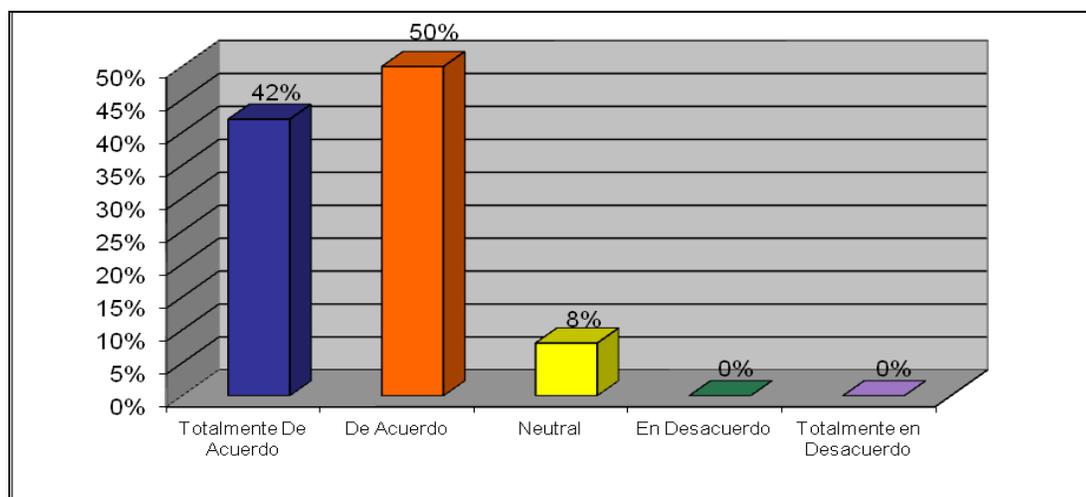


Gráfico 11. Cuando le asignan una actividad, la realiza con un alto compromiso e iniciativa **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Como se puede observar en este gráfico, un 50 por ciento respondió estar De Acuerdo y un 42 por ciento opinó estar Totalmente De Acuerdo, lo que demuestra que cuando le asignan una actividad, la realiza con un alto compromiso e iniciativa. Por otra parte, el 8 por ciento restante respondió por la opción Neutral. Los resultados obtenidos evidencian claramente que los encuestados afirman poseer competencias personales, como lo son la responsabilidad y el autocontrol, y a través de estas poder responder a las diferentes situaciones laborales.

Variable: Competencias

Tabla 12. Posee los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que ejerce dentro de su cargo

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	15	42%
De Acuerdo (DA)	21	58%
Neutral (N)	0	0%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

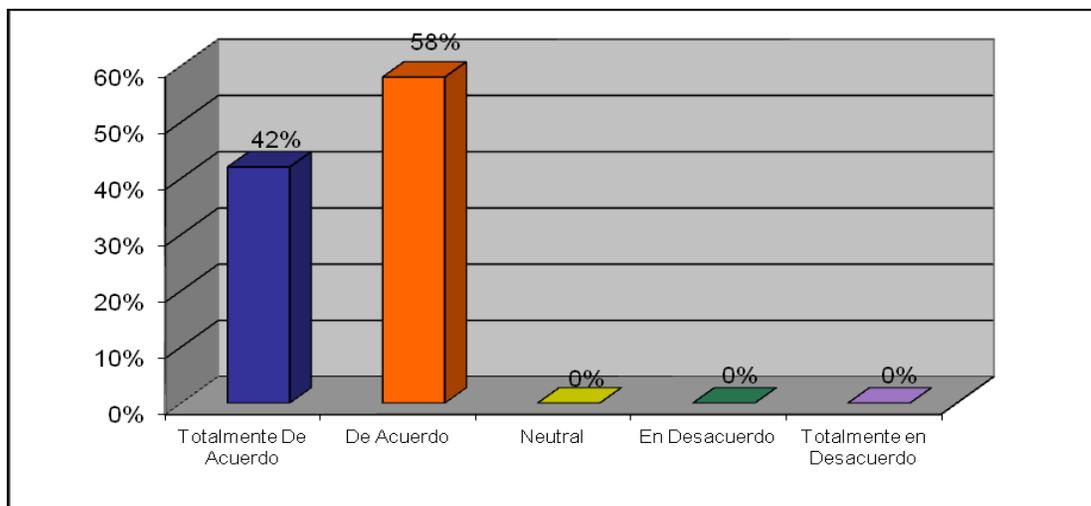


Gráfico 12. Posee los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que ejerce dentro de su cargo **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Los resultados reflejan que un 58 por ciento estuvo De Acuerdo con el enunciado así como un 42 por ciento respondió Totalmente de Acuerdo, esto demuestra que consideran que poseen los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que ejercen dentro de su cargo, mostrando este indicador las competencias profesionales que tiene el personal administrativo de esta Escuela, las cuales son todas aquellas, que el individuo va adquiriendo a través de su preparación y la información recibida.

Variable: Competencias

Tabla 13. El desarrollo de las competencias es un factor determinante para el logro de la competitividad de la institución

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	4	11%
De Acuerdo (DA)	20	56%
Neutral (N)	8	22%
En Desacuerdo (ED)	4	11%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

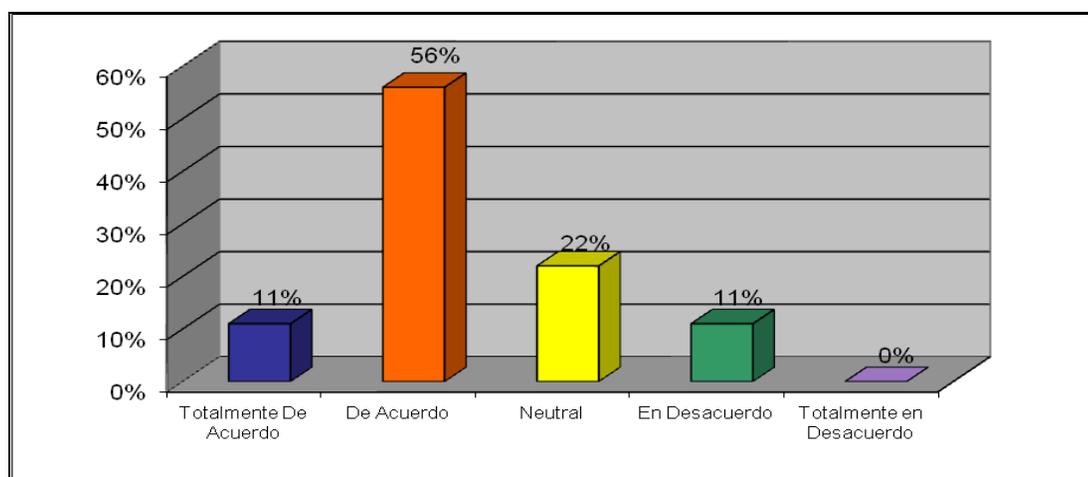


Gráfico 13. El desarrollo de las competencias es un factor determinante para el logro de la competitividad de la institución **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: En relación a este ítem, los resultados reflejan un 56 por ciento De Acuerdo y un 11 por ciento Totalmente De Acuerdo, debido a que consideran que el desarrollo de las competencias es un factor determinante para el logro de la competitividad de la institución en estudio, ya que si se tienen descripciones de puestos por competencias, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con la competencias de la organización su misión, visión y valores. Mientras que otro parte de los encuestados representada en un 22 por ciento respondió Neutral y el otro 11 por ciento restante En Desacuerdo.

Variable: Competencias

Tabla 14. Cada empleado posee competencias diferentes

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	15	42%
De Acuerdo (DA)	18	50%
Neutral (N)	3	8%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

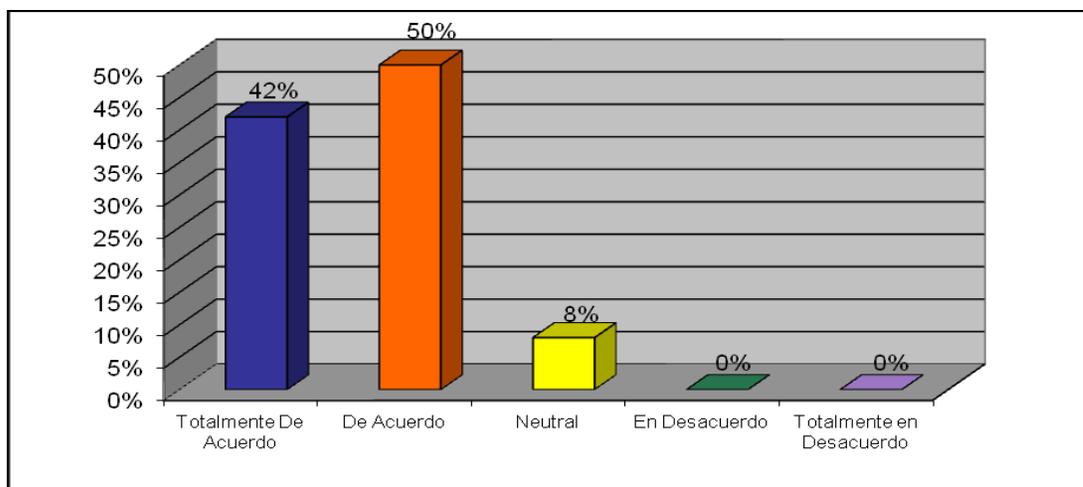


Gráfico 14. Cada empleado posee competencias diferentes **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Con relación a este enunciado un 50 por ciento de los encuestados respondió estar De Acuerdo y un 42 por ciento Totalmente De Acuerdo, debido a que consideran que cada empleado posee competencias diferentes. En virtud de esto cabe destacar que una competencia “es una característica subyacente en cada individuos que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación” (Spender y Spencer, 1993). Sin embargo, otro 8 por ciento restante opinó mantenerse Neutral, ante el planteamiento de este enunciado.

Variable: Competencias

Tabla 15. El trabajo que se realiza en la Escuela de Derecho se hace en colaboración y cooperación de sus compañeros

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	8	22%
De Acuerdo (DA)	6	16%
Neutral (N)	10	28%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	12	34%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

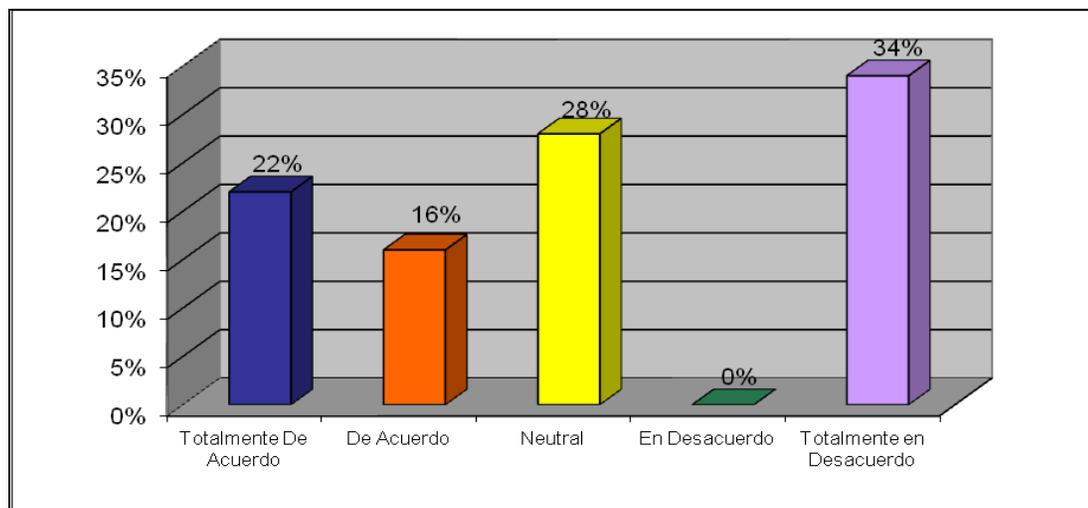


Gráfico 15. El trabajo que se realiza en la Escuela se hace en colaboración y cooperación de sus compañeros **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Como se puede observar un 34 por ciento opinó estar Totalmente en Desacuerdo, debido a que consideran que existe falta de colaboración y cooperación entre sus compañeros. Mientras que un 28 por ciento prefirió la opción de mantenerse Neutral. Por otra parte, un 22 por ciento estuvo Totalmente De Acuerdo y un 16 por ciento De Acuerdo, confirmando que consideran que sí se cumple con esta competencia básica del desempeño laboral, la cual es fundamental para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral.

Variable: Estrategias

Tabla 16. Es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	12	32%
De Acuerdo (DA)	20	56%
Neutral (N)	4	12%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

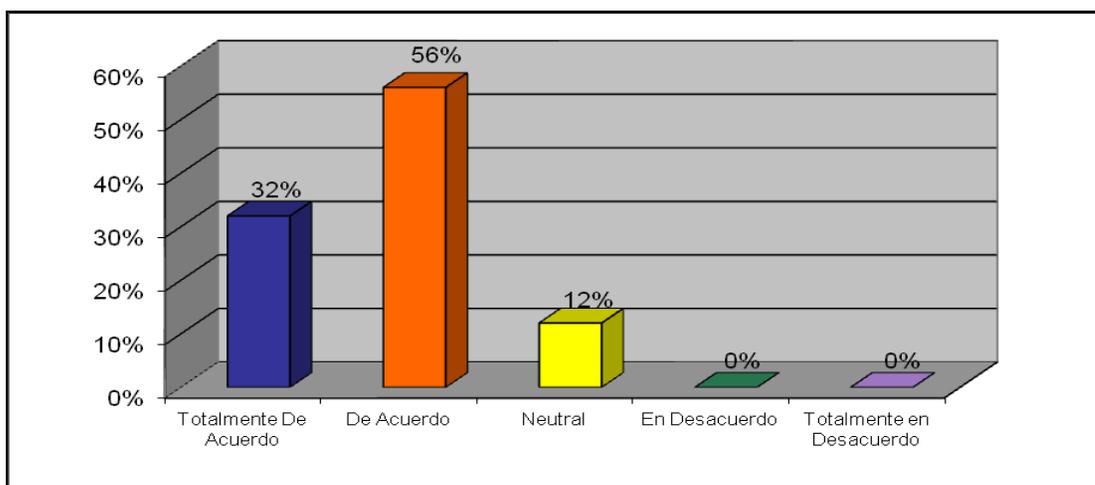


Gráfico 16. Es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: En este gráfico se puede evidenciar como la mayoría del personal administrativo que fue encuestado opinó: 56 por ciento De Acuerdo y 32 por ciento Totalmente De Acuerdo, lo que manifiesta que respaldan la opinión que es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y por ende se demuestra la necesidad de la propuesta desarrollada. Sin embargo, un 12 por ciento opinó de manera Neutral ante el enunciado.

Variable: Estrategias

Tabla 17. El Coaching como estrategia permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	15	42%
De Acuerdo (DA)	15	42%
Neutral (N)	6	16%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

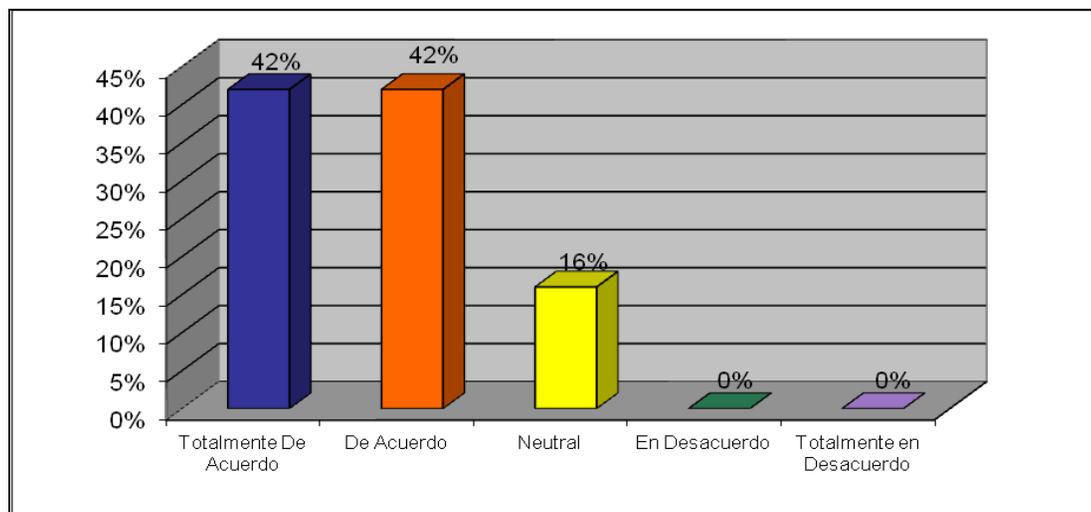


Gráfico 17. El Coaching como estrategia permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo de las personas **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: En lo concierne a este enunciado se puede observar que un 42 por ciento opinó Totalmente De Acuerdo y otro 42 por ciento De Acuerdo, lo que permite apreciar que la mayoría considera que el Coaching como estrategia permite trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas, además es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Sin embargo, una parte de los encuestados como lo es el 16 por ciento respondió la opción Neutral.

Variable: Estrategias

Tabla 18. Es factible para la Facultad la aplicación de nuevas estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	12	32%
De Acuerdo (DA)	20	56%
Neutral (N)	4	12%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

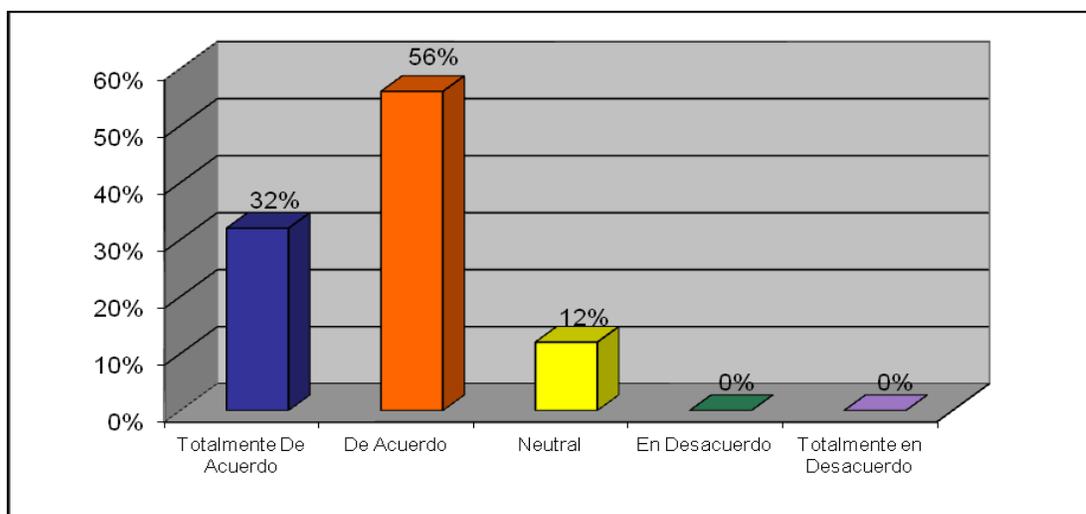


Gráfico 18. Es factible para la Facultad la aplicación de nuevas estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Los resultados reflejan que un 56 por ciento de los encuestados respondió estar De Acuerdo y un 32 por ciento Totalmente De Acuerdo, por lo que consideran factible la aplicación de nuevas estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal en general de la Facultad. Por lo tanto, para que las actividades que conforman esta propuesta se lleven con éxito, es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con el fin de proporcionar los medios necesarios en cuanto al alcance de los objetivos propuestos. También se encontró un 12 por ciento Neutral.

Variable: Estrategias

Tabla 19. Con nuevas estrategias de Evaluación de Desempeño laboral se podrá mejorar el trabajo institucional en esta dependencia

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	16	44%
De Acuerdo (DA)	18	50%
Neutral (N)	2	6%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

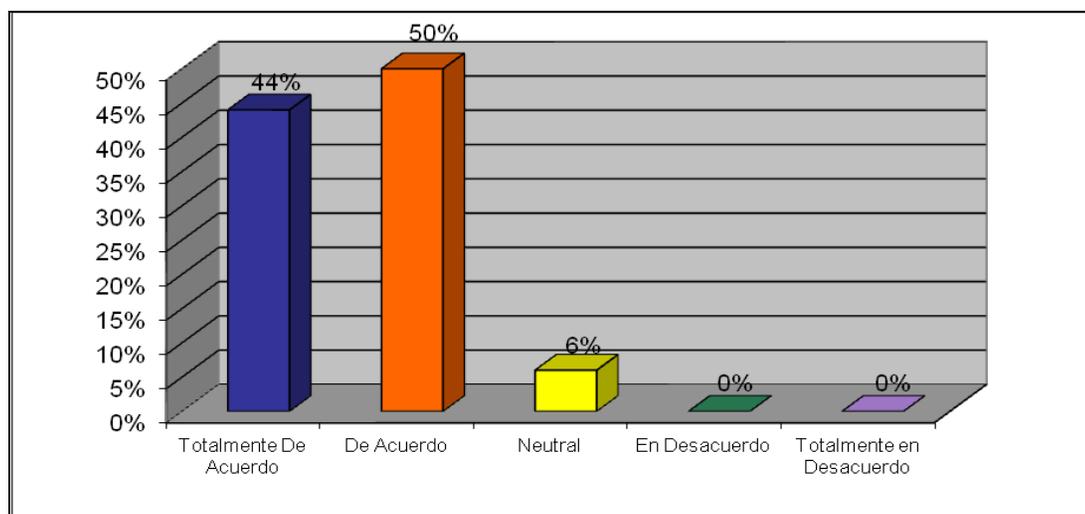


Gráfico 19. Con nuevas estrategias de Evaluación de Desempeño laboral se podrá mejorar el trabajo institucional en esta dependencia **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: Los resultados reflejan que un 50 por ciento del personal administrativo encuestado opinó estar De Acuerdo y un 44 por ciento respondió Totalmente De Acuerdo, debido a que sí consideran que con nuevas estrategias de Evaluación de Desempeño se podrá mejorar el trabajo institucional en esta dependencia, además “constituye una clave integradora de las diferentes prácticas de Recursos Humanos” (Chiavenato, 2004). Por su parte, un pequeño porcentaje como lo es el 6 por ciento respondió mantenerse Neutral ante este planteamiento.

Variable: Estrategias

Tabla 20. Estaría dispuesto a colaborar en la implantación de estrategias de Evaluación de Desempeño laboral

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente de Acuerdo (TA)	16	44%
De Acuerdo (DA)	18	50%
Neutral (N)	2	6%
En Desacuerdo (ED)	0	0%
Totalmente en Desacuerdo (TD)	0	0%
TOTAL	36	100%

Fuente: Sánchez, Y. (2012)

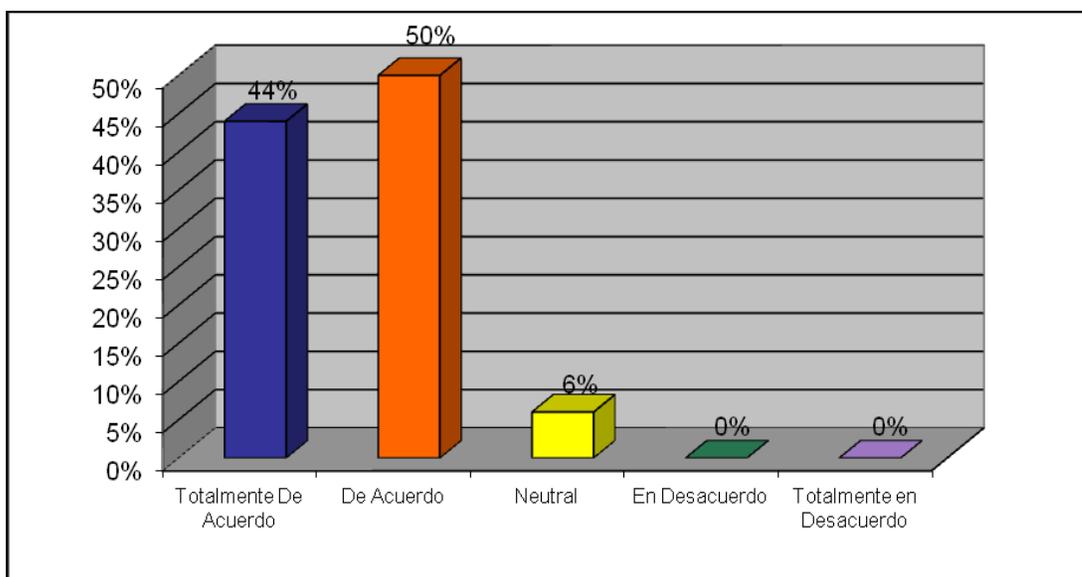


Gráfico 20. Estaría dispuesto a colaborar en la implantación de estrategias de Evaluación de Desempeño laboral **Fuente:** Sánchez, Y. (2012)

Análisis: En este último enunciado se les planteó a los encuestados si estarían dispuestos a colaborar en la implantación de estrategias de Evaluación de Desempeño laboral, encontrándose que un 50 por ciento está De Acuerdo y un 44 por ciento Totalmente De Acuerdo, por tanto se evidencia la disposición de apoyar un proceso que les permita ampliar su desarrollo profesional. Sin embargo, otro 6 por ciento respondió estar Neutral ante la posibilidad de colaborar en este nuevo proceso.

CONCLUSIONES

Considerando el objetivo general planteado en la presente investigación, el cual estuvo enfocado hacía la propuesta de estrategias para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, se desarrollaron cuatro objetivos específicos, los cuales llevaron a concluir lo siguiente:

De acuerdo al primer objetivo específico, el cual estaba referido al diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, se pudo concluir que un porcentaje cercano a la mitad de los encuestados (42 por ciento) seleccionó la opción Neutral al plantearle un enunciado relacionado con la definición del Desempeño Laboral, lo que lleva a afirmar que esta parte del personal podría desconocer el objetivo principal de este proceso; sin embargo la otra parte de los encuestados respondió estar de acuerdo con lo planteado.

Así mismo, los resultados reflejaron que la mayoría del personal administrativo que formó parte de la muestra seleccionada opinó que el ejercicio de sus funciones dentro de la institución le ha permitido desarrollar sus habilidades, las cuales se adquieren mediante entrenamiento y experiencia; reflejando además satisfacción porque en su mayoría consideran que el cargo que desempeñan está acorde con su nivel de formación profesional.

Igualmente, cabe mencionar que la Variable Desempeño Laboral mostró resultados de medición satisfactorios, debido a que se encontró que un 50 por ciento opinó estar De Acuerdo y un 42 por ciento señaló estar Totalmente De Acuerdo con el enunciado que plantea que se considera un persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades, siendo este un factor importante en beneficio del

desempeño del personal administrativo.

Como segundo objetivo específico, se buscó indagar sobre el establecimiento de los mecanismos de evaluación de desempeño aplicados al personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, encontrándose que el 72 por ciento de los encuestados opinó que no consideran que la Escuela de Derecho realice una apreciación individual y sistemática del desempeño de cada persona, lo que demuestra la problemática planteada por la investigadora, por tanto se hace necesario incorporar un método de evaluación que esté orientado hacia el desarrollo del personal y generación de oportunidades de crecimiento tanto a nivel individual como organizacional.

En cuanto al tercer objetivo, planteado, enfocado en la descripción de los fundamentos que sustentan los nuevos enfoques de evaluación de desempeño por competencias, se llegó a concebir la evaluación como la mejor estrategia que permite valorar el desempeño para mejorar y cualificar la práctica profesional. Además, se puede concluir que los procesos de transformación que está demandado actualmente la sociedad venezolana, a nivel económico, político y sociocultural, conducen a las instituciones de Educación Superior a realizar un análisis crítico de su gestión, con la intención de poder autoevaluarse y emprender acciones autorreguladoras, a través de procesos sistemáticos de evaluación, que les permitan introducir cambios en los procesos de gestión institucional, mejoramiento continuo y consolidación de altos niveles de calidad.

En relación al cuarto objetivo específico, los resultados del cuestionario llevaron a concluir que la mayoría del personal administrativo que fue encuestado opinó que es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo y por ende se demuestra la necesidad de la propuesta desarrollada.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

La investigación tiene como finalidad el diseño de estrategias evaluativas aplicado en el desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. Es importante destacar, que toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.

Contenido de la Propuesta

ESQUEMA DE LA PROPUESTA	1. Presentación
	2. Justificación
	3. Estudio de Factibilidad de la Propuesta
	4. Objetivos de la Propuesta
	5. Diseño de Estrategias Evaluativas aplicado en el desempeño laboral
	6. Recomendaciones

Presentación de la Propuesta

Partiendo de los resultados encontrados y una vez analizados, se llega al desarrollo de la propuesta basada en el diseño de estrategias evaluativas de desempeño laboral dirigidas al personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para su aplicación.

Cabe resaltar, que la incorporación estratégica capacita a las organizaciones tanto públicas como privadas para anticipar el futuro, por ello, una organización que quiere ser proactiva ante el mercado y el cliente debe comenzar motivando a su personal, apoyándose en la implantación de estrategias, por otra parte, las que no siguen éste patrón son neutras, ausentes de buen clima laboral, motivación y trabajo en equipo; carecen de competitividad. En un entorno como el de hoy, donde la competencia es cada día más agresiva y el ambiente más turbulento, la cultura estratégica se convierte en condición para sobrevivir.

Además, para que las organizaciones y los entes públicos logren alcanzar el éxito, es necesario contar con un personal que se sienta satisfecho e identificado con su puesto de trabajo, destacando que los individuos son un factor fundamental para las mismas, ya que su comportamiento se va a centrar en un objetivo y éste mismo va a generar deseos de realizar grandes esfuerzos, para así poder alcanzar todas aquellas metas propuestas, lo cual puede lograrse a través de la incorporación de estrategias de desarrollo profesional basadas en el entrenamiento, entre otros elementos.

Tomando en cuenta la situación antes mencionada, es por lo que se presenta a consideración la siguiente propuesta, partiendo que la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, busca incorporar nuevas estrategias de evaluación, exenta de formalismos exagerados y criterios complicados.

Justificación de la Propuesta

Hoy en día no todas las directivas de las organizaciones están conscientes del valor fundamental de sus miembros dentro de la consecución de los objetivos de la misma, ni de la importancia que representa la evaluación de desempeño, cuyo objetivo radica en medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores.

En virtud de lo anterior, la presente propuesta traerá beneficios a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, debido a que se ofrece una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas. Además, de ofrecer un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales.

De igual modo, el estudio basado en estrategias evaluativas aplicado en el desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, se justifica debido a que en la actualidad la evaluación influye en el desempeño laboral y brinda al individuo más seguridad en el momento de tomar las decisiones en cualquier área de la organización. Además, están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y mejoramiento continuo del desempeño.

Estudio de Factibilidad de la Propuesta

Una vez que se haya cumplido el proceso de información y que el mismo esté completamente justificado, se inicia la evaluación para su desarrollo, generalmente debe consistir en determinar si el estudio es realizable. Por lo tanto, para que el desarrollo de las actividades se lleve con éxito, es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con el fin de proporcionar los medios necesarios en cuanto al alcance de los objetivos y, por ello se deben tomar en cuenta: la factibilidad.

Básicamente la posibilidad de éxito de la propuesta, se determina a través del análisis de factibilidad, donde se define la posibilidad económica, operacional y psicosocial; permitiendo a través de esta investigación, comprobar que la propuesta es factible, tomando en cuenta además de los elementos antes mencionados, la política interna de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

Factibilidad Económica: Se considera la propuesta como una inversión, por lo que los gastos que se puedan incurrir en la incorporación de estrategias evaluativas para el personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, no son considerados una erogación de dinero, sino una inversión de capital, y la misma cuenta con el capital necesario para dicha inversión. Además, toma en cuenta la relación de costo/beneficio que puede obtener con la implementación de la propuesta planteada.

Factibilidad Operacional: Para los efectos de la incorporación de estrategias evaluativas de desempeño laboral, la factibilidad operacional está determinada por la participación del personal involucrado, así como por estrategias especialistas que

forman parte de la Universidad de Carabobo, considerando la relación de enlace entre las diferentes Unidades, así como los recursos financieros destinados en el presupuesto organizacional.

Factibilidad Psicosocial: La propuesta presenta una incidencia positiva para el personal administrativo adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, ya que presenta un incentivo para mejorar el desempeño laboral con miras al reconocimientos de las funciones, a la clasificación por competencias, repercutiendo en el crecimiento individual dentro de la organización en la conformación de equipos de alto rendimiento, impidiendo la rutina en el trabajo. Y al mismo tiempo, les permitirá disponer de la información básica para mejorar la gestión.

Es importante destacar, que el éxito de la propuesta dependerá de las posiciones que los individuos y la organización tomen con relación a la concreción de las acciones necesarias para incorporación de estrategias evaluativas, según los lineamientos del proceso de modernización en la gestión pública en la Universidad de Carabobo. Por ende, se considera factible la aplicabilidad de esta propuesta debido a que responde en gran medida a las necesidades actuales del personal de la entidad, aunado a ello, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas cuenta con los recursos organizacionales pertinentes para la concreción de la misma.

La ejecución, dirección, control y evaluación de la propuesta formulada es responsabilidad de la Gerencia de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, así como en el personal que sea designado como equipo promotor del desarrollo organizacional de la mencionada facultad.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias evaluativas de desempeño laboral dirigidas al personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para su aplicación.

Objetivos Específicos

- Valorar el alcance obtenido de los nuevos enfoques en la evaluación del desempeño laboral.

- Establecer los lineamientos estratégicos necesarios para la aplicación del método Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO).

- Presentar el proceso de Coaching como mecanismos de mejora en el desempeño laboral.

- Formular las aplicaciones y propósitos de la evaluación del desempeño del personal administrativo.

Diseño de las Estrategias Evaluativas

ESTRATEGIA 1: Valorar el alcance obtenido de los nuevos enfoques en la evaluación del desempeño laboral.

En función de darle valor al alcance obtenido de los nuevos enfoques en la evaluación del desempeño laboral, se plantean como medio de referencia las siguientes tendencias a fin de que la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo las considere en su aplicación:

✎ Los indicadores deben ser sistémicos y mirar a la Facultad como un todo homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes. Los indicadores se derivan de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de las diversas dependencias y niveles jerárquicos.

✎ Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación. Para efectos de esta propuesta se considerarán tres tipos de indicadores:

Indicadores Financieros: Relacionados con aspectos financieros, rentabilidad, retorno sobre la inversión, relación costo-beneficio.

Indicadores Internos: Tiempos de procesos, índices de seguridad, índices de reprocesamiento, ciclo del proceso.

Indicadores de Innovación: Desarrollo de nuevos procesos, de nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, investigación y desarrollo.

✎ La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia, que puedan jalonar el proceso, como:

- a. Indicadores de Desempeño global (toda la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la UC).
- b. De desempeño grupal (del equipo).
- c. De desempeño individual (de la persona).

✎ La evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas del recurso humano, además se basa en procesos no estructurados, liberados de los antiguos rituales burocráticos basados en el diligenciamiento de formularios y en la comparación con factores de evaluación genéricos y amplios: la desburocratización y liberación total de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada y flexible la realizan los jefes mediante el contacto directo y cotidiano con los subordinados. La evaluación no es el resultado del juzgamiento definitivo del comportamiento del empleado, realizado por el superior, sino del acuerdo o negociación, a fin de proporcionar las condiciones para el crecimiento profesional.

✎ La evaluación del desempeño como forma de retroalimentación a las personas, ya que constituye un instrumento de retroalimentación de la información, es decir, de retroinformación al personal administrativo de la Facultad en estudio, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y en consecuencia, autocontrol. Los cargos en la actualidad dejan de ser individualizados y aislados socialmente, y se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal.

✎ La evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:

➤ **Competencia Personal:** Capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.

➤ **Competencia Tecnológica:** capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.

➤ **Competencia Metodológica:** Capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza. Algo así como espíritu emprendedor y solucionador espontáneo de problemas.

➤ **Competencia Social:** Capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajo en equipo.

El personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, deberá reunir cierta dosis de cada una de estas diferentes competencias y, en consecuencia, recibir retroalimentación suficiente para diagnosticar por sí mismas la presencia de éstas en su desempeño cotidiano.



ESTRATEGIA 2: Establecer los lineamientos estratégicos necesarios para la aplicación del método Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO).

Se propone a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, adaptar un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participen el personal administrativo y jefes. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja Administración por Objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia continuo estado de tensión.

En la actualidad la Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO) es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Dentro de esta nueva tendencia, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas que tendrá que adaptar la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para su aplicación:

1 Formulación de Objetivos Consensuales: Es el primer paso de la EPPO. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar en determinado periodo. Los objetivos se deberán establecer conjuntamente entre el personal administrativo y jefes mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos deberán ser consensuales y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.

2 Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos: Es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos y se comprometa a alcanzarlos; ésta es condición *sine qua non* del sistema. En algunos

casos, se celebra una especie de contrato formal o psicológico para practicar el acuerdo realizado.

③ Negociación con el jefe inmediato sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos: Después de establecido el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuales, el siguiente paso es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos son inalcanzables. Los recursos y medios pueden ser materiales, humanos, inversiones personales en entrenamiento y desarrollo del evaluado. Además, los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.

④ Desempeño: Es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño es la estrategia personal escogida por el individuo para alcanzar los objetivos pretendidos. Esto significa que cada persona deberá escoger con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar los objetivos definidos.

⑤ Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados: Es la verificación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener fundamentos cuantitativos que merezcan fe y confianza, y al mismo tiempo, suministren una idea objetiva y clara de la marcha del proceso y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el mismo evaluado deberá realizar su autoevaluación, es decir, saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados por Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

⑥ **Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua:** Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad cómo marcha para evaluar el esfuerzo-resultado alcanzado y sacar sus propias conclusiones.

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro.

ESTRATEGIA 3: Presentar el proceso de Coaching como mecanismos de mejora en el desempeño laboral

Tradicionalmente, el eslabón competencial más débil del directivo ha sido la gestión del rendimiento y motivación de sus colaboradores. La buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias relacionales; esto ha propiciado la continuidad de modelos autocráticos u otros estilos prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital intelectual en la institución.

El Coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas. El Coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz, el Coaching es una de las herramientas más poderosas para mejorar el desempeño laboral, sin embargo, su utilización muchas veces se aleja del real propósito y los resultados que se obtienen son pobres o de difícil evaluación.

Dentro de las diversas opciones de medición cuantitativas de los niveles de desarrollo de las competencias se tienen la Evaluación 360°, la cual podría adaptarse en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. Como su nombre lo indica esta evaluación quiere brindar al personal administrativo que se someten a ella una visión de su desempeño completa y objetivo, debido a que se obtiene información desde todos los ángulos de relación funcional del empleado.

La implementación del Coaching Organizacional como estrategia de comunicación en el manejo de las relaciones interpersonales y como mecanismo de mejora en el desempeño laboral se llevará a cabo a través de encuentros teóricos – vivenciales para el desarrollo de los aspectos de comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo; diseñados en talleres y mesas de trabajo que permitan la interacción y participación de los asistentes generando conversaciones y disertaciones sobre las temáticas planteadas.

Para su desarrollo se podrán desarrollar talleres y mesas de trabajo y se tendrá la oportunidad de generar debates entre el personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, generando nuevas propuestas y visiones ante situaciones relacionadas con la labor administrativa de cada uno de ellos, permitiendo obtener alternativas y soluciones ante determinados hechos que les involucran, logrando un avance en los niveles de participación y toma de decisiones entre todos y para todos.

El proceso de Coaching Organizacional es un asunto que debe brindar información periódica de los avances del desempeño laboral, si no corre el riesgo de convertirse en un proceso subjetivo, dominado por el juicio y la emotividad.

ESTRATEGIA 4: Formular las aplicaciones y propósitos de la evaluación del desempeño del personal administrativo.

La evaluación de desempeño tienen varias aplicaciones y propósitos que serán alineados a las necesidades del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, descritas a continuación:

① **Procesos de admisión de personas:** La evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recursos humanos, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades.

② **Proceso de aplicación de personas:** Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.

③ **Procesos de compensación de personas:** Ayuda a la institución a decidir quién debe recibir compensaciones o quién debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de y trabajar mejor.

④ **Procesos de desarrollo de personas:** Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleado y jefe, y estimula a observar el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

Recomendaciones

La recomendación principal de la investigación está representada por la puesta en marcha de la propuesta, basada en el diseño de estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, que permitan el alcance de la excelencia y pertinencia con el órgano, así como el alcance de la excelencia de la organización., donde se guía al personal a conocer el impacto que traerá el impulso al cambio hacia el conocimiento.

El Decanato de la Escuela de Derecho, debe apoyar e impulsar la creación de una nueva cultura para alcanzar sus metas, enfocada hacia el desarrollo profesional.

Se espera que la herramienta diseñada sea aplicada, con la finalidad de validar los beneficios que ésta puede brindar al poner en práctica los enfoques propuestos y así determinar la efectividad de su diseño.

Incentivar la cooperación entre el personal para lograr mejorar el desempeño laboral, donde además se haga ver a los mismos mediante charlas la importancia de la cooperación, como factor determinante en el logro de una mayor efectividad y eficiencia.

Aplicar el principio de la equidad al otorgar aumentos, promociones, ascensos y reconocimientos al personal administrativo considerando el nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo, responsabilidad, asistencia y puntualidad.

Por último se recomienda, que todas las personas que laboran para la Universidad de Carabobo, consideren que los programas de Desarrollo Profesional generan un beneficio individual y que se traduce en ventajas para la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). **Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Angulo, I. (2009). **Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño de los Funcionarios del Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalísticas (C.I.C.P.C).** Trabajo de grado No Publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Arratia, A. (2011). **Desempeño Laboral y Condiciones de Trabajo Docente en Chile: Influencias y Percepciones desde los Evaluados.** Trabajo de Grado Publicado. Maestría en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización. Universidad de Chile.
- Arias, F. (2004). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** (4^a. ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Boffil, G. (2011). **La Mejora del Talento Humano a través de las Nuevas Tendencias – Competencias y Evaluación del Desempeño en la empresa Direco, C.A.** Trabajo de Grado No Publicado. Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2004). **Gestión del Talento Humano.** Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Ernest - Young Consultores (2008). **Manual del Director de Recursos Humanos.** Edición Especial. Madrid, España.
- González, C. (2012). **Competencias Gerenciales, Desempeño Laboral y Ventajas Competitivas de las Universidades Privadas de Ciudad de México.** Trabajo de Grado Publicado. Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México. México.
- Hernández, S.; Fernández, R. y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación.** (5^a. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Herra, S. y Rodríguez, N. (1999). **Evaluación del Desempeño.** Universidad Autónoma de Centro América. Chile.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2004). **El Proyecto de Investigación. Comprensión Holística de la Metodología y la Investigación.** (6^a. ed.). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Ivancevich, J. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** (9^a. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

- Leboyer, L. (2000). **Gestión de las Competencias**. Barcelona, España: México: Editorial McGraw-Hill.
- Madureira, C. (2002). **La Evaluación del Desempeño en el Contexto de la Administración Pública**. Caracas, Venezuela: Revista del CLAD, Reforma y Democracia.
- Meléndez, C. (2012). **Desempeño Laboral del personal con discapacidad que labora en una empresa del sector automotriz**. Trabajo de Grado No Publicado. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (2ª. ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. FEDUPEL.
- Pontifes, A. (2002). **Tercera Reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera**. Ponencia Santiago de Chile.
- Requena, C. (2011). **Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo de la Dirección de Control de Estudio de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo**. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Rivas, A. (2010). **Correspondencia del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, con los Planes de Formación Aplicados en la Universidad de Carabobo**. Especialización de Gerencia de los Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Sabino, C. (2003). **El Proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.
- Segura, E. (2003). **Perspectivas Teóricas para Transformar la Gestión Docente en la Universidad de Carabobo**. Tesis Doctoral Publicada. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1999). **Competencias para Trabajar, un Modelo de Performance Superior**. Nueva York, EEUU.
- Stephen, R. (2004). **Comportamiento Organizacional**. (10ª. ed.). México: Editorial Pearson Prentice-Hall.

- Tamayo y Tamaño, M. (2009). **El Proceso de la Investigación Científica**. (5ª. ed.). México: Grupo Noriega Editores.
- Tobón, S. (2007). **Formación Basada en Competencias. Pensamiento Complejo, Diseño Curricular y Didáctica**. (2ª. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Villegas, J. (1998). **Administración de Personal**. Caracas, Venezuela: Ediciones Vega, S.R.L.
- Werther, J. y Davis, H. (1995). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. (4ª. ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

ANEXO "A"

MODELO DEL CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES

CUESTIONARIO

Autora: Sánchez R. Yehsenia

Apreciado Señor (a):

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la institución, me dirijo a Usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración para responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Trabajo de Grado titulado: **Diseño de estrategias evaluativas aplicado en el desempeño laboral del personal administrativo en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.**

Le aseguro que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto no escriba ningún dato que lo identifique. Sus respuestas tienen gran importancia para este estudio, por lo que se agradece la mayor sinceridad al responder, tómese el tiempo necesario y no deje ningún ítem sin responder.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta, de acuerdo a la siguiente leyenda:
Totalmente de Acuerdo (**TA**) De Acuerdo (**DA**) Neutral (**N**)
En Desacuerdo (**ED**) Totalmente en Desacuerdo (**TD**)
- No consulte a los demás.

Gracias por su Colaboración.

ENUNCIADO	TA	DA	I	ED	TD
<i>Usted Considera que:</i>					

DESEMPEÑO LABORAL				
1. El desempeño laboral es la piedra angular para el desarrollo de la efectividad de la Escuela de Derecho				
2. En el ejercicio de sus funciones se le ha permitido desarrollar sus habilidades				
3. El cargo que desempeña está acorde con su nivel de formación profesional				
4. Es una persona con espíritu innovador a la hora de realizar sus actividades				
5. Autocontrola su tiempo priorizando sus necesidad a fin de cumplir con las actividades asignadas				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
6. La Escuela de Derecho realiza una apreciación individual y sistemática del desempeño de su personal				
7. A través de la Evaluación del Desempeño se pretende conocer las debilidades y fortalezas del personal				
8. La Evaluación del Desempeño está orientada hacia el desarrollo del personal y la mejora permanente de resultados de la organización				
9. Los pasos de una Evaluación de Desempeño son: definir el puesto de trabajo, evaluar el desempeño y brindar una retroalimentación				
10. Es necesario incorporar un método de Evaluación de Desempeño que contribuya con el diagnóstico de oportunidad de crecimiento para el personal				
COMPETENCIAS				
11. Cuando le asignan una actividad, la realiza con un alto compromiso e iniciativa				
12. Posee los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades que ejerce dentro de su cargo				
13. El desarrollo de las competencias es un factor determinante para el logro de la competitividad de la institución				
14. Cada empleado posee competencias diferentes				
15. El trabajo que se realiza en la Escuela de Derecho se hace en colaboración y cooperación de sus compañeros				
ESTRATEGIAS				
16. Es necesario diseñar estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo				
17. El Coaching como estrategia permite trabajar en la				

mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas					
18. Es factible para la Facultad la aplicación de nuevas estrategias para la Evaluación del Desempeño laboral del personal					
19. Con nuevas estrategias de Evaluación de Desempeño laboral se podrá mejorar el trabajo institucional en esta dependencia					
20. Estaría dispuesto a colaborar en la implantación de estrategias de Evaluación de Desempeño laboral					

ANEXO "B"

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: _____ Cédula de Identidad V-_____.
Magister en _____ y Licenciado en _____, hace
constar lo siguiente:

Como docente facilitador he revisado el instrumento de recolección de datos de la investigación titulada: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Este instrumento fue comparado con los objetivos presentados por la investigadora, una vez revisado se considera VÁLIDO, según los resultados que se adjuntan a continuación.

En Bárbula, a los ____ del mes de _____ del año 2012.

Anexo
Prueba de Validez del Instrumento
Objetivos de la Investigación
Cuestionario (presentado por la Investigadora)
Operacionalización de las Variables

PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	Congruencia		Claridad		Adecuación		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Nro.	Aspectos Generales	SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada			
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.			
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.			
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.			

VALIDADO POR:

Nombre y Apellido del Experto: _____

Institución donde labora: _____ **Nivel Académico:** _____

Fecha de Validación: _____ **Firma:** _____

Condición de la Validación	
Aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: _____ Cédula de Identidad V-_____.
Magister en _____ y Licenciado en _____, hace
constar lo siguiente:

Como docente facilitador he revisado el instrumento de recolección de datos de la investigación titulada: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Este instrumento fue comparado con los objetivos presentados por la investigadora, una vez revisado se considera VÁLIDO, según los resultados que se adjuntan a continuación.

En Bárbula, a los ____ del mes de _____ del año 2012.

Anexo
Prueba de Validez del Instrumento
Objetivos de la Investigación
Cuestionario (presentado por la Investigadora)
Operacionalización de las Variables

PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	Congruencia		Claridad		Adecuación		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Nro.	Aspectos Generales	SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada			
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.			
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.			
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.			

VALIDADO POR:

Nombre y Apellido del Experto: _____

Institución donde labora: _____ **Nivel Académico:** _____

Fecha de Validación: _____ **Firma:** _____

Condición de la Validación	
Aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe: _____ Cédula de Identidad V-_____.
Magister en _____ y Licenciado en _____, hace
constar lo siguiente:

Como docente facilitador he revisado el instrumento de recolección de datos de la investigación titulada: **DISEÑO DE ESTRATEGIAS EVALUATIVAS APLICADO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

Este instrumento fue comparado con los objetivos presentados por la investigadora, una vez revisado se considera VÁLIDO, según los resultados que se adjuntan a continuación.

En Bárbula, a los ____ del mes de _____ del año 2012.

Anexo
Prueba de Validez del Instrumento
Objetivos de la Investigación
Cuestionario (presentado por la Investigadora)
Operacionalización de las Variables

PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

ÍTEM	Congruencia		Claridad		Adecuación		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Nro.	Aspectos Generales	SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada			
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.			
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.			
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.			

VALIDADO POR:

Nombre y Apellido del Experto: _____

Institución donde labora: _____ **Nivel Académico:** _____

Fecha de Validación: _____ **Firma:** _____

Condición de la Validación	
Aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	

ANEXO "C"

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE ALFA CRONBACH

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8
	6	1	1	1	1	0	1	1	1	7
	7	1	1	1	1	0	1	1	1	7
	8	1	1	1	1	0	0	0	1	5
	9	1	1	1	1	0	0	0	1	5
	10	0	1	1	1	0	0	0	1	4
	11	0	1	1	1	0	0	0	1	4
	12	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	13	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	14	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	15	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	16	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	17	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	18	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	19	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	20	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	SUMA	9	27	11	11	5	7	7	1	88
	PROMEDIO	0,3	0,9	0,4	0,4	0,2	0,2	0,2	0,4	2,93
	DESVIACION	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	2,98
	VARIANZA	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	8,89
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS									1,5

RESUMEN DE RESULTADOS		1	2	3	4	5	6	7	8
5	TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0
4	DE ACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0
3	NEUTRAL	0	0	0	0	0	0	0	0
2	DESACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	9	27	11	11	5	7	7	11
TOTALES		9	27	11	11	5	7	7	11

RANGO "ALTO"

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,80$$

TOTAL ITEMS = 20

