

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO
CUMANÁ ESTADO SUCRE. 2007

Elaborado Por:

Br: Carrillo, Anniglais.

Br: Goitia, Ana Maria.

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

CUMANÁ, ENERO 2008

INDICE

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	viii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRAFICOS	xii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
JUSTIFICACIÓN.	11
MARCO METODOLÓGICO.....	12
CAPÍTULO I.....	17
ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.	17
1.1.- Reseña Histórica.	17
1.2.- Objetivos.....	18
1.3.- Visión.....	19
1.4.- Misión.	19
1.5.- Funciones.....	20
1.6.- Estructura Organizativa.	20
1.6.1.- Área Administrativa.....	21
1.6.1.1.- Estructura Organizativa Del Área Administrativa.....	24
1.6.2.- Área Programática:	24
1.6.2.2.- Estructura Organizativa Del Área Programática.	26
CAPÍTULO II	27
ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	27

2.1.- Aspectos Conceptuales De La Evaluación Del Desempeño.....	27
2.1.1.- Concepto De La Evaluación Del Desempeño.....	27
2.2.- Importancia De La Evaluación Del Desempeño.....	28
2.3.- Objetivos De La Evaluación Del Desempeño.	28
2.4.- Pasos Del Proceso De La Evaluación Del Desempeño.	29
2.4.1.- Establecimiento De Los Estándares De Desempeño.	30
2.4.2.- Metas Mutuamente Establecidas Y Medibles.....	30
2.4.3.- Medición Del Desempeño Real.	30
2.4.4.- Comparación Del Desempeño Real Con Los Estándares.....	31
2.4.5.- Platica De La Evaluación Con El Empleado.	31
2.4.6.- Si Necesario, Iniciar La Acción Correctiva.....	31
2.4.7.- La Entrevista De Valoración.....	32
2.5.- Ventajas De La Evaluación Del Desempeño.....	33
2.5.1.- Mejora El Desempeño.	33
2.5.2.- Políticas De Compensación.	34
2.5.3.- Decisiones De Ubicación.....	34
2.5.4.- Necesidades De Capacitación Y Desarrollo.	34
2.5.5.- Planeación Y Desarrollo De La Carrera Profesional.....	34
2.5.6.- Imprecisión De La Información.....	35
2.5.7.- Errores En El Diseño Del Puesto.....	35
2.5.8.- Desafíos Externos.	35
2.6.- Métodos De La Evaluación Del Desempeño.....	35
2.6.1.- Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño Durante El Pasado.	36
2.6.1.1.- Escalas De Puntuación.....	36
2.6.1.2.- Lista De Verificación.....	37
2.6.1.3.- Método De Selección Forzada.....	38
2.6.1.4.- Método De Registro De Acontecimientos Críticos.	38
2.6.1.5.- Escalas De Calificación Conductual.....	39

2.6.1.6.- Método De Verificación De Campo.	40
2.6.1.7.- Método De Evaluación En Grupos.	40
2.6.1.8.- Método De Categorización.	41
2.6.1.9.- Método De Distribución Forzada.	41
2.6.1.10.- Método De Comparación Por Parejas.....	42
2.6.2.- Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño A Futuro.	42
2.6.2.1.- Autoevaluaciones.....	42
2.6.2.2.- Administración Por Objetivos.	43
2.6.2.3.- Evaluaciones Psicológicas.	43
2.6.2.4.- Método De Los Centros De Evaluación.	44
2.7.- Responsabilidad Por La Evaluación Del Desempeño.	45
2.7.1.- El Gerente.	45
2.7.2.- El Empleado.....	45
2.7.3.- El Empleado Y El Gerente.....	46
2.7.4.- El Equipo De Trabajo.	46
2.7.5.- El Órgano De Gestión De Personal.	46
2.7.6.- Comité De Evaluación.	46
2.8.- Problemas Y Dificultades De La Evaluación Del Desempeño.....	47
2.8.1.- Estándares Pocos Claros.	47
2.8.2.- Efecto Halo.	48
2.8.3.- Tendencia Central.....	48
2.8.4.- Condescendencia O Rigidez.	49
2.8.5.- Sesgo.....	49
2.9.- Causas Del Rendimiento.....	49
2.9.1.- Capacidad.....	49
2.9.2.- Motivación.....	50
2.9.3.- Factores Circunstanciales.	50
CAPÍTULO III.....	51
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51

CAPÍTULO IV	85
ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	85
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXO.....	120

DEDICATORIA

A Dios todo Poderoso, por haberme abierto todos los caminos para la culminación de mis estudios.

A mi padre Aniceto Carrillo, que dios lo tenga en la gloria. Siempre estarás en mi corazón papá.

A mi madre Gladis, que con su esfuerzo y paciencia me dio todo su comprensión y apoyo para que terminara mis estudios. Te quiero.

A mis hermanos Francisco, Hernán y Rafael, gracias por su apoyo hoy puedo lograr mi gran sueño. Los quiero.

A todas mis familias, gracias.

A mi compañera de tesis Ana Maria, gracia amiga por haberme escogido para lograr nuestro sueño junta y que nuestra amistad dure por siempre.

A Augusto, por ser persona muy especial para mi y que el poco tiempo que está conmigo me ha brindado todo su apoyo. Te amo mi amor.

ANNIGLAIS.

DEDICATORIA.

A Dios todo Poderoso, Gracias por guiarme al camino correcto, por darme fortalezas cuando las necesito y no rendirme ante las adversidades de la vida, Bendíceme siempre Dios.

A Mi Madre Heddy, por ser el mejor ejemplo de superación. Gracias por tus sabios consejos, por apoyarme, orientarme, y sobre todo por estar siempre a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida. Te amo.

A mi hijo Diego, por ser lo mas hermoso e importante de mi vida, mi razón de ser y mi mayor estímulo para seguir luchando cada día. Te adoro

A Mi Padre, gracias.

A Mis Hermanos, Hedsidel, Luís Y Eníva, por contar con ustedes en todo, por haber compartido tantas vivencias juntos y por ser motivo de superación. Los quiero mucho.

Al Restos De Mi Familia, por el apoyo incondicional. Gracias.

A Carlos Dibsie, por ser un amigo especial y por apoyarme en todo.

A Mis Amigos, en especial a mi compañera de tesis Anniglais, por tenerme paciencia y entenderme, te quiero amiga.

A Marcel Otero, gracias amor por estar a mi lado y apoyarme en todo lo que hago y darme fuerzas para no caer, a enfrentar los problemas de manera optimista. Te amo.

ANA MARIA.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a toda mi familia, por la paciencia que tuvieron conmigo y por haberme dado todo el apoyo para culminar mis estudios y lograr mi sueño de ser una profesional.

A Dios y a la Virgen, por ser mis guías.

A mi amiga Ana Maria y toda su familia, por brindarme su amistad.

Al profesor asesor Luís Ramón Martínez, por habernos brindado todos su conocimiento y apoyo en la realización de nuestra tesis.

A la Fundación Hogares de Cuidado Diario, gracias por darnos todo el material necesario para la realización de nuestro proyecto.

A la Licenciada Lolimar, por asesorarnos y darnos todo el material disponible para realización de nuestra tesis.

A todos mis compañeros de estudios, que me dieron su amistad, su cariño y su apoyo. Gracias

A toda aquellas persona que estuvieron conmigo en los momentos más difícil de mi carrera y derrotar todos los obstáculos que se me presentaron en el camino.

Gracias a todos.

ANNIGLAIS

AGRADECIMIENTO.

A toda mi familia, por ser ejemplo de perseverancia y logros. El mayor estímulo para alcanzar mis metas.

A Mi Compañera Anniglais y su Familia, por brindarme su apoyo en todo momento.

A La Universidad de Oriente y a los Profesores, de esta gran casa de estudios que me facilitaron conocimientos necesarios para desarrollarme como profesional.

Al Lcdo. Luís Ramón Martínez, por haberme brindado toda su colaboración como asesor académico, por sus orientaciones y conocimientos sabios, necesarios para la ejecución de esta investigación.

Al Personal del Área Programática y Administrativa, que laboran dentro de la **Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Cumana- Sucre** y fuera de ellas (madres y promotores), que colaboraron de manera desinteresada para que esta investigación se llevara a cabo.

A todos mis compañeros de clases, por todos los momentos compartidos., y que de alguna forma lucharon junto conmigo para alcanzar este sueño.....GRACIAS.

ANA MARIA.

LISTA DE TABLAS

TABLA N° 1 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el grado académico que poseen los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	52
TABLA N° 2 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el medio de ingreso de los trabajadores a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	54
TABLA N° 3 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el tiempo que tienen los trabajadores laborando para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	57
TABLA N° 4 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la inducción al momento de ingresar a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	59
TABLA N° 5 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la pregunta si el trabajador ha sido evaluado en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	61
TABLA N° 6 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de evaluación de los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	63
GRÁFICO N° 6 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de evaluación de los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	63
TABLA N° 7 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la ayuda que significa la evaluación del desempeño laboral en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	65
TABLA N° 9 Distribución absoluta y porcentual relacionada con los cursos de capacitación realizados por los trabajadores para mejorar su rendimiento en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	67
TABLA N° 10 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la existencia de	

algún sistema de evaluación en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre	70
TABLA N° 11 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la realización de programas de evaluación en cada departamento de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	72
TABLA N° 12 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el conocimiento por parte de los trabajadores de los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	74
TABLA N° 13 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el Cumplimiento de con un proceso de evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	77
TABLA N° 14 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el factor indispensable para evaluar el desempeño en el trabajo en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	80
TABLA N° 15 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de un Manual de Evaluación de Desempeño para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	82

LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO N° 1 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el grado académico que poseen los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	52
GRÁFICO N° 2 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el medio de ingreso de los trabajadores a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	55
GRÁFICO N° 3 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el tiempo que tienen los trabajadores laborando para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	57
GRÁFICO N° 4 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la inducción al momento de ingresar a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	59
GRÁFICO N° 5 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la pregunta si el trabajador ha sido evaluado en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.....	61
GRÁFICO N° 7 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la ayuda que significa la evaluación del desempeño laboral en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	65
GRÁFICO N° 9 Distribución absoluta y porcentual relacionada con los cursos de capacitación realizados por los trabajadores para mejorar su rendimiento en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	68
GRÁFICO N° 10 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la existencia de algún sistema de evaluación en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre	70
GRÁFICO N° 11 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la realización de programas de evaluación en cada departamento de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	73

GRÁFICO N° 12 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el conocimiento por parte de los trabajadores de los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	75
GRÁFICO N° 13 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el cumplimiento de con un proceso de evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	78
GRÁFICO N° 14 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el factor indispensable para evaluar el desempeño en el trabajo en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	80
GRÁFICO N° 15 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de un Manual de Evaluación de Desempeño para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre	82

RESUMEN

En todas las instituciones tanto públicas como privadas, es esencial la contribución que aporta cada individuo a la organización, el cual es prestar un mejor servicio a la sociedad. Es por ello que para sentirse motivados, se necesitan de una serie de beneficios tales como salarios, bonificaciones, seguros, capacitación y sobre todo un plan de evaluación del desempeño, que le permita determinar el nivel de rendimiento del trabajador y su potencial de desarrollo, estimulando a su formación y crecimiento laboral, también para detectar posibles problemas como de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades, de motivación y de falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organizaciones. Esta investigación se pudo apreciar que la Asociación Civil HCD, no implementan políticas ni planes de evaluación del desempeño, la cual impide o limita detectar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo y a su vez limita al personal en saber cuales son debilidades y fortalezas en la ejecución de su labor, la cual no se refuerza ni mejora la calidad de su trabajo. A través de esta investigación se pudo analizar algunos factores de evaluación aplicados en los trabajadores de la asociación civil HCD, sucre.-cumana, el cual se utilizaron técnicas de recolección de datos, como entrevistas no estructuradas, observación directa y otras fuentes de información.

INTRODUCCIÓN

La importancia del factor humano dentro de las organizaciones ha crecido, esto se debe a los cambios que están ocurriendo hoy en el ambiente de la administración de personal, cambios que están requiriendo un personal para jugar papeles más importantes en las organizaciones.

El hecho de que ninguna de las funciones, clásicamente principales de una organización, puede ser desarrollada en forma adecuada para la ejecución del factor humano hace que sea indispensable prestar a este recurso atención especial. Esto se hace cada vez más evidente por el crecimiento acelerado de las empresas, por la complejidad de las funciones y tareas que ha de cumplir toda organización, por lo cambiante composición de los recursos humanos, por los cambios en los valores que estimulan y ayudan a la gente a trabajar, por los diferentes logros tecnológicos y el conocimiento en la formación de administradores profesionales.

De igual manera la evaluación del desempeño a todos los trabajadores de la empresa, adopta gran importancia debido a que por medio de ella se podrá conocer el desempeño que tiene cada trabajador en su labor y a través de la misma la empresa podrá conseguir diversos objetivos intermedios, como son:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por el buen desempeño.
- Auto-perfeccionamiento del empleado, entre otros.

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las

organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos tradicionales de evaluación del desempeño, las cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

La evaluación del desempeño es un factor fundamental del proceso administrativo correspondiente al control, seguimiento y evaluación de los recursos humanos, con el fin de verificar el cumplimiento de los planes organizacionales por parte de quien ejerce la supervisión en la organización, al encontrarse que existen desvíos tanto de comportamiento como el cumplimiento de las normas, de los programas y de las políticas que deben desarrollar para cumplir con la misión organizacional; la evaluación va a permitir a la administración realizar los respectivos ajustes y correcciones a que haya lugar para alcanzar las metas y por ende los objetivos organizacionales.

Cabe destacar que en toda organización tanto pública como privada, (en especial la asociación civil de hogares de cuidado diario), es necesario e indispensable la formación de profesionales capacitados para gerenciar de manera eficiente las actividades de la institución, enfrentando situaciones de cambios y transformaciones, y conducir las riendas de la organización hasta alcanzar los objetivos, con la menor pérdida de recursos posibles y a su vez lograr las relaciones interpersonales adecuadas y periódicas entre las personas que laboran en la institución a fin de revisar su desempeño.

Los métodos de evaluación del desempeño se han difundido entre las grandes y pequeñas organizaciones de los sectores públicos o privados, como una herramienta primordial para evaluar, desarrollar y hacer uso efectivo del conocimiento y habilidades de los empleados, las cuales deben contar con un programa de evaluación del desempeño del recurso humano bien planeado y ejecutado, ajustándose a los

estándares de la organización siempre en miras de lograr la máxima productividad. Por eso es importante la elaboración de un manual de evaluación del desempeño ya que es de gran utilidad y provecho porque permite calificar al personal o empleado de la empresa por su calidad y capacidad para realizar su trabajo, además constituye a que el individuo tenga un excelente desempeño de sus funciones y motivación por el mismo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

El principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

Toda organización requiere de un mecanismo que permita medir el potencial humano, en cuanto a las habilidades y destrezas de cada trabajador, con el propósito de detectar las deficiencias y debilidades del desempeño del recurso humano y lograr la excelencia como ente productivo o como ente social.

La evaluación del desempeño es un examen periódico que permite reconocer e identificar el rendimiento o meritos del recurso humano, detectar deficiencias y visualizar las diversas actividades y aplicar medidas de supervisión para lograr la máxima eficiencia en la ejecución de su cargo.

En una actividad tan importante como la administración no debería haber renuencia alguna para medir el desempeño con la mayor exactitud posible. Por eso es necesario calificar el desempeño de una manera u otra, además la mayoría de las

personas y sobre todo las más capaces, por lo general desean saber cuan aceptablemente hacen las cosas. El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía subyacente al mismo y de las actitudes y habilidades de los responsables de su administración. Sherman (2000, p. 222).

Algunos desarrollos en el proceso de evaluación han surgido en respuestas a las exigencias de los trabajadores. Unos de los desarrollos es una respuesta ante las preocupaciones del empleado respecto a la justicia y exactitud de la evaluación del desempeño como base para determinar los aumentos salariales y ascenso.

El promover la participación de los empleados en la etapa de planeación del proceso de evaluación y en el desarrollo de medidas de desempeño es una forma de responder a estas preocupaciones.

Otro desarrollo se dirige al problema del aumento en los costos y el menor desempeño organizacional que surge por la subutilización o mala administración de los recursos humanos. Y por último el bajo crecimiento en la productividad, la cual se puede vencer si se fortalece los sistemas de evaluación vinculando el desempeño individual y las recompensas con las metas organizacionales medibles es una manera de vencer el dilema de la productividad.

Cabe destacar que la evaluación del desempeño permite valorar el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las

compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber al personal cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del trabajador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora. Villegas (2004, [www.elprisma.com/apuntes/administración de empresas/evaluaciones del desempeño personal- 74k.](http://www.elprisma.com/apuntes/administración%20de%20empresas/evaluaciones%20del%20desempeño%20personal-74k))

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Toda evaluación del desempeño debe seguir ciertos pasos que garanticen su objetividad, validez y confiabilidad. Harris (1987, p.27).

Generalmente se debe realizar a través de 6 pasos:

- Determinación de las metas y objetivos de la organización.
- Delineación de las normas de desempeño individual de cada trabajador.
- Comparación del desempeño real de un trabajador con las normas de desempeño establecido.
- Comunicación de los resultados de la evaluación de los individuos correspondientes.
- Acción correctiva (para el desempeño inadecuado) y acción de recompensa (para el desempeño adecuado).
- Aplicación de las sanciones o recompensas adecuadas.

Por lo general estos pasos no son tomados en cuenta en muchas empresas, lo que hace que se formen profesionales sin entrenamiento y capacitación, y esto repercute en la ejecución de sus funciones las cuales son ineficientes.

Algunas instituciones públicas dedicadas al desarrollo social, sin fines de lucro, cuentan con un grupo de trabajadores a los cuales no se le aplican ningún tipo de inspección o evaluación durante la ejecución de su labor, que le permita medir su capacitación, es decir no cuentan con una adecuada supervisión y otra serie de factores que desvían los objetivos de la empresa que pueden ser prevenidas a tiempo. Debe tomarse en cuenta diversos factores para un mejor desempeño tales como: la preparación y adiestramiento del personal (programas de especialización, cursos, seminarios, entre otros.), incremento de sueldos y salarios, reconocimiento de meritos, vacaciones, ascenso de cargos, entre otros beneficios que incentiven y motiven al individuo a realizar sus actividades eficientemente dentro de la organización. Por eso es importante para toda organización y en especial aquellas

instituciones que realicen programas sociales, las cuales prestan sus servicios en todos los rincones del país y a su vez contribuyen al beneficio de la sociedad.

El Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (SENIFA), institución adscrita al Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSDS), representan una de las tantas instituciones destinadas a llevar a cabo programas sociales y tiene como obligación atender a los mas necesitados como son los miles de niños y niñas que viven en los barrios de las ciudades y en los mas apartados rincones de nuestro país. Esta es la gran esperanza del presente que permitirá en un futuro cercano una Venezuela mejor para todos.

En tal sentido la Asociación Civil Hogar de Cuidado Diario Sucre, es una institución sin fines de lucro, que tiene como misión primordial brindar una atención integral a niños de 0 a 6 años, provenientes de familias de bajos recursos económicos, que cuentan con un grupo de madres trabajadoras para de esta forma combatir con la desnutrición infantil en todo el país, la misma depende del gobierno nacional y se rige a través del ministerio de salud y desarrollo social, y el SENIFA.

Esta asociación civil presta un servicio especial, lo cual merece ser retribuido con una mejor remuneración, la problemática existente se debe a diversas situaciones: la falta de un manual de evaluación del desempeño el cual podría ser aplicado al personal que labora en el mismo. Los trabajadores no cumplen con sus tareas correspondientes a su cargo, debido a que se sienten limitados a cumplirlas. Esta situación ha traído como consecuencia que la toma de decisiones de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario, con respecto a los procesos de selección, capacitación y desarrollo, así como la calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, sentido de colaboración, entre otros.

En función de lo anterior se presentan las siguientes interrogantes.

¿Qué importancia tiene el proceso de evaluación del desempeño para las organizaciones?

¿Cuáles son las funciones y tareas que realizan el personal de la asociación civil HCD?

¿Qué métodos son utilizados para evaluar el desempeño?

¿Como inciden el grado de motivación del personal en el rendimiento de sus funciones?

¿Como incide el grado de capacitación del personal en el rendimiento de sus funciones?

¿Como incide la experiencia laboral del personal en el rendimiento de sus funciones?

¿Como incide el grado de responsabilidad del personal en el rendimiento de sus funciones?

¿Como incide el grado de responsabilidad que tiene la asociación civil HCD con su personal en cuanto a la aplicación de un manual de evaluación del desempeño?

OBJETIVOS GENERAL.

Diseñar un manual de evaluación del desempeño para la Asociación Civil Hogares De Cuidado Diario, Cumaná - estado Sucre.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Indicar la importancia del proceso de evaluación del desempeño en las organizaciones.
- Analizar las funciones y tareas que realizan el personal de la asociación civil en cuanto al desempeño dentro de la institución.
- Definir los métodos de evaluación del desempeño con el fin de aportar soluciones a la falta de normativa.
- Evaluar los factores internos (motivación, capacitación, experiencia laboral, responsabilidad, entre otros) de medición de rendimiento del personal que incidirán en la aplicación del manual.
- Diseñar un formato que permita aplicar la evaluación del desempeño al personal.

JUSTIFICACIÓN.

El diseño de un manual del desempeño para la asociación civil hogares de cuidado diario, proporcionara una valiosa herramienta, que es hace necesaria en toda la organización donde se requiera la certeza de contar con el personal idóneo y capacitado para realizar las diferentes actividades.

Mediante la puesta en práctica del sistema de evaluación del desempeño que será establecido en el manual se podrá determinar si la aplicación de los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal es satisfactoria, permitiendo así la aplicación de medidas correctivas en los casos que ameriten. También permite verificar si el personal esta cumpliendo o no con las funciones que le corresponden, y si trabajan dentro de los parámetros establecidos por la organización, con el fin de capacitarlos, promoverlos, transferirlos, sustituirlos o simplemente asesorarlos de ser necesario.

Esto permitirá establecer un mecanismo mas objetivo para conceder recompensas: ascensos, permisos, incentivos, reconocimientos, entre otros para motivar al personal y así realizar sus funciones de manera más eficaz y eficiente.

La evaluación del desempeño siempre que este bien planeada, coordinada y desarrollada, va a proporcionar beneficios a corto, mediano y largo plazo para toda organización, por cuanto un personal bien evaluado en su desempeño recibirá los incentivos a que se haga acreedor y, por lo tanto, su rendimiento estará acorde con los objetivos que se haya trazado la empresa.

MARCO METODOLÓGICO.

Para la elaboración del informe es necesario la ejecución de herramientas metodológicas, que serán integrado en la investigación como son: Tipo de investigación, población y muestras, área de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos y fuentes de información.

La investigación fue realizada directamente en la empresa (de campo) y documental

Tipo de Investigación.

“La Investigación de Campo: consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.Libro denominado “El Proyecto de Investigación”. Arias. (2004, p. 49).

“La Investigación Documental: es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. Arias (2004, p. 56).

Para la realización de este informe fue necesario una investigación de campo, sustentada en una revisión documental, porque muchos datos fueron obtenidos directamente de las actividades realizadas en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre y los centros de atención al niño, además se recopilaron datos de distintas fuentes de información tales como: consultas bibliográficas, material, impreso de documentos, manuales, tesis y observaciones directas.

Nivel de Investigación.

“La Investigación Descriptiva”: se define como la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Arias (1999, p.46).

Para el desarrollo de la investigación y, de acuerdo con el nivel de conocimientos, la investigación se clasifica como descriptiva.

- **Descriptiva:** porque establece la caracterización de un grupo para determinar su estructura.
- **Unidad de Análisis:** trabajadores del área programática y administrativa.
- **Población y Muestra:** la población o universo se refiere al conjunto para la cual serán validas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas e institución o cosas) involucradas en la investigación. Arias. (1999, p.20).

En el mismo texto, la muestra es cualquier parte grupos de una población o universo, que posee sus mismas características. La unidad empleada en la muestra puede variar en cuanto a su tamaño, dependiendo del número de individuos incluidos en esta, es decir, entre un elemento y el número total del colectivo.

La población de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre, esta conformada por cuarenta y ocho (48) trabajadores los cuales doce (12) están distribuidos en diferentes municipios del Estado. Para efecto de la investigación se tomaron treinta y seis (36) trabajadores de la Asociación Civil HCD ubicados en el Municipio Sucre de los diecisiete (17) empleados que conforman el área programática y administrativa que laboran dentro de la institución, adicionando a la investigación

once (11) madres cuidadoras y ocho (8) promotores pertenecientes al área programática que se encuentra en el mismo Municipio, los cuales han sido objeto de estudio utilizando técnicas e instrumentos de recolección de datos, que permitió conocer gran parte del trabajo realizado y si se está realizando según los parámetros establecidos por la empresa.

Áreas de Estudio:

La población objeto de estudio está conformada por los empleados del área programática y administrativa que en su totalidad son treinta y seis (36) de la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Cumaná - Edo Sucre.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos:

La recolección se efectuó como una consecuencia de la necesidad de encontrar los datos requeridos para su comprobación final. De tal manera que, dada la diversidad de datos primarios que surgen producto del contacto directo con la realidad en estudio, las técnicas escogidas para recogerlos, permitieron reflejar toda la variedad y diversidad de situaciones que se presentaron durante el proceso de Evaluación de Desempeño.

Entrevista no Estructurada:

Este tipo de entrevista, deja prácticamente la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que vaya narrando sus experiencias, sus puntos de vista; ya que la preguntas son de tipo abierta que pueden ser contestadas libremente a través de una conversación donde el entrevistado espontáneamente manifiesta sus opiniones.

Cuestionario:

Para la realización de la entrevista formalizada, debe ser cuidadosamente redactado, evitando repeticiones, preguntas confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lógico, lo más riguroso posible, de tal manera que los datos primarios obtenidos guardan coherencia con la realidad estudiada.

Observación Directa:

Consiste en el uso sistemático de nuestro sentido orientado a la captación de la realidad que se quiere estudiar.

A través de la observación se pudo percibir las acciones y actuaciones reales de cada trabajador con respecto a las funciones de su cargo.

Fuentes de Información:

Es aquella por medio de la cual se puede llegar a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación.

Primarias:

La información recolectada será obtenida del personal directivo, asesor y demás empleados, que poseen conocimientos en el tema a tratar.

Secundarias:

Se obtendrá información de libros, manuales, informes, guías, etc. y todo el material relacionado con el área de estudio.

Se obtuvo diversas informaciones de diferentes fuentes que complementaron y sustentaron la investigación realizada las cuales fueron: folletos, manuales, tesis

relacionados con la institución también se utilizaron libros de administración de recursos humanos y tesis relacionado con el tema que fueron ubicado en la biblioteca general de la UDO, Internet, entre otros.

Procesamientos de Datos:

Se va a diseñar encuesta con preguntas cerradas y abiertas para la recolección de información que permite respuestas concretas que facilitan la presentación y análisis de datos y un margen de ampliación que permitió sustentar las respuestas de los entrevistados.

En la investigación realizada se le aplico al personal de la Asociación Civil HCD una encuesta que contienen preguntas cerradas facilitando el análisis de los resultados.

Presentación y Análisis de los Datos:

Para su mejor comprensión esto se presentará en cuadros por cada ítem y presentarlas en forma absoluta y porcentual con sus respectivos análisis y, se representará gráficamente en forma de barras circulares.

En los resultados que se obtuvieron de las encuestas nos facilito la presentación de los cuadros, gráficos y el análisis del mismo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.

1.1.- Reseña Histórica.

Los Hogares de Cuidado Diario, creados en 1974 por iniciativa de la entonces primera dama Blanca Rodríguez de Pérez, son una modalidad no convencional de cuidado infantil.

La creación de los Hogares de Cuidado Diario tiene su origen en una solución que tradicionalmente utilizaban las madres trabajadoras de muchos barrios, que consistía en dejar a sus hijos en casas vecinas durante las horas en que permanecían ausentes de las suyas. Desde sus inicios, el programa Hogares de Cuidado Diario fue implementado satisfactoriamente en Venezuela, la cual sirve de ejemplo para ser aplicado en otras partes del mundo.

Es así como el fondo de las naciones para la infancia, UNICEF, conjuntamente con otras instituciones nacionales e internacionales, evaluó positivamente en 1978 el programa considerándolo desde entonces uno de los proyectos más importantes que a nivel latinoamericano se lleva a cabo, para brindar atención integral a niños necesitados en edad pre-escolar.

El trabajo que ha venido realizando la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, ha dado muestra de gran valor por las comunidades en esas clases más desposeídas del Estado, disminuyendo a través de la labor ejecutada, el índice de desnutrición de la población infantil, así como también, ayudando a complementar el ingreso familiar de las madres cuidadoras (colaboradoras) las cuales forman parte de

la población desocupada del Estado.

Es necesario resaltar la relevancia de este programa, tanto para las madres que trabajan como para aquellas que no tienen los recursos necesarios para brindarles a sus hijos una alimentación sana y balanceada; es por ello que se llama a la reflexión de la necesidad de mejorar el programa de Hogares de Cuidado Diario, tanto presupuestariamente como en la calidad de sus servicios.

Descripción de la Empresa.

La Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, es una institución de naturaleza pública sin fines de lucro que tiene como objetivo principal, el desarrollo de una concepción integral de atención a los niños menores de seis (6) años, provenientes de las zonas más vulnerables del país.

La primera dama del Estado, esta encargada de ejercer la administración y el control del programa Hogares de Cuidado Diario.

Actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Cumaná Estado Sucre.

1.2.- Objetivos.

- Desarrollar una concepción integral de atención a los niños y niñas menores de seis años, provenientes de las zonas vulnerables del país.
- Dotar a los hogares y multihogares de cuidado diario de material de uso doméstico y residencial (licuadoras, corrales, colchonetas, etc.) y equipos de alojamientos (neveras, cocinas, ventiladores, etc.), en todo el Estado Sucre.

- Generar empleos a más de 700 madres cuidadoras y 48 trabajadores en la parte administrativa y programática.
- Incorporar a los centros una maestra para impartirles la parte pedagógica.
- Resolver a través de la labor ejecutada el índice de desnutrición de la población infantil, así como también, ayudando a complementar el ingreso familiar de las madres cuidadoras (colaboradoras), las cuales forman parte de la población desocupada del Estado.
- Cooperar para que estos niños y niñas de las clases más desposeídas del Estado que pertenezcan a estos centros tengan una alimentación sana y balanceada.

1.3.- Visión.

La Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, desea convertir a mediano plazo a nivel nacional, el primer programa de atención integral, ya que su labor ayuda a las madres que trabajan de bajos recursos económicos y primordialmente a la Formación integral de niños de 0 a 6 años de edad. Para lograrlo pretende integrar al recurso humano con el que cuenta, al proceso de transformación que los guíe hacia niveles de excelencia en el logro de objetivos y metas para así brindar la optima atención integral a los niños beneficiarios del programa.

1.4.- Misión.

La Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre, tiene como propósito, garantizar diariamente, a niños de bajos recursos entre 0 y 6 años de edad, atención integral en las áreas de educación, salud, nutrición, afecto y recreación, mientras sus

padres o representantes desempeñan sus actividades laborales.

1.5.- Funciones.

- Atienden las necesidades de cuidado, nutrición, salud, educación y desarrollo afectivo de niños de 0 a 6 años que viven en condiciones de pobreza.
- Ofrecen a las familias pobres con niños menores de 6 años, un subsidio directo que les ayude a cubrir las necesidades básicas.
- Fortalecen a las madres en conocimientos sobre el desarrollo y bienestar de los niños, mejora de ingresos, organización y gestión de procesos de desarrollo y participación comunitaria.
- Fortalecen a la comunidad en acciones que propician el desarrollo y bienestar de la infancia.

1.6.- Estructura Organizativa.

La Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, está conformada de la siguiente manera:

En el nivel más alto se encuentra el presidente el máximo encargado del control y administración de los recursos, luego el director ejecutivo el cual apoya 2 coordinaciones fundamentales en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre que son: la coordinación programática, que esta conformada por el coordinador, el asistente, el supervisor, los promotores y la secretaria, y la coordinación administrativa que esta conformada por el administrador, el asistente

administrativo, el analista de personal, el operador de sistema, el almacenista, la secretaria, los chóferes y los obreros.

Cabe destacar que las madres cuidadoras y biológicas también cumplen un papel fundamental en la ejecución del programa, el cual es de garantizar el cuidado diario de los niños de escasos recursos.

A continuación señalaremos las funciones específicas de cada trabajador en las distintas áreas:

1.6.1.- Área Administrativa.

Administrador.

- Planificar, coordinar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con las operaciones administrativas, financieras y de recursos humanos de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.
- Registrar las operaciones económicas, financieras y contables, preparación y emisión de los estados financieros.
- Cuantificar los recursos financieros requeridos y su correspondiente control de ejecución.

Asistente Administrativo.

- Prestar asistencia al administrador, personal de la unidad y de otras dependencias de la Asociación Civil en la coordinación, control y aplicación de las normas y procedimientos en materia de las tramitaciones administrativas de

orden interno y externo que se realizan en el programa y ejecución presupuestaria.

- Revisar, conformar y canalizar documentaciones diversas relacionadas con las tramitaciones administrativas de la unidad y diferentes unidades del programa.

Analista de Personal.

- Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de cargos.
- Analizar y clasificar los cargos.
- Investigar y analizar necesidades de adiestramiento, elaborando programas de cursos y preparando material didáctico de apoyo.

Operador de Sistema.

- Preparar programas de evaluación.
- Reportar las necesidades de material a ser utilizado por el equipo.
- Reportar al supervisor inmediato cualquier anomalía o falla observada en los equipos de computación.

Almacenista.

- Recibir, revisar y registrar, el material que ingresa al depósito.
- Asentar la entrada al material en el archivo.
- Clasificar, modificar y organizar el material que está depositado en el almacén de acuerdo con la entrada y salida.

- Despachar los pedidos de material.

Secretaria.

- Transcribir cartas, memorandos documentos, cuadros numéricos y correspondencia en general que se origine en la unidad.
- Recibir, registrar y despachar la correspondencia de la unidad.
- Atender a los visitantes que acuden a la oficina en solicitud del personal de la unidad.

Chofer.

- Conducir vehículos livianos de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, dentro y fuera de la ciudad, para transportar personal y materiales que así lo requieren.
- Revisar el vehículo antes de salir, chequea el aceite, agua, cauchos y otros para evitar desperfectos y garantizar la seguridad e integridad física de los usuarios.
- Reportar al supervisor inmediato cualquier falla que observe en el funcionamiento del vehículo.

1.6.1.1.- Estructura Organizativa Del Área Administrativa.

Coordinación Administrativa	
Administrador	1
Asistente administrativo	1
Analista de personal	1
Operador de sistemas	2
Almacenista	1
Secretaria	3
Obrero	2
Chofer	2
Total	13

Fuente: Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario

1.6.2.- Área Programática:

Coordinador.

- Controlar las actividades técnicas administrativas relacionadas con la operatividad del programa Hogares de Cuidado Diario.
- Elaborar el plan operativo anual o plan de metas.
- Administrar y vigilar el cumplimiento de las políticas de asociación civil.

Asistente al Coordinador.

- Prestar apoyo y/o asistencia al coordinador.
- Participar en la Evaluación y supervisión de los linamientos establecidos de acuerdo a las normativas del programa Hogares de Cuidado Diario.

- Representar al coordinador en reuniones evaluativos de los planes y programa de la unidad, actividades varias y eventos en otras instituciones.

Supervisor.

- Mantener el control de las actividades desarrolladas por el equipo de promotores en un sector de la comunidad.
- Revisar la planificación del trabajo por medio de reuniones, para analizar problemas y buscar soluciones.
- Analizar informes presentados por el equipo de promotores del programa en la zona asignada para canalizar diversos problemas en los hogares de cuidado diario.

Promotores.

- Reportar las necesidades de dotación de materiales y mobiliarios en los hogares y multihogares de cuidado diario.
- Estar al pendiente de los pagos de alquiler de los locales donde funcionan estos centros.
- Llevar el control a través de registros, el peso y talla de los niños, exámenes de laboratorio y material básico de primeros auxilios en cada hogar y multihogares de cuidado diario.

Secretaria.

- Realizar funciones de naturaleza rutinaria, relacionada a las actividades

secretariales y de atención al público.

- Organizar y mantener actualizado el archivo de la unidad.
- Transcribir memorandos, documentos, cuadros numéricos y otros que se originan en la unidad.

Madres cuidadoras.

- Proporcionar a los niños cuidados y atención en las áreas de salud, nutrición y desarrollo infantil.

1.6.2.2.- Estructura Organizativa Del Área Programática.

Coordinación Administrativa	
Coordinador	1
Asistente del Coordinador	1
Secretaria	1
Supervisor de Promotores	1
Promotores	8
Madres Cuidadoras	11
Total	23

Fuente: Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

2.1.- Aspectos Conceptuales De La Evaluación Del Desempeño.

2.1.1.- Concepto De La Evaluación Del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es uno de los procesos de la administración de personal que ha ganado mayor reconocimiento durante los últimos años; su conocimiento detallado resulta indispensable en la organización de hoy. A continuación algunos autores definen la Evaluación del Desempeño de la siguiente manera:

La Evaluación del Desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. Arias (1999, p. 639).

La Evaluación del Desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global de empleado. Werther w. y Daris K (2000, p. 295).

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánica, en cascada, de expresión, de juicio acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. Puchol (2000, p. 297).

La Evaluación del Desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos comportamiento y resultados

relacionados con el trabajo, así como de absentismo, con el fin de descubrir en que medidas es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Dolan (1999, p.191).

En relación a este planeamiento se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático que se lleva a cabo, en las organizaciones, con el propósito de aplicar los debidos programas de entretenimiento, las promociones, transferencias y aumentos de sueldos, entre otros, que ayudan a los empleados a tener mejores oportunidades de reconocimientos en las empresas.

Por otra parte, prestarles atención a aquellas personas que presentan fallas en sus funciones con el fin de hacerles las debidas correcciones.

2.2.- Importancia De La Evaluación Del Desempeño.

El proceso de Evaluación del Desempeño es de gran importancia para la organización porque a través de este se aplica un conjunto de normas que deben cumplirse en todos los niveles de la institución y en toda persona que trabaja en ella. La mayoría de la evaluación esta hecha en forma casual y no sistemática dándole poca consideración de los elementos importantes comprendido en el proceso evolutivo. Es de igual importancia que los gerentes y supervisores tengan habilidad para evaluar objetivamente el desempeño de un trabajador contra los requisitos y comentar la evaluación con los empleados tomadas las acciones apropiadas.

2.3.- Objetivos De La Evaluación Del Desempeño.

Con la Evaluación del Desempeño se pretende mejorar el rendimiento de los trabajadores y al mismo tiempo contribuir al progreso de la institución por ello que es necesario contar con un proceso bien estructurado de evaluación, que se adapte a las

necesidades y exigencias de la empresa.

El mismo debe contener los objetivos identificados y definidos, tanto para la organización como para los trabajadores.

Entre los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño se encuentra:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado negativo.
- Aprovechar los resultados como insumo de otros modelos de recursos humanos.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad pueda desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización considerando los objetivos empresariales como los individuales.

De acuerdo a lo planteado, conocer cuáles son los objetivos de una Evaluación del Desempeño en una organización es de vital importancia, ya que cumplirlos a cabalidad es sinónimo de progreso. Carpio (2003, p. 1).

2.4.- Pasos Del Proceso De La Evaluación Del Desempeño.

Existen (6) seis pasos para realizar una Evaluación efectiva del Desempeño,

entres estos pasos se encuentra:

2.4.1.- Establecimiento De Los Estándares De Desempeño.

En concordancia con las metas estratégicas de la organización, las cuales deben haber evolucionado a partir de la dirección estratégica de la compañía y, más específicamente, de análisis y la descripción del puesto.

Estos estándares del desempeño también deben ser lo suficientemente claros y objetivos para que puedan comprenderse y medirse.

2.4.2.- Metas Mutuamente Establecidas Y Medibles.

Una vez que se han establecido los estándares del desempeño, es necesario comunicar estas expectativas; no es correcto que los empleados adivinen lo que se espera de ellos. Son demasiados los puestos de trabajo que tienen estándares vagos del desempeño, y los problemas surgen cuando los mismos se establecen aisladamente sin la participación del empleado.

2.4.3.- Medición Del Desempeño Real.

Para determinar lo que realmente es el desempeño, es necesario recabar información sobre el mismo. El interés debe estar en el cómo y qué se mide. Con frecuencia, los gerentes utilizan cuatro fuentes de información para medir el desempeño real: la observación de la persona, los reportes estadísticos, los orales y los escritos. Cada una de ellas tiene sus fortalezas y sus debilidades; sin embargo, si se combinan, se incrementa tanto el número de fuentes de información como la probabilidad de recibir información confiable.

Lo que se mide tal vez sea más importante para el proceso de evaluación que el cómo se mide, dado que la selección de criterios equivocados puede tener consecuencias serias y disfuncionales. Y lo que se mide determina, en gran medida, lo que la gente de la organización tratará de hacer muy bien.

2.4.4.- Comparación Del Desempeño Real Con Los Estándares.

Lo importante de este paso consiste en observar las desviaciones entre los estándares del desempeño y el trabajo real.

2.4.5.- Platica De La Evaluación Con El Empleado.

Al evaluar el desempeño se puede hacer contacto con una de las actividades con mayor carga emocional: la contribución y la capacidad de otra persona. La impresión que los empleados reciben de su evaluación tiene un fuerte impacto sobre su autoestima y, de manera muy importante, sobre su desempeño posterior. Por supuesto que dar a conocer buenas noticias es menos difícil tanto para el evaluador como para el empleado, que transmitir la información de que el desempeño está por debajo de las expectativas.

2.4.6.- Si Necesario, Iniciar La Acción Correctiva.

Ésta puede ser de dos tipos: una es inmediata y predominantemente tiene que ver con los síntomas, y la otra es básica y profundiza en las causas.

Con frecuencia se describe a la acción correctiva inmediata como “apagafuegos”, mientras que la acción correctiva básica busca la fuente de la desviación y busca la diferencia permanentemente. La acción inmediata corrige algo en este momento y se olvida de las cosas. La acción correctiva básica pregunta cómo

y por qué el desempeño se desvió.

2.4.7.- La Entrevista De Valoración.

Esta representa el último paso de la evaluación del rendimiento.

Cuando se ha finalizado la calificación del rendimiento, el supervisor suele realizar una entrevista con el trabajador para informarle sobre su rendimiento. Ésta es una de las partes más importantes del proceso de valoración. Muchos directivos temen valorar el rendimiento, sobre todo cuando no tienen buenas noticias que comunicar. El departamento de RRHH, o un grupo externo, como una asociación empresarial o una empresa de asesoría, pueden ayudar a los directivos ofreciéndoles formación para realizar entrevistas, con prácticas de juegos de rol y aconsejables sobre asuntos espinosos.

Se ha convertido en una práctica común el desarrollar las valoraciones del rendimiento en dos sesiones separadas: una para analizar el rendimiento y la otra para analizar el salario. La lógica subyacente a este sistema parte de dos supuestos. El primero supone que los directivos no pueden simultáneamente dar apoyo y ser jueces. De esta forma, se pretende que el directivo desempeñe el papel de dar apoyo, durante la reunión destinada a desarrollar el rendimiento, y el papel de juez durante la reunión destinada a determinar el salario. Segundo, cuando se juntan las discusiones sobre el rendimiento y el salario, los empleados probablemente no prestarán atención a la información que se les está dando sobre su rendimiento porque su interés se centrará en las decisiones salariales.

Sin embargo, la investigación ha descubierto que la discusión del salario en una sesión de valoración tiene un efecto positivo en la percepción que tienen los empleados de la utilidad de la valoración de su rendimiento.

Existen, al menos, dos razones para que esto sea así. Primera, cuando está en juego el dinero, el directivo seguramente se tomará mucho más en serio las tareas de valorar e informar. Los directivos que tienen que justificar una pequeña subida salarial probablemente se tomen el tiempo de respaldar cuidadosamente sus valoraciones del rendimiento y esta información más detallada debería hacer que la sesión de valoración sea más valiosa para los empleados. Segunda, cuando se incluye la discusión del salario se pueden convertirse en un ejercicio vacío y sin significado cuando las consecuencias salariales se tratan en sesión. En definitiva, parece ser que la mejor práctica directiva consiste en combinar la discusión sobre el rendimiento con la del salario en una sola revisión. La gestión informal del rendimiento durante el período de valoración exige combinar juicio y asesoramiento. Para que sea lo más eficaz posible, el juicio y el asesoramiento deberían utilizarse también conjuntamente en una sesión de revisión formal. El proceso de evaluación debe concebirse con un proceso práctico que produzca los resultados que realmente se espera de él. En tal sentido es indispensable que el procedimiento diseñado para hacer evaluado, así como la metodología, sean verdaderamente comprendido por todas las partes involucradas en el proceso, de esta manera se obtiene por una parte detectar las potencialidades del desarrollo del individuo y por otra parte los objetivos de la organización. De Cenzo y Robbins (2003, p. 293).

2.5.- Ventajas De La Evaluación Del Desempeño.

El proceso de evaluación resulta esencial a efecto de mantener una calidad óptima de los recursos humanos. De allí que este proceso evaluativo ofrece unas series de ventajas. Dentro de estas ventajas se encuentra:

2.5.1.- Mejora El Desempeño.

Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista

de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2.5.2.- Políticas De Compensación.

Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

2.5.3.- Decisiones De Ubicación.

Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

2.5.4.- Necesidades De Capacitación Y Desarrollo.

El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

2.5.5.- Planeación Y Desarrollo De La Carrera Profesional.

La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

2.5.6.- Imprecisión De La Información.

El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

2.5.7.- Errores En El Diseño Del Puesto.

El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

2.5.8.- Desafíos Externos.

En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. Esta ventaja representa en la Evaluación del Desempeño un instrumento que permite indagar sobre la capacidad y el nivel de esfuerzo del individuo en sus respectivas labores.

De acuerdo con esta información se podrá aplicar acciones de control sobre los subordinados que lo ameriten y al mismo tiempo incentivar a aquellos que en realidad lo necesiten. Wetther y Davis (2003, p. 293).

2.6.- Métodos De La Evaluación Del Desempeño.

Para evaluar el desempeño en el trabajo es necesario implementar diversos

métodos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc.; como solución a los problemas que se presentan en cuanto a las fallas o deficiencias en la ejecución de las actividades de la organización, que a su vez contribuyen al mejoramiento del rendimiento del personal y proporciona información significativa tanto a los empleados como a la dirección, cuando un sistema de Evaluación del Desempeño que se adecua al personal.

Los métodos de evaluación son medios para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Existen algunos métodos de evaluación del desempeño más común utilizado para medir el desempeño, los cuales son:

2.6.1.- Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño Durante El Pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

2.6.1.1.- Escalas De Puntuación.

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2.6.1.2.- Lista De Verificación.

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores, estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización.

Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de

personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

2.6.1.3.- Método De Selección Forzada.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases, independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, y las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento, tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

2.6.1.4.- Método De Registro De Acontecimientos Críticos.

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se

registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes, gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones, cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes.

Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

2.6.1.5.- Escalas De Calificación Conductual.

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros,

debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

2.6.1.6.- Método De Verificación De Campo.

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato.

A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.

Una variante se emplea en puestos donde la Evaluación del Desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal.

Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

2.6.1.7.- Método De Evaluación En Grupos.

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas

evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

2.6.1.8.- Método De Categorización.

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

2.6.1.9.- Método De Distribución Forzada.

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas,

es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

2.6.1.10.- Método De Comparación Por Parejas.

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

2.6.2.- Métodos De Evaluación Basados En El Desempeño A Futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño, los cuales son:

2.6.2.1.- Autoevaluaciones.

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.

Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2.6.2.2.- Administración Por Objetivos.

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos, a fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

2.6.2.3.- Evaluaciones Psicológicas.

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la

evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo.

Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

2.6.2.4.- Método De Los Centros De Evaluación.

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. Cada uno de los métodos describe la forma como será medir el rendimiento del trabajador, en cuanto a los resultados obtenidos por estos métodos. Wetter y Davis (2000, p. 306).

2.7.- Responsabilidad Por La Evaluación Del Desempeño.

En las organizaciones la responsabilidad por la Evaluación del Desempeño se le puede atribuir al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de Evaluación del Desempeño.

2.7.1.- El Gerente.

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

2.7.2.- El Empleado.

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

2.7.3.- El Empleado Y El Gerente.

En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucrada y muy motivadora.

2.7.4.- El Equipo De Trabajo.

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la Evaluación del Desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

2.7.5.- El Órgano De Gestión De Personal.

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.

2.7.6.- Comité De Evaluación.

En algunas organizaciones, la Evaluación del Desempeño corresponde a un

comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en Evaluación del Desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Chiavenato (2000).

2.8.- Problemas Y Dificultades De La Evaluación Del Desempeño.

Toda evaluación del desempeño en todo momento tiene sus dificultades y problemas. Estos problemas y dificultades se deben a muchas razones en las cuales mencionaremos a continuación:

2.8.1.- Estándares Pocos Claros.

Cuando los criterios del desempeño no están definidos con precisión y claridad pueden pecar de ambiguos y producir evaluaciones poco justas. Esto sucede por que las características y grados quedan abiertos a la interpretación.

Este problema se puede evitar si se desarrollan frases descriptivas que definan cada característica sin dejar espacio para la interpretación subjetiva. Esto da como resultado evaluaciones más consistentes y que se pueden explicar con mayor facilidad.

2.8.2.- Efecto Halo.

Esta distorsión ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

Este problema se presenta frecuentemente cuando el supervisor le toca evaluar a sus amigos o a aquellos que no lo son. Se puede evitar si se tiene conciencia del riesgo a incurrir en este error; en estos casos la capacitación de los supervisores puede contribuir con el desarrollo del sentido de imparcialidad en estos.

2.8.3.- Tendencia Central.

Muchos calificadores tienen una tendencia central cuando se trata de llenar las escalas de calificación. Por ejemplo, si la escala va de 1 a 7, tenderán a evitar los números más alto, como el seis y el siete, y los números más bajos como el uno o el dos y marcar la mayoría de las calificaciones ente el tres y el cinco. Si se utiliza una escala gráfica de calificación, esta tendencia central podría significar que simplemente todos los empleados son calificados como “promedio”.

Este tipo de situaciones tiende a distorsionar seriamente las evaluaciones, al hacerlas menos útiles para los fines de promoción, renumeración o accesoria del subordinado.

Esto se puede evitar clasificando a los empleados, debido a que al ser clasificados no pueden ser marcados como promedio, de hecho esta es una de las principales ventajas del sistema de clasificación.

2.8.4.- Condescendencia O Rigidez.

Movido por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas, o sistemáticamente estrictas, si el evaluador juzga que “estos empleados no han cumplido bien sea su tarea “o “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

2.8.5.- Sesgo.

Cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Por ejemplo, el evaluador de una persona de ascendencia judía que ocupa un puesto en un departamento de finanzas puede sentir prejuicio de que los judíos son buenos financieros a de que los judíos son embaucadores.

En realidad, ambos prejuicios están fuera de lugar. En estos casos es importante desechar ideas preconcebidas o sesgadas referentes a la raza, la edad, el desempeño previo, etc.

2.9.- Causas Del Rendimiento.

Existe una versión más global de las causas del rendimiento que incluye tres factores: capacidad, motivación y factores circunstanciales.

2.9.1.- Capacidad.

Refleja el talento y la habilidad del trabajador, por lo que se refiere a

características tales como la inteligencia, capacidad de relación personal y conocimiento del trabajo.

2.9.2.- Motivación.

Puede afectar a una serie de factores externos (como las recompensas pero es, en última instancia, una decisión interna: es el trabajador el que decide cuánto esfuerzo va a dedicar a cada tarea.

2.9.3.- Factores Circunstanciales.

Incluyen una amplia gama de características de la organización que pueden afectar positiva o negativamente al rendimiento.

Los factores del sistema incluyen mala coordinación de las actividades laborales entre los trabajadores; información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo; materiales de mala calidad; falta de equipos necesarios; incapacidad para encontrar materias primas, componentes o bienes intermedios; recursos financieros inadecuados; mala supervisión; compañeros de trabajo que no cooperan y/o malas relaciones entre trabajadores; formación inadecuada; tiempo insuficiente para producir la cantidad o calidad requerida; un mal entorno laboral (por ejemplo, frío, calor, ruidos, interrupciones frecuentes); ruptura de los equipos. Mejía, Balkin y Cardy (2001, p.212).

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El desarrollo de la presente investigación comprende los procedimientos y políticas que permitan el crecimiento de cada miembro del departamento.

De este modo se realizó una encuesta o entrevistas que tratará de abordar el problema detectado en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, referente a un Manual de Evaluación del Desempeño, que sirva de herramienta necesaria para mejorar el trabajo a desempeñar por el ocupante del cargo.

Esta encuesta consta de quince (15) preguntas entre las cuales hay preguntas abiertas y cerradas, la cual fue aplicada a treinta y seis (36) empleados los cuales conforman la totalidad en lo que respecta a la parte administrativa y programática de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Sucre.

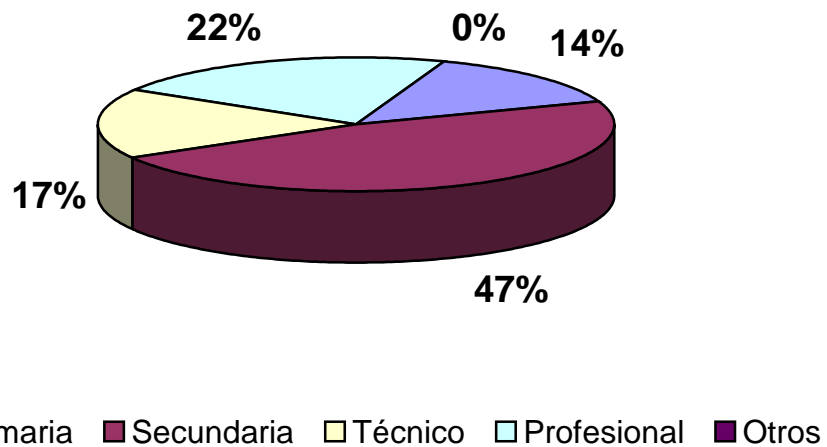
A los datos obtenidos se les realizó los siguientes estudios: un cuadro en el cual se expresa la distribución absoluta y porcentual que cada opción o alternativa arrojó de cada pregunta formulada, luego se realizó un análisis de cada pregunta en el cual se explica más detalladamente la situación, luego estos datos, para tener una visión más específicas porcentualizada de los resultados se presentaron en forma de gráfico.

TABLA N° 1 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el grado académico que poseen los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Primaria	5	14%
Secundaria	17	47%
Técnico	6	17%
Profesional	8	22%
Otro	0	0
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

GRÁFICO N° 1 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el grado académico que poseen los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

Como se puede observar en la tabla No 1, en relación con el grado de instrucción académica de los trabajadores, el 14% de las personas encuestadas respondió primaria, el 47% secundaria, el 17% técnico y el 22% profesional.

En el área programática una parte del personal se encuentran laborando en la institución (coordinación programática) la cual posee un alto nivel de instrucción que es requerido para su ocupación, y otra que trabajan fuera de allí (madres cuidadoras – promotores) la cual poseen un bajo grado instructivo, lo que permite indagar que por algún motivo no pudieron culminar sus estudios en el momento oportuno, pero sin embargo no limita que continúen estudiando y puedan especializarse en el mismo ramo educativos, como ha ocurrido con muchas madres y promotores que trabajan en los centros de atención al niño. En el área administrativa la mayoría del personal que allí laboran son profesionales las cuales cubren cargos de alta jerarquía en la institución, esto quiere decir que la mayoría de los empleados están altamente capacitados para realizar las labores correspondientes.

Al estudiar las relaciones de trabajo de las personas en la organización, se debe tener cuidado al considerar los aspectos culturales y sociales que las afectan. Al enfocar la evolución de la administración de personal a través de la perspectiva de los cambios en la educación, puede decirse que es precisamente en este sector donde se han producido los cambios más significativos durante los últimos años.

Obviamente, en la medida en que se amplía la base del proceso educativo, la población trabajadora actual adquiere características que la diferencian notablemente de aquella de épocas pasadas.

Uno de los hechos más significativos en este enfoque ha surgido como consecuencia del papel que desempeña el trabajador en el rápido desarrollo de la industria moderna.

En este sentido, es importante hacer notar la inversión de las tendencias educativas de la población que hace algunos años sólo recibía educación formal en un porcentaje muy bajo de su composición, actualmente se estima que un alto porcentaje recibe instrucción formal de algún tipo. En la medida que se aumenta el nivel educativo de la población, en esa misma medida se aumentan los niveles de desarrollo de la fuerza de trabajo.

Todo lo anterior, ha originado lo que se ha dado en llamar los tres grandes efectos de los cambios educacionales en el trabajo: los cambios en el estatus del trabajador, los cambios en el enfoque de la organización productiva, y los cambios en el bienestar general de la sociedad.

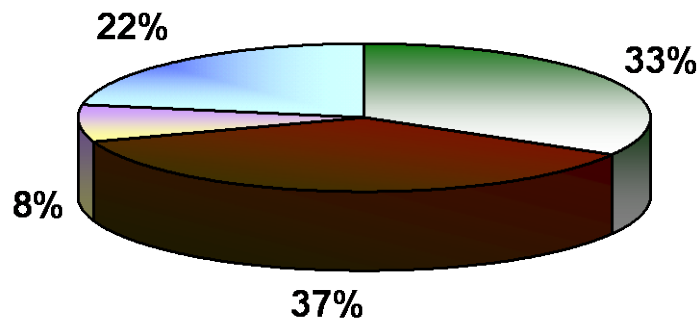
Se puede concluir que en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, un porcentaje significativo (47%) de los trabajadores posee un alto nivel educativo, lo cual es de vital importancia por la responsabilidad que implica la labor que ellos desempeñan.

TABLA N° 2 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el medio de ingreso de los trabajadores a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Recomendaciones	12	33%
Cuenta propia	13	37%
Experiencia laboral	3	8%
Otros	8	22%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

GRÁFICO N° 2 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el medio de ingreso de los trabajadores a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



■ Recomendaciones ■ Cuenta Propia ■ Experiencia Laboral ■ Otros

FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

De acuerdo a los resultados de la tabla No 2, en relación al medio de ingreso de los trabajadores a la empresa, un 33% de las personas encuestadas manifestó que ingresó a la organización por medio de recomendaciones, otro 37% por cuenta propia y el 8% restante por experiencia profesional y el 22% por otros.

en el área programática específicamente el personal que trabaja en la institución la mayoría ingreso por cuenta propia al igual que el área administrativa y los promotores, las cuales también en su mayoría ingresaron por recomendaciones lo que permite indagar que estas personas tienen buenas referencias personales, son desenvueltas con capacidad de convencer con sus aptitudes y conocimientos y sobre todo que están aptas para ejercer un cargo específicamente, sin embargo en el caso de las madres cuidadoras estas son seleccionadas por la comunidad donde habita, siempre y cuando cumplan con el perfil esperado.

Al hacer referencia a las fuentes de aprovisionamiento de personal, conviene tomar en consideración los planes de recursos humanos de la organización en base a los programas que estén siendo considerados dentro de la misma. Generalmente las fuentes de aprovisionamiento de personal no son consideradas, cuando no se requiere personal especializado.

Sin embargo, para que una organización funcione eficientemente, la persona responsable de la función de procuración de recursos humanos deberá orientar su actividad sobre la base de las necesidades programadas para cada una de las unidades de la organización. Cuando se analizan las fuentes de aprovisionamiento de personal se deben tomar en consideración algunos aspectos de importancia, como determinar el número de personas necesarias para desempeñar los diversos puestos y determinar las calificaciones o características que deben tener las personas que van a desempeñar esos puestos.

Los anuncios a través de los medios de comunicación: prensa, radio y televisión, forman uno de los procedimientos más usados y más eficaces en la búsqueda de personal. Los sindicatos constituyen otra importante fuente, especialmente cuando sus contratos colectivos establecen cláusulas para la provisión de personal.

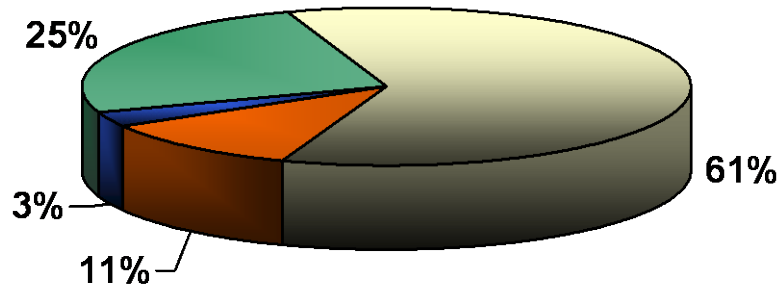
Se puede concluir que en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre casi un 37% han ingresado a la misma por cuenta propia, mientras que cercano al otro 33% lo han hecho por recomendaciones.

TABLA N° 3 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el tiempo que tienen los trabajadores laborando para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
De 1 a 6 meses	1	3%
De 7 meses a 1 año	9	25%
De 3 años a 5 años	22	61%
Más de 5 años	4	11%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

GRÁFICO N° 3 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el tiempo que tienen los trabajadores laborando para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



■ 1 a 6 mese ■ 7 meses a 1 año ■ 3 a 5 años ■ Mas de 5 años

FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

Según los resultados obtenidos en la tabla No 3, relacionados con el tiempo que tienen los trabajadores laborando para la organización, un 3% respondió de 1 a 6 meses, otro 25% indicó de 7 meses a 1 año, un 61% dijo entre 3 y 5 años, mientras que otro 11% manifestó más de 5 años.

En el área programática tanto la parte de coordinación de programas como de madres y promotores en su mayoría tienen laborando en la institución entre 3 a 5 años, al igual que en el área administrativa, por lo que se considera que tienen suficiente experiencia para conocer muy bien las actividades que estos realizan en su área de trabajo.

La revolución industrial produjo cambios en el trabajo y en su concepción como medio de subsistencia y como factor económico, que obligaron a estudiarlo profundamente para determinar el verdadero alcance de su impacto en la transformación social que estaba ocurriendo.

A medida que el funcionamiento técnico de las organizaciones se fue haciendo cada vez más complejo y exigente, las personas fueron dependiendo más unas de otras, y las relaciones de trabajo se volvieron cada vez más difíciles de conducir.

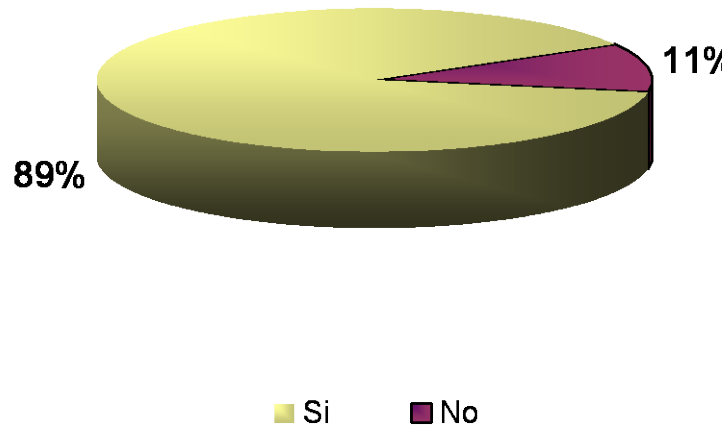
En el modelo de la organización saludable existe una clara definición del tipo de individuo que debe integrarse a la cultura de la organización. En el mismo sentido, se hace un esfuerzo consciente de parte de la administración para respaldar la identidad y libertad de cada individuo en todo lo que se refiere a su actuación como miembro de la organización. El trabajo, así como los sistemas de recompensa son organizados para el mantenimiento armónico de estos principios.

TABLA N° 4 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la inducción al momento de ingresar a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	32	89%
No	4	11%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 4 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la inducción al momento de ingresar a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los Investigadores. Año 2007

En los resultados de la tabla No 4, se puede apreciar que a la pregunta si el trabajador recibió algún tipo de inducción al momento de ocupar su cargo, un 89% de las personas encuestadas respondió afirmativamente, mientras que un 11% no la recibió.

La orientación e inducción, así como el seguimiento que debe hacerse de todas las actividades relacionadas con ellas, se fundamentan en los principios de que una vez que una persona ha sido seleccionada para el trabajo, ésta requiere de un continuo desarrollo de su personalidad, de sus conocimientos Y de su adaptación a la organización.

En el área programática en su totalidad y la administrativa en su mayoría, el personal recibió cursos y talleres de inducción donde dan a conocer elementos básicos para el funcionamiento del programa de hogares de cuidado diario, también contaron con la ayuda de algunos empleados que conocían el cargo específicamente en el área administrativa.

La orientación e inducción sirven como base para una mejor comprensión de los deberes y responsabilidades, a la par que facilitan las relaciones entre el supervisor y los subordinados.

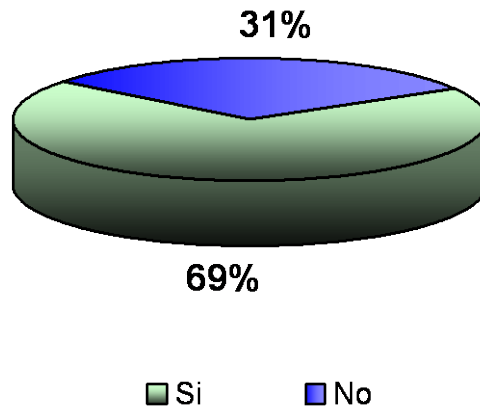
En toda organización social existe la necesidad de determinar los estándares de comportamiento, que deben seguir aquellas personas que se admiten en el grupo. Del mismo modo, se establecen procedimientos de selección y admisión de los individuos, que luego son seguidos por un proceso de inducción que obliga a complementar su conocimiento del medio y de la organización con datos precisos que les facilitarán su desenvolvimiento futuro.

TABLA N° 5 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la pregunta si el trabajador ha sido evaluado en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	25	69%
No	11	31%
Total	36	100%

FUENTE; Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 5 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la pregunta si el trabajador ha sido evaluado en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE; Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

En la tabla No 5, se puede apreciar que un 69% de las personas encuestadas respondió afirmativamente a la pregunta si había sido evaluado por la organización para la cual trabaja, pero un 31% contestó que no.

En el área programática en su mayoría el personal ha sido evaluado en la institución, en el caso de las madres y promotores no se les aplica una evaluación del desempeño como tal, únicamente se le aplica una evaluación psicológica en el momento que ellos ingresan al los centros de cuidado diario para determinar si cumplen con el perfil adecuado y si están aptos para el cuidado de los niños.

Sin embargo en el área administrativa se le realiza una evaluación simple a través de las observaciones y de formularios sencillos, sin tomar en cuenta los factores de evaluación, es decir las cualidades que presenta cada persona al ejercer sus funciones. Por eso es necesario para todas las áreas en general apliquen un método que permita evaluar el desempeño del personal de manera mas precisa, detallada y completa.

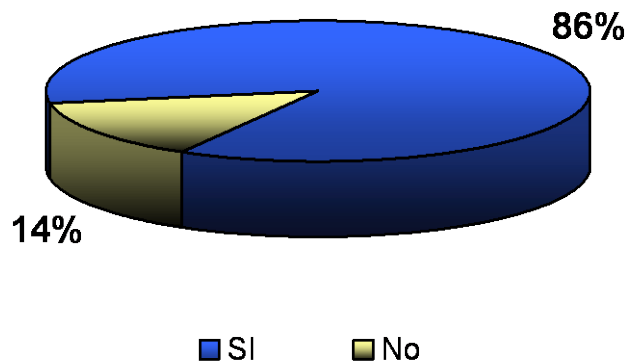
Es primordial tener presente que los recursos humanos constituyen el activo más valioso para las organizaciones. Tal vez por esto siempre se ha dicho que los mismos son difíciles de encontrar, difíciles de desarrollar y difíciles de mantener. Las técnicas de evaluación del desempeño ayudan no sólo a desarrollarlos y a mantenerlos, sino que también ayudan indirectamente a conseguirlos en las mejores condiciones. Mediante la evaluación del desempeño se analizan tanto el cumplimiento del trabajo, como sus resultados, haciendo que el instrumento sea útil para todos los niveles de la organización y evidenciando la posibilidad de hacer nuevas aplicaciones de ideas y conocimientos en la realización de cualquier trabajo.

TABLA N° 6 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de evaluación de los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	31	86%
No	5	14%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 6 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de evaluación de los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE; Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

De acuerdo a los resultados de la tabla No 6, un 86% de los encuestados respondió Sí a la pregunta si le gustaría ser evaluado en su trabajo, mientras que un 14% aseguró no sentir necesidad de ser evaluado.

En las áreas programáticas y administrativas, el personal considera que sus funciones deben ser evaluadas correctamente, para así conocer el grado de eficiencia que posee y también conocer sus debilidades y fallas que le permitan mejorarlos o corregirlos a tiempo. Sin embargo una porción mínima considera que sus funciones son efectivas.

Se desconoce con demasiada frecuencia que un buen programa de evaluación podría mejorar el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos que tienen mayor potencialidad, y servir a la vez como instrumento para los planes de sucesión gerencial en la empresa.

Es importante considerar que todo ejecutivo que enfrenta la necesidad de evaluar a sus subordinados por razones diversas, como cambios de sueldo, promociones, o por asignación de nuevas tareas, incorpora necesariamente aspectos de la evaluación del desempeño. Aún así, son pocos los dirigentes que reconocen la importancia de relacionar las metas organizacionales con las metas del individuo, a través de una buena evaluación.

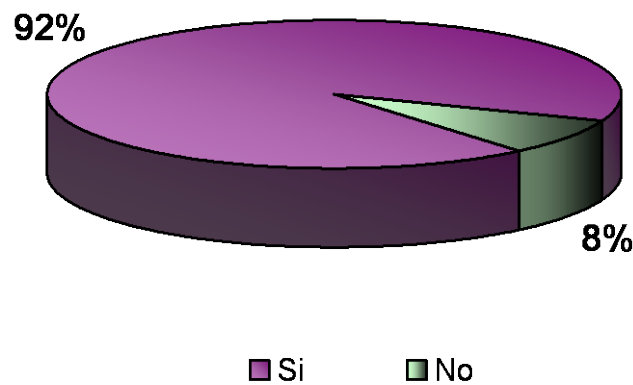
Casi todas las técnicas que se relacionan con los procesos de administración de los recursos humanos tienen algo que ver con la productividad, y la evaluación del desempeño no es la excepción. Su impacto en la productividad y en la moral del personal es claramente identificable, ya que su aplicación en forma adecuada también se refleja directamente en las utilidades de la empresa.

TABLA N° 7 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la ayuda que significa la evaluación del desempeño laboral en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 7 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la ayuda que significa la evaluación del desempeño laboral en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

Según los resultados de la tabla No 7, un 92% de las personas encuestadas respondió que sí a la pregunta si considera que la evaluación del desempeño le ayudaría en la realización de su trabajo; mientras que un 8% dijo que no.

En el área programática y administrativa la gran mayoría considera que la evaluación del desempeño es necesaria e indispensable para la institución ya que trae consigo muchos beneficios para el personal, uno de ellos ser mas eficientes y productivos en la ejecución de sus labores, conocer que tan bien realizan sus labores y motivarlos a realizarlo cada vez mejor, esto conlleva a los ascensos de cargos, asignación de aumentos de sueldos, reconocimientos entre otros.

En base a estos resultados, se puede decir que toda persona que trabaja en una organización siente la necesidad de ser evaluado, es decir, que se le informe periódicamente sobre aquellos aspectos, positivos o negativos, relacionados con su actuación en el trabajo con el fin de reforzar aquellos detalles en los cuales no está rindiendo totalmente.

Esta viene a ser una elemental función de relaciones humanas y además el establecimiento de un sistema formal de evaluación del desempeño constituye una de las metas más importantes en la racionalización de las relaciones funcionales de trabajo en la organización. La evaluación debe corresponder a un modo sistemático permita evidenciar su utilidad como factor de crecimiento y desarrollo de los trabajadores, a la par que se evidencie también su contribución a los planes de desarrollo de la organización. Simultáneamente el sistema de evaluación debe permitir determinar las necesidades de personal calificado, para las diversas posiciones en la empresa, así como las características que debe tener dicho personal

En este sentido, resulta indispensable que al establecer un sistema de evaluación del desempeño se establezcan claramente los objetivos que se persiguen con el

mismo.

Los factores que se incluyan en los formularios de evaluación deben ser los mejores indicadores de aquellas cualidades que permitan identificar las características individuales, no sólo para un desempeño más eficiente en el trabajo, sino también para un crecimiento más sostenido y productivo en la organización.

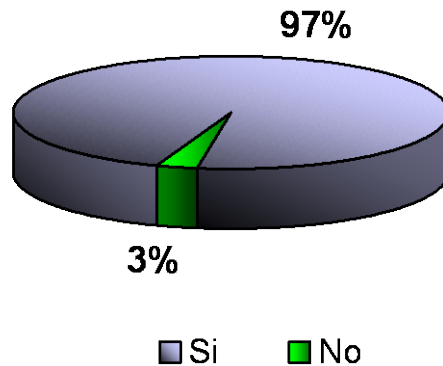
La evaluación que se hace del desempeño de una persona en el trabajo, se debe fundamentar principalmente en la necesidad de disponer de información que permita orientar su futuro en la organización, a la vez que se asegura a ésta el logro de sus objetivos a través del desempeño eficiente del individuo. Muchos errores pueden cometerse, sin embargo, en dicho proceso, ya que los procedimientos usados pueden tener deficiencias que limiten su efectividad.

TABLA N° 9 Distribución absoluta y porcentual relacionada con los cursos de capacitación realizados por los trabajadores para mejorar su rendimiento en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	35	97%
No	1	3%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 9 Distribución absoluta y porcentual relacionada con los cursos de capacitación realizados por los trabajadores para mejorar su rendimiento en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

De acuerdo con los resultados de la tabla No 9, el 97% de las personas encuestadas respondió sí a la pregunta si ha realizado algún curso de capacitación para mejorar su rendimiento en la empresa, mientras que sólo dos trabajadores, o sea un 3%, dijo que no.

En la encuesta realizada en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario en el área programáticas específicamente el personal que trabaja en la institución ha realizado cursos de capacitación establecidos por la asociación civil para el mejoramiento de sus trabajadores, y esos cursos han sido de mucha ayuda porque a través de ellos los trabajadores adquieren mas conocimientos para desempeñar mejor su cargo, cabe destacar que los promotores y las madres cuidadoras no laboran dentro de las oficinas de la institución sino en los centros de atención al niño la cual reciben al inicio y durante su desempeño curso de formación básica establecido por el SENIFA tales como: talleres y charlas de autoestima, salud, nutrición de los niños,

maltrato en los niños, entres otros.

Mientras que el área administrativa 12 personas afirmaron que también recibieron cursos para mejorar su desempeño dentro de la asociación implementados por la misma, y otros por cuenta propia, solo una persona no recibió tales cursos.

Al hacer el análisis de este ítem, se puede señalar que la industria en general, ha venido asumiendo durante los últimos años, una responsabilidad cada vez mayor en lo relativo a la función de capacitación y desarrollo de sus recursos humanos. Si se considera el aporte del sector privado en cuanto a la aplicación de nuevas tecnologías y la preocupación de las organizaciones gubernamentales, al producir cada vez mayores y más significativos esfuerzos en este campo, el crecimiento ha sido significativo.

La concepción de la capacitación como una función importante en el logro de los objetivos organizacionales ha cambiado. En nuestros días se piensa más en el tipo de hombres que puedan apoyar el funcionamiento eficiente de la organización desde tres ángulos básicos: Planificar, organizar y controlar las diversas actividades organizacionales.

Sin embargo, ante este esquema de actividad, la capacitación como función para modificar los niveles de capacitación de los trabajadores, no es sino una de muchas iniciativas. La verdad es que se requiere una concepción más completa y cada vez más avanzada para que el adiestramiento Y desarrollo como filosofía sean transmitidos en forma integral a través de toda la organización. Este proceso requiere que la capacitación se interprete como función prioritaria en el mantenimiento de un funcionamiento adecuado, en el logro de los objetivos de la organización.

En consecuencia, la actividad debe ser planificada con todo detalle,

determinando su alcance y propósito, definiendo las estrategias que se aplicarán en la utilización de los recursos, la forma de implementar el programa y, por supuesto, los mecanismos que se utilizarán para evaluar los resultados.

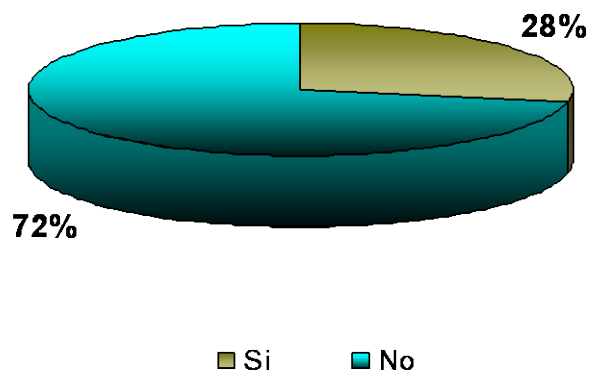
En el caso en estudio, la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, es gratificante el resultado de la encuesta en relación a este ítem ya que de las trece personas encuestadas, doce (92%) han realizado cursos de capacitación.

TABLA N° 10 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la existencia de algún sistema de evaluación en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 10 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la existencia de algún sistema de evaluación en la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

Según los resultados de la tabla No 10, un 28% de las personas encuestadas respondió sí a la pregunta si tiene conocimiento de la existencia de un sistema de evaluación de desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, un 72% opinó lo contrario.

En el área programática de dicha institución, en su mayoría de la coordinación programática conocen los sistemas de evaluación del desempeño, sin embargo el resto del área personas desconocen de estos sistemas que en su totalidad son las madres y promotores a los cuales no se le aplica un sistema de evaluación como tal, solo una supervisión general del área donde laboran, si el centro esta abastecido de materiales, alimentos etc., o si las madres están pendiente del cuidado de los niños, entendiéndose con esto que la asociación no evalúa de manera efectiva a sus trabajadores.

En el área administrativa solo una minoría si conocen esos sistemas de evaluación, mientras que el resto desconocen de los sistemas, eso quieren decir que la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario Sucre, no esta evaluando adecuadamente el desempeño de sus empleados y no tienen un mecanismo efectivo para lograrlo.

Al respecto, se puede señalar que la evaluación del personal en la organización va mucho más allá de ser un interés exclusivo de la gerencia, ésta es responsabilidad implícita en el trabajo del supervisor. Sin embargo, la concepción que se tenga sobre las evaluaciones como factor indispensable en la labor supervisoria, puede variar de acuerdo a la mentalidad gerencial y a la filosofía administrativa de la organización. Por ello es indispensable que al establecer un programa de evaluación de desempeño, se cuente con la garantía de apoyo total por parte de la dirección.

En el mismo sentido, debe tomarse en consideración que un programa de

evaluación debe ser objetivo, es decir, no debe tomarse la evaluación como actividad principal del trabajo del supervisor, sino más bien como una actividad complementaria indispensable.

Si es posible, debe organizarse un comité de evaluación dentro de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, pero ningún caso la existencia de tal comité debe perturbar el cumplimiento de la función principal.

En este caso, la evaluación del desempeño debe entenderse como un instrumento de apoyo en la función gerencial para asegurar, primero, que se cuenta el esfuerzo al logro de los objetivos, y luego que se cuenta con un historial de progreso de la persona de tal forma que se pueda proyectar su desarrollo dentro de la empresa.

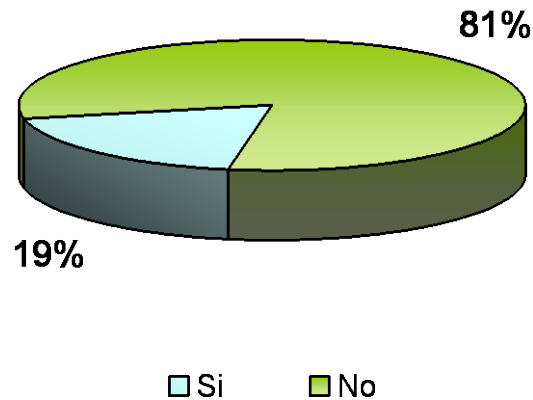
Es indispensable, en consecuencia, que la gerencia de la Asociación determine en qué momento de la vida de la organización se establecerá un programa de evaluación del desempeño, y cuál será el objetivo central de dicho programa. Es decir, la asociación debe tomar conciencia de la importancia de conocer su potencial gerencial, y por otro lado debe establecer un mecanismo que le permita evaluarlo en forma sistemática y positiva.

TABLA N° 11 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la realización de programas de evaluación en cada departamento de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	7	19%
No	29	81%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 11 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la realización de programas de evaluación en cada departamento de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

La tabla No 11, refleja los resultados de la pregunta si se realiza evaluación en su departamento, a la cual un 19% de los encuestados respondió que sí y un 81% dijo que no.

En el área programática específicamente en la parte de coordinación la mitad del personal es evaluado, el restante opina que no se le aplica ningún tipo de evaluación, esto es debido a que solo son evaluados aquellas personas con mayor cargo jerargico en esa área especifica. El resto de las personas integrada por los promotores y las madres cuidadoras, no son evaluados, ya que no están laborando en la institución si no en los centro de atención a los niños.

En el área administrativa en su mayoría opinaron que no han sido evaluados de manera eficiente, solo se les evalúa a aquellas personas de altos cargos al igual que el

área programática dentro de la institución.

Es oportuno señalar que la evaluación es la parte más importante en el proceso de administración de recursos humanos. La evaluación se refiere a la observación que puede hacerse, de características especiales de personalidad que están presentes en el desempeño de la persona en el trabajo.

En otras palabras, el grado de capacidad, planificación, conocimientos, habilidades interpersonales, iniciativa, creatividad y otras, asociadas a los niveles de comportamiento de la persona en el ambiente de trabajo.

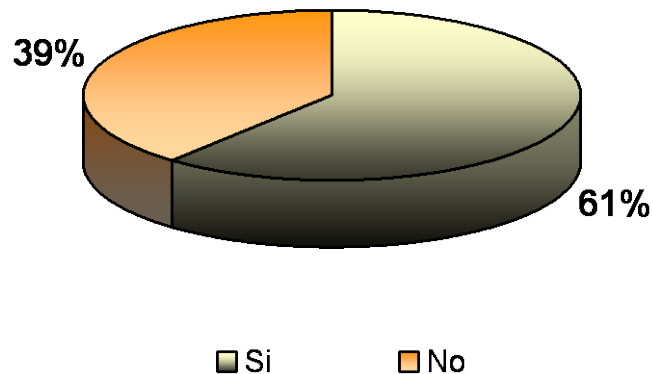
En esta etapa se determina la actuación individual y el potencial relacionados con el grado de cumplimiento de las metas para luego establecer el plan de desarrollo orientado a mejorar los puntos débiles que se hayan encontrado.

TABLA N° 12 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el conocimiento por parte de los trabajadores de los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	22	61%
No	14	39%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 12 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el conocimiento por parte de los trabajadores de los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

Como se puede apreciar en la tabla No 12, el 61% de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta sobre su conocimiento sobre los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño, el 39% afirmó no tener conocimiento sobre este tema.

En el área programática, se pudo apreciar que en su mayoría tiene conocimiento de lo fundamental que es la evaluación del desempeño para la institución, incluyendo los promotores, ya que va influir en el rendimiento del trabajador, es decir detectar lo positivo y lo negativo que ellos poseen al momento de ejecutar sus funciones y los beneficios que puede ser para ellos, por el contrario las madres cuidadoras que fueron encuestados nos informaron que desconocen de los beneficios que le ofrecen la evaluación. Es importante destacar que el aporte considerado como una colaboración que se realiza mensualmente a los promotores y a las madres

cuidadoras, no se hace oportunamente en los hogares de cuidado diarios inspeccionados, lo cual ha ocasionado desmotivación en el personal e incide en su permanencia.

En el área administrativa en su mayoría que laboran en esa zona si conocen los beneficios que les ofrece la evaluación, en cambio el resto de sus trabajadores opinaron lo contrario, ya que no se le ha informado de lo ventajoso que es la evaluación del desempeño en la institución.

Al analizar este tema, se puede afirmar que el énfasis que hacen las organizaciones de hoy día sobre el mejoramiento de sus recursos humanos está creciendo continuamente. Los conceptos de ejecución eficiente y remuneración por ejecución, se han ido generalizando hacia el desarrollo de ideas sobre cómo hacer para que el empleado ejecute mejor su trabajo. Aunque los aspectos individuales de la administración del desempeño no son nuevos, este instrumento provee a la gerencia de un recurso que bien utilizado presenta innumerables ventajas, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Ofrece a los gerentes una oportunidad de pensar en su gente, sus aspectos positivos, sus deficiencias y su potencialidad de desarrollo.
- Ofrece la oportunidad para generar el diálogo entre los gerentes y los subordinados.
- Se elaboran programas de capacitación y desarrollo del personal que redundan en beneficio de todos.
- El solo hecho de la evaluación sirve para promover el autoanálisis Y tiene una fuerza motivadora en todo el personal.
- Proporciona un elemento serio de juicio, quizás no el más importante pero sí de

valor, para promociones, aumentos de sueldos y otras acciones de administración de personal.

- Al ser evaluados todos los trabajadores sobre bases iguales se eliminan en su mayor parte los aspectos de favoritismo.
- El proceso de evaluación representa la formalización de una situación que informalmente se efectúa a diario en el contacto con los demás.
- Sirve como un mecanismo comunicacional para facilitar la interacción entre el supervisor y el subordinado.

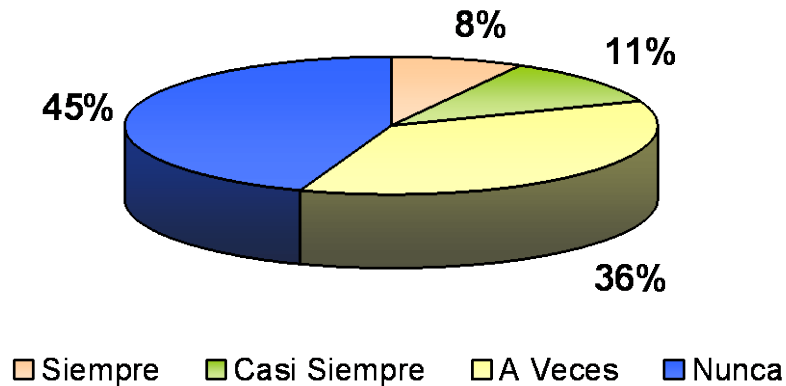
Como se ha podido observar, son muchos los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño, tanto para el recurso humano como para organización.

TABLA N° 13 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el Cumplimiento de con un proceso de evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Siempre	3	8%
Casi siempre	4	11%
A veces	13	36%
Nunca	16	45%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 13 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el cumplimiento de con un proceso de evaluación del desempeño en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

En relación con los resultados obtenidos en la encuesta, al preguntar si la institución cumple con un proceso de evaluación del desempeño, un 12% respondió siempre, otro 15% dijo casi siempre, mientras que un 38% dijo a veces, y el 35% , manifestó que nunca.

Según en la entrevista realizada en el área programática solo los promotores y la mayoría de la coordinación programática opinaron que a veces es aplicado un proceso de evaluación del desempeño en esas áreas, sin embargo a las madres no se le aplica dicho proceso.

En el área administrativa según las personas que laboran allí, la mayoría de los trabajadores nos informaron que nunca la institución ha realizado un proceso de evaluación del desempeño en esa área y el resto de sus empleados nos afirmaron que de vez en cuando lo realiza. Cabe señalar que en la asociación no es aplicado un

método de evaluación del desempeño de manera formal debidamente establecido por la asociación.

En este sentido, es conveniente enfatizar que un programa formal de evaluación del recurso humano, en cualquier organización, es muy necesario puesto que de éste se obtiene una gran cantidad de información que puede usarse como evidencia objetiva que sirva como base para aumento de sueldos, ascensos, descensos, transferencias y despidos. En muchas organizaciones las evaluaciones se utilizan adicionalmente para comprobar el grado de efectividad con que se llevan a cabo las funciones de reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, y muchos otros procedimientos y metodologías usados dentro del programa de actividades del departamento de personal. En cualquier proceso de evaluación es importante considerar la base contra la cual se compara a los individuos. Lo que sobre esta materia tratan de expresar muchos autores se refiere, concretamente, al hecho de que si no tenemos una medida común previamente establecida, la cual es del conocimiento del supervisor y del subordinado, mal podríamos evaluar en forma objetiva, ya que el acuerdo entre las partes, acerca de la cantidad o calidad del trabajo realizado, podría ser diferente para evaluador y evaluado.

Conviene, entonces, empezar por definir adecuadamente los elementos que van a servir de guías o estándares para efectuar la evaluación. Los estándares se pueden definir como criterios establecidos de acuerdo con los cuales se pueden medir los resultados reales del trabajo.

Paralelamente a la necesidad de evaluación de resultados que experimenta la gerencia, con respecto a la necesidad de evaluación que experimenta el trabajador, existen otras exigencias fundamentales en lo que refiere a la evaluación, que corresponden al área de comportamiento.

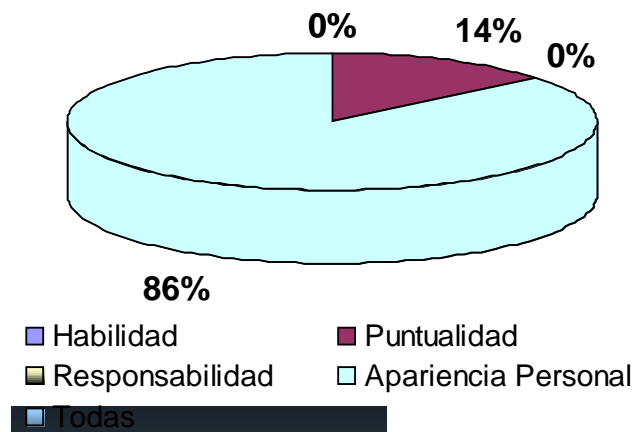
En conclusión, cuando no existe un procedimiento formal y debidamente establecido; la evaluación viene a ser algo fragmentario y, en la mayoría de los casos, subjetivo.

TABLA N° 14 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el factor indispensable para evaluar el desempeño en el trabajo en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Habilidad	0	0
Puntualidad	0	0
Responsabilidad	5	14%
Apariencia personal	0	0
Todas	31	86%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 14 Distribución absoluta y porcentual relacionada con el factor indispensable para evaluar el desempeño en el trabajo en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

De acuerdo con los datos suministrados por los encuestados, la tabla No 14, muestra que el 14% cree que el factor indispensable para evaluar el desempeño en el trabajo es la responsabilidad; mientras que un 86% afirma que influyen varios factores, como habilidad, puntualidad, responsabilidad y apariencia personal.

Tanto en el área programática como administrativa, consideran que es importante e indispensable evaluar los factores de evaluación del desempeño, la cual le permite al supervisor del personal conocer los rasgos o cualidades más sobresalientes del trabajador, valorando aun mas el esfuerzo, conocimientos, habilidades y destrezas del personal, mientras que una porción mínima del personal afirman que la responsabilidad es un factor muy importante en su labor.

En el pasado las formas para evaluar el desempeño estaban basadas, muy a menudo, en una lista que limitaba a los gerentes a evaluar características de personalidad, tales como lealtad, presencia y creatividad, y a emitir juicios igualmente subjetivos, tales como la calidad del trabajo y la cantidad de trabajo.

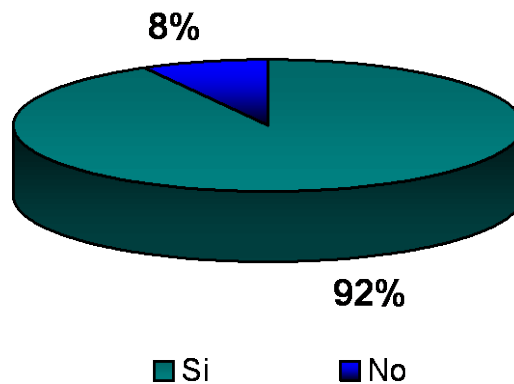
El aspecto de evaluación, o de apreciación de la administración del desempeño, constituye a menudo el fundamento de decisiones futuras relacionadas con el personal, en particular en lo que se refiere a una compensación salarial basada en los méritos, los objetivos y las normas aceptadas previamente por el empleado determinan en gran parte el resultado de la evaluación.

TABLA N° 15 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de un Manual de Evaluación de Desempeño para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre

Ítem	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

GRÁFICO N° 15 Distribución absoluta y porcentual relacionada con la necesidad de un Manual de Evaluación de Desempeño para la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre



FUENTE: Cuestionario realizado por los investigadores. Año 2007.

De acuerdo con la tabla No 15, se preguntó a los encuestados si consideraban necesario un Manual de Evaluación del Desempeño para su lugar de trabajo, el 92% respondió que sí mientras que un 8% dijo que no.

En la última pregunta realizada en las dos áreas (programática y administrativa), que conforman la Asociación Civil Hogares de Cuidado Diario

Sucre, , incluyendo los promotores y las madres cuidadoras que laboran fuera de las oficinas, la gran mayoría respondieron que es necesario que la organización elabore un Manual de Evaluación del Desempeño, es decir un instrumento que mida las características y cualidades más sobresaliente del trabajador dando a conocer al empleado su nivel de rendimiento, para que así las personas encargadas de la institución, conozca el perfil, las características, los conocimientos, la debilidad, las aptitudes, la eficacia, los factores, funciones, etc., que tienen cada unos de sus empleados.

Mientras que una minoría de las dos áreas nos informaron que no es necesario que la institución elabore un manual, es decir que debe haber igualdad entres ellos y que por si mismo se ganen el respeto y el ascenso que se merecen. En relación con este tema se analizará qué es un manual, su importancia y sus beneficios.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

Considerando que los manuales son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos y dependiendo del grado de especialización del manual se presentan los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización individual, grupal o sectorial.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, duplicaciones y detectar omisiones.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.


- Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa.
- Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica.
- Servir como medio de integración y de orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al organismo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos y materiales.

Entre los beneficios, están:

- Flujo de información administrativa
- Guía de trabajo a ejecutar
- Coordinación de actividades
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas
- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.
- Simplifica el trabajo.

En síntesis, un Manual de Evaluación de Desempeño es muy importante para cualquier tipo de organización, ya que facilita y agiliza las actividades inherentes a la misma.

CAPÍTULO IV
ELABORACIÓN DEL MANUAL

	MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.	Pág: 98	
ASUNTO: TÍTULO		No: 1 de 1	
 <p style="text-align: center;">MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE. 2007</p>			
Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 99

No: 1 de 2

ASUNTO: INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas bien administradas cuenta con un proceso de Evaluación del Desempeño, la cual va a detectar aquellas fortalezas y debilidades que presentan los trabajadores al momento de ejercer las funciones que exige el cargo.

En la actualidad los trabajadores y empleados se han convertido en uno de los bienes más preciados para la organización, de ahí los esfuerzos por retener a los mejores empleados, por ello para que una compañía crezca su capital humano debe crecer a la par de ella destinando muchos recursos al capital humano, y como respuesta a este esfuerzo esperan, evidentemente buenos resultados, por ello hay que evaluar para mejorar.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor y las cualidades de una persona, es por ello que el esfuerzo de cada individuo está en función de las recompensas ofrecidas y de las probabilidades de que estas dependan del esfuerzo.

Este sentido surge la necesidad de diseñarles a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, un instrumento que permite evaluar el desempeño y rendimiento de los trabajadores, ya que es una herramienta que facilita la toma de decisiones, ya que permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencias adquiridas así como el manejo de sus relaciones interpersonales.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Lcdo: Martínez, Luís	Lcdo:	



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 100

No: 1 de 3

ASUNTO: JUSTIFICACIÓN

El manual de Evaluación del Desempeño es un instrumento o herramienta de trabajo que va a permitir a la organización evaluar el desempeño de sus trabajadores, para saber si el trabajador realiza correctamente sus funciones y tareas, o si es necesaria la aplicación de programas de capacitación y/o adiestramiento para mejorar el desempeño de sus funciones.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden ya que dotara a las empresas de unas herramientas técnicas y modernas de fácil manejo. la cual surge de la inquietud que tiene la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, de contar con elementos objetivos y prácticos que permitan evaluar el desempeño de sus trabajadores, con el propósito de realizar una estimación cuantitativa y cualitativamente del grado de eficacia y eficiencia de cada trabajador en relación a los factores de Evaluación del Desempeño (responsabilidad, puntualidad, motivación, conocimiento, habilidad, etc.); a través de la recopilación de información y datos que el personal le proporcionara ala fundación mediante un formato de evaluación.

Es por ello que este manual le suministra suficiente información que le permitirá a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, estimar el rendimiento global de sus empleados.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 101

No: 1 de 4

ASUNTO: OBJETIVOS

Objetivo General:

Ofrecer un instrumento de evaluación, con el cual la empresa pueda medir y evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Objetivos Específicos:

- ✚ Medir el rendimiento de los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.
- ✚ Orientar de forma clara a los trabajadores de la institución, de la manera como se evalúa su desempeño.
- ✚ Diseñar un instrumento de recolección de datos para ser aplicado al personal de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.
- ✚ Aplicar de forma periódica Evaluación del Desempeño y hacer los correctivos necesarios en función de los resultados.

Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

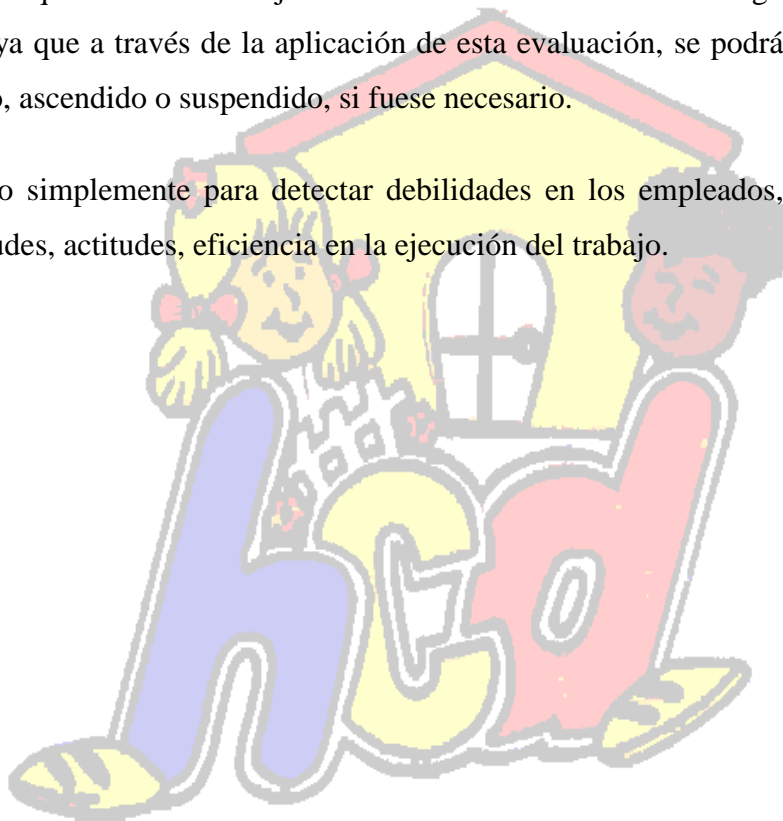
Pág: 102

No: 1 de 5

ASUNTO: PROPOSITO

El propósito de la implementación del manual de Evaluación del Desempeño, no es mas para medir el grado de conocimientos que tiene los trabajadores de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre en sus cargos, ya que a través de la aplicación de esta evaluación, se podrá saber si el trabajador merece ser promovido, ascendido o suspendido, si fuese necesario.

Este diseño servirá no simplemente para detectar debilidades en los empleados, si no para hallar las potencialidades, aptitudes, actitudes, eficiencia en la ejecución del trabajo.



Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

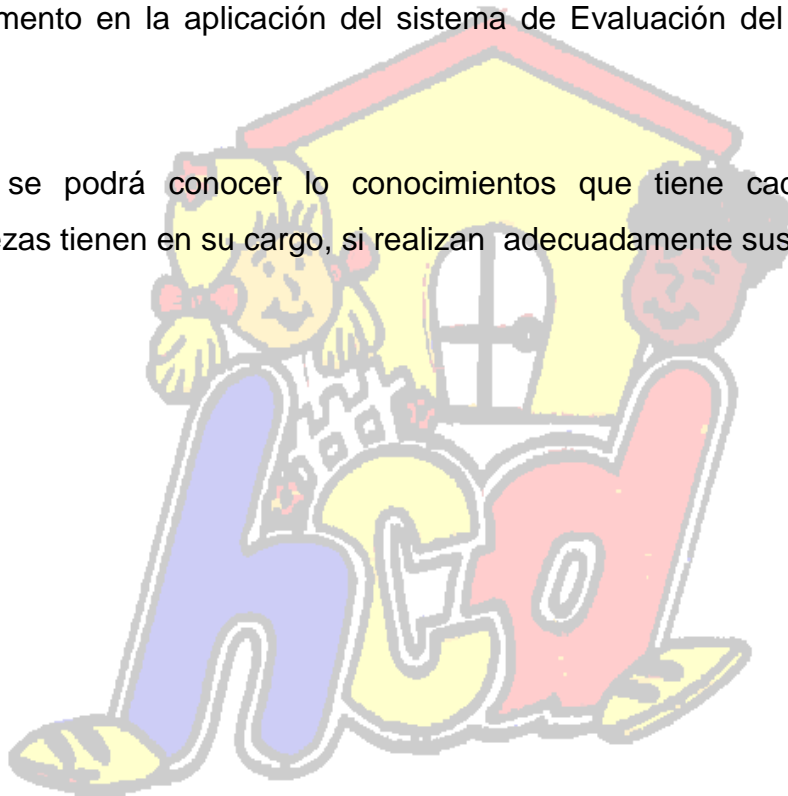
Pág: 103

No: 1 de 6

ASUNTO: ALCANCE

El manual de evaluación del desempeño presentado está dirigido al personal que elabora en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre con el fin de constituir una herramienta que sirva de instrumento en la aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño de su personal.

Con este manual se podrá conocer lo conocimientos que tiene cada trabajador, que habilidades y destrezas tienen en su cargo, si realizan adecuadamente sus funciones.



Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

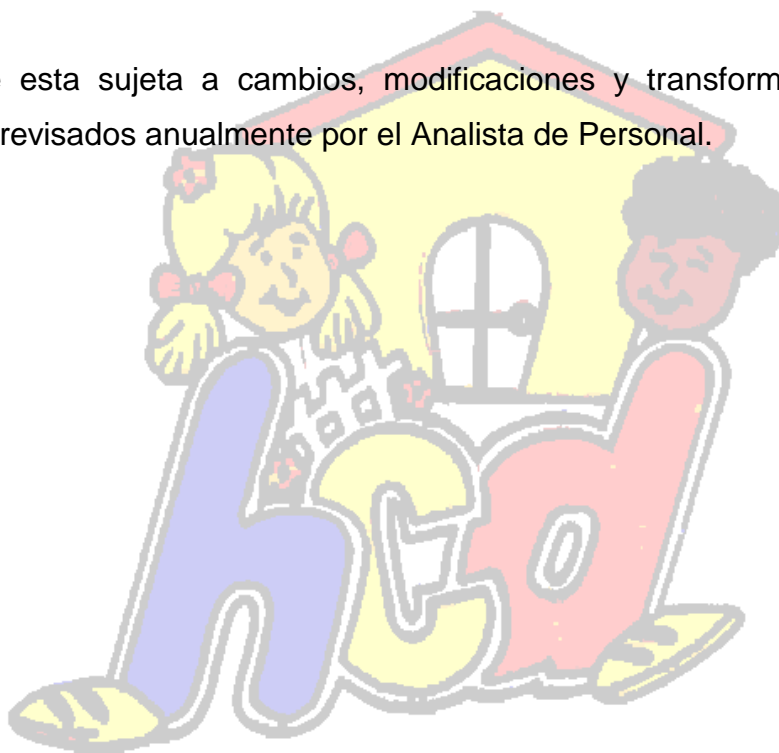
Pág: 104

No: 1 de 7

ASUNTO: VIGENCIA

Este manual de Evaluación del Desempeño, entra en vigencia después de ser aprobado, y teniendo una duración desde el momento de su aprobación de 2 (dos) años.

Cabe destacar que esta sujeta a cambios, modificaciones y transformaciones que crean necesarias, y serán revisados anualmente por el Analista de Personal.



Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 105

No: 1 de 8

ASUNTO: NORMAS

1. El manual debe permanecer en el departamento de administración ya que en este se maneja el recurso humano de toda la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.
2. Las evaluaciones deben realizarlas el supervisor inmediato del trabajador.
3. El tiempo de evaluación debe ser realizado como mínimo una vez al año con un máximo de 2 (dos) veces por año, esto va a depender de las necesidades que tenga la institución en el momento.
4. El formato de evaluación deberá ser llenado por el evaluador, ya que esto debe ser discutido conjuntamente con el evaluado.
5. La evaluación a la que va a ser sometido el evaluado debe ser clara, precisa y formal.
6. El instrumento de evaluación, una vez finalizado, deberá ser firmado por el supervisor, el evaluado y el jefe de personal.

Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



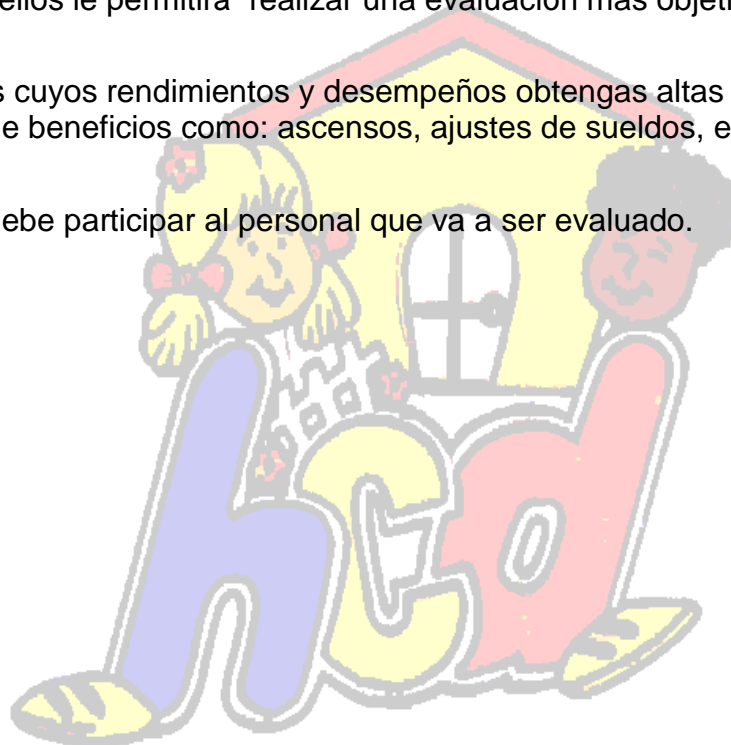
**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 106

No: 1 de 9

ASUNTO: NORMAS

7. La Evaluación del Desempeño servirá como guía fundamental para la toma de decisión con relación al personal, en cuanto a ascensos, promociones, traslados o despido en caso de ser necesario.
8. El supervisor debe mantener un seguimiento sobre el comportamiento y desempeño del trabajador (a), ellos le permitirá realizar una evaluación mas objetivas y exactas.
9. Los empleados cuyos rendimientos y desempeños obtengas altas calificaciones serán merecedores de beneficios como: ascensos, ajustes de sueldos, entres otros.
10. El evaluador debe participar al personal que va a ser evaluado.



Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

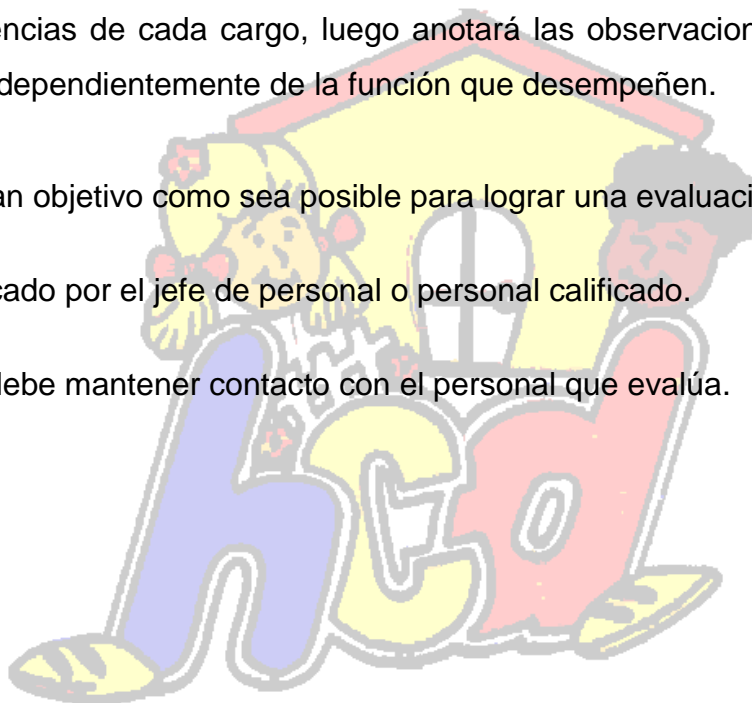
Pág: 107

No: 1 de 10

ASUNTO: FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

El supervisor debe regir por un formato, el cual indicará las preguntas a realizar el evaluado, referente a las exigencias de cada cargo, luego anotará las observaciones correspondientes de los empleados, independientemente de la función que desempeñen.

- Se debe ser tan objetivo como sea posible para lograr una evaluación justa.
- Debe ser aplicado por el jefe de personal o personal calificado.
- El evaluador debe mantener contacto con el personal que evalúa.



Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 108

No: 1 de 11

ASUNTO: FORMA DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

ACTIVIDADES DEL EVALUADOR

- Recibe los formatos para evaluar al personal.
- Realiza las entrevistas para la aplicación de la Evaluación del Desempeño.
- Evalúa los datos obtenidos. Especificación de carácter no válida
- Establece métodos de adiestramiento en caso de ser necesario.

ACTIVIDADES DEL EVALUADO

- Se somete a la evaluación.
- Firma los resultados de las evaluaciones como aprobación.
- Manifiesta mejorar su desempeño y asistir a su correspondiente adiestramiento en caso de ser necesario.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



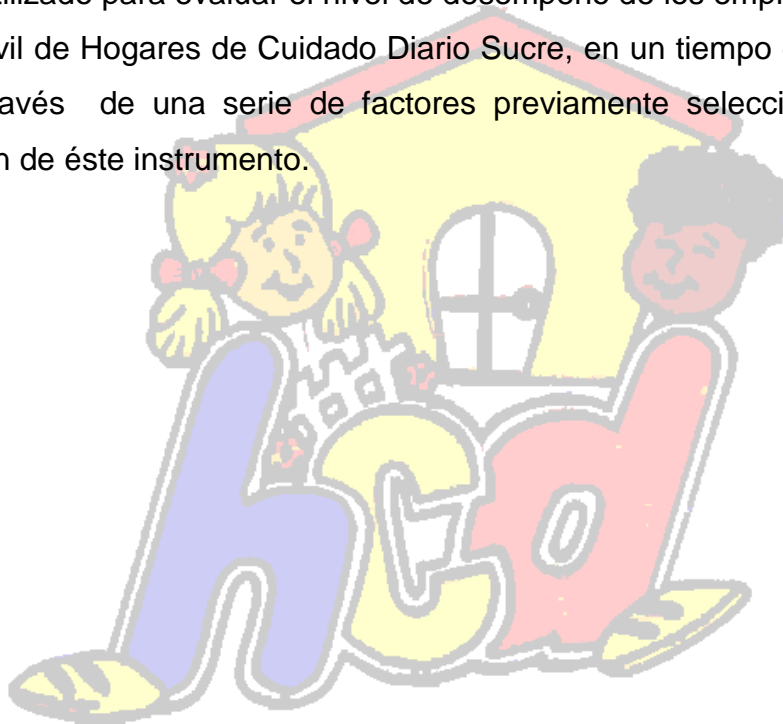
**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 109

No: 1 de 12

ASUNTO: NIVEL

Este manual será utilizado para evaluar el nivel de desempeño de los empleados que elaboran en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, en un tiempo determinado, con el fin de estimar a través de una serie de factores previamente seleccionados, los cuales facilitan la aplicación de éste instrumento.



Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 110

No: 1 de 13

ASUNTO: INSTRUMENTOS

Se optó por el método de escala graficas con utilización de puntos, por ser un método de evaluación donde se califican los factores de rendimiento con base a una escala incrementada. Además es un instrumento sencillo y fácil de aplicar.



Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 111

No: 1 de 14

ASUNTO: INSTRUCCIONES

- Lea y analice cada uno de los factores que componen el instrumento de evaluación.
- Coloque en el espacio blanco de la casilla el número de la categoría que considere más idóneo al momento de evaluar el desempeño del empleado.
- El instrumento debe ser llenado a tinta, sin enmiendas sin borrones.
- A cada uno de los factores a evaluar le corresponde 5 (cinco) rangos de actuación o grados de calificación.
- Marque sólo una alternativa.
- Justifique su calificación con comentarios que describan y amplíen situaciones concretas sobre su actuación y su desempeño en base a su puntuación total la cual será comparada con la tabla de criterios de evaluación (ver formato).
- El evaluador deberá ser objetivo no permitir en ningún momento que los sentimientos personales influyan en la evaluación.

Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 112

No: 1 de 15

ASUNTO: RANGO DE ACTUACIÓN

Se eligieron una serie de rango de actuación que conjuntamente con los agentes a evaluar medirán la actuación de los empleados de la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.

Los rangos de actuación fueron definidos de las siguientes maneras:

1. EXCELENTE: el empleado obtiene un rendimiento que sobrepasa siempre la exigencia.
2. MUY BUENO: el empleado con frecuencia sobrepasa la exigencia.
3. BUENO: el empleado tiene un buen rendimiento y cumple con las exigencias.
4. REGULAR: el empleado a veces cumple con las exigencias.
5. DEFICIENTE: el empleado muchas veces está por debajo de la exigencia.

Elaborado por:

Br: Carrillo, Anniglais

Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:

Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:

Lcdo:

Fecha de Aprobación:



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 113

No: 1 de 16

ASUNTO: FACTORES DE EVALUACIÓN

Los factores que se nombran a continuación son base para evaluar el desempeño de los empleados que elaboran en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre, para cumplir con sus funciones en dichas institución. Estos son:

- Desempeño.
- Iniciativa.
- Disciplina.
- Responsabilidad.
- Puntualidad Y Asistencia.
- Relaciones Interpersonales.
- Cooperación y Trabajo en Equipo.
- Apariencia Personal.
- Conocimiento del Trabajo.



Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 114

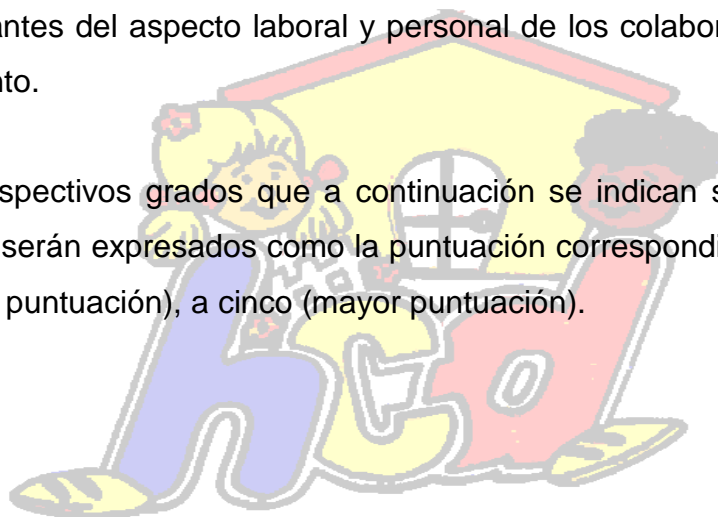
No: 1 de 17

ASUNTO: FACTORES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FACTORES DE EVALUACIÓN Y GRADOS DE CALIFICACIÓN

La escala de gráfica por intervalos de puntos sirve para calificar en forma más objetiva posible, los factores determinantes del aspecto laboral y personal de los colaboradores, encaminados a tipificar su rendimiento.

Los factores y sus respectivos grados que a continuación se indican serán aplicables a los evaluados, los cuales serán expresados como la puntuación correspondiente a su desempeño que va de uno (menor puntuación), a cinco (mayor puntuación).



Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Desempeño

Considera el nivel de calidad en la ejecución y cumplimiento de sus funciones.

GRADOS				
1	2	3	4	5
Le cuesta cumplir con lo previsto y su resultado no es el esperado.	Su desempeño es poco aceptable algunas veces comete errores en sus funciones lo cual es deficiente.	El desempeño es aceptable. Se limita solo a lo que se le asigne.	Cumple a cabalidad con todas sus actividades relacionadas con el cargo.	Su desempeño es óptimo y sobresaliente, efectúa sus actividades de manera apropiada con un alto nivel de rendimiento y satisfacción para la empresa. En relación con los demás su rendimiento es extraordinario.

Puntuación Total del Desempeño: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Iniciativa

Considera la habilidad para continuar sin tener que recibir órdenes para ejercer su trabajo.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No cuenta con la disposición necesaria para que el cumplimiento de sus labores sea eficiente. Requiere de instrucciones detalladas y guías permanentes.	Tiene acciones lentas por lo general hay que guiarle en su trabajo y en resolver problema.	Demuestra sensatez en circunstancias normales. Ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo, algunas veces tiene ideas constructivas.	Resuelve problemas de manera normal, sola cuando se presentan. Algunas veces aporta ideas constructivas.	Piensa de manera rápida y de forma lógica para tomar una decisión. Posee ímpetu de líder aporta ideas y soluciona problema por si solo.

Puntuación Total de la iniciativa: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Disciplina

Se presenta como el comportamiento y conducta que mantiene el personal dentro de la institución con sus demás compañeros de labores y público en general.

GRADOS				
1	2	3	4	5
Comete errores apreciables en relación al cumplimiento de las normas que rige la empresa.	Son pocas las veces que cumple con las normas que le asigna la institución.	Muy pocas veces incumple con las normas de la institución, el cual mantiene una conducta equilibrada en el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución.	Cumple a cabalidad con las normas que se establece dentro de la institución.	Cumple excepcionalmente con las normas establecidas por la institución, la conducta que guarda con el resto del personal y con el público es excelente.

Puntuación Total de la Disciplina: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 118

No: 1 de 21

ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Responsabilidad

Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta sus actividades dentro del plazo establecido.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No le pone empeño ni dedicación a su trabajo dentro de los parámetros establecidos.	Cumple con el mínimo exigido para el cargo. Pone de manifiesto una responsabilidad escasa hasta las actividades que se le impone a su cargo.	Se puede confiar plenamente en el trabajador, si se ejerce una supervisión normal.	Es dedicado, solo necesita una breve instrucción para ejecutar sus actividades.	Cumple con los compromisos y obligaciones de su trabajo, entregándolo en el momento establecido. Merece la máxima confianza y no requiere de supervisión.

Puntuación Total de la Responsabilidad: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
-------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	------------------------------------------	-----------------------------



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.

Pág: 119

No: 1 de 22

ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Puntualidad y Asistencia

Se considera el cumplimiento de la jornada y horario de trabajo de acuerdo que se establecen en la institución.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No cumple con el horario exigido por el instituto, falta muchas veces al trabajo y llega retrasado.	Frecuentemente falta al trabajo.	En algunos casos incumple con el horario de trabajo establecido.	Cumple con el horario de trabajo establecido pocas veces falta a su sitio de laboral.	Cumple a cabalidad con sus funciones de igual forma con el horario establecido de trabajo.

Puntuación Total de la Puntualidad: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 120

No: 1 de 23

ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Relaciones Interpersonales

Considera la capacidad de interactuar con otras personas, creando un clima organizacional acorde con sus actividades.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No posee condiciones para trabajar en equipo. No establece constantes relaciones cordiales con sus compañeros.	Le dificulta mantener relaciones con sus superiores, compañeros y demás entes externos, lo que hace entorpece las labores diarias.	Las relaciones con las demás personas de su entorno laboral son normales, es atento.	Las relaciones con sus superiores, compañeros y público en generales de una manera cordial y agradable.	La relación con sus superiores y compañeros de trabajo es excelente, lo que va a permitir superar los resultados de su trabajo.

Puntuación Total Relaciones Interpersonales: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	------------------------------------------	-----------------------------



ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Cooperación y Trabajo en Equipo

Considera la habilidad que tiene los trabajadores para llevar a cabo y establecer relaciones con su grupo de trabajo.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No posee condiciones para trabajar en equipo.	La relación con su grupo de trabajo es de forma desagradable, creando en oportunidades ambiente de discordia entre los integrantes del grupo. esta poco dispuesto a cooperar y muestra falta de educación.	Trabaja con otras personas pero su relación con ellos no es muy frecuente ni efectiva. a veces es difícil tratar, carece de entusiasmo.	mantiene relaciones de armonía dentro de su equipo de trabajo permitiendo Así lograr los objetivos esperados.	Contribuye de una forma importante con su equipo de trabajo y demuestra un alto grado de capacidad para trabajar equipo y esta dispuesto ayudar a colaborar.

Puntuación Total de Cooperación y Trabajo en Equipo: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Apariencia Personal

Considera la imagen personal y corporal de los empleados a través de una adecuada presencia física.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No esta pendiente de su imagen lo cual le resta presencia física.	Frecuentemente el empleado no posee la vestimenta apropiada en relación a su cargo.	A veces esta pendiente de su presencia física en su lugar de trabajo.	Trata de cuidar su imagen y apariencia ante sus superiores y sus compañeros de trabajo.	Siempre cuida de su apariencia física, por lo que obtiene un calificativo de sus superiores al poseer una adecuada presentación en su lugar de trabajo.

Puntuación Total de la Apariencia Personal: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
-------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 123

No: 1 de 26

ASUNTO: Factores de Evaluación del Desempeño.

Conocimiento del trabajo

Considera dominio y familiarización del evaluado en las actividades del cargo que desempeña, también a la preparación educativa, experiencia y su aplicación en el campo de trabajo.

GRADOS				
1	2	3	4	5
No tiene preparación, no posee conocimientos ni habilidades Para el desempeño del cargo demuestra deseo de aprehender.	Desconoce los procedimientos y equipo de la institución, lo que impide total desarrollo de cualquier actividad que le sea asignada por la institución.	Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos. Tiene conocimientos para llevar a cabo y de igual forma domina su área de trabajo.	Tiene los conocimientos para llevar a cabo y de igual forma domina su área de trabajo. Cada día se supera en el mejor desempeño de sus funciones.	Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo. tiene conocimientos amplios para realizar actividades inherentes al cargo.

Puntuación Total del Conocimiento del Trabajo: _____ Ptos.

Elaborado por: Br: Carrillo, Anniglais Br: Goitia, Ana Maria	Revisado por: Lcdo: Martínez, Luís	Aprobado por: Lcdo:	Fecha de Aprobación:
---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 124

No: 1 de 27

ASUNTO: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.

INSTRUCCIONES: El presente formato tiene como finalidad evaluar el desempeño de los subordinados a través de factores específicos.

Parte I: Datos del Evaluado.

1.- Apellido y nombre	2.- Cedula de identidad	3.- Sueldo	4.- Fecha de Ingreso
5.- Denominación de Cargo	6.- Departamento	7.- Coordinación	8.- Dirección

Parte II: Factores de Actuación.

Califique el desempeño del profesional de cada factor de acuerdo con las categorías: Deficiente (1), Regular (2), Bueno (3), Muy Bueno (4), Excelentes (5)

Desempeño: Considera el nivel de calidad en la ejecución y cumplimientos de sus funciones

Iniciativa: Se considera la habilidad para continuar sin tener que recibir órdenes para ejercer su trabajo.

Responsabilidad: Evalúa la manera de cómo el empleado se dedica al trabajo y ejecuta sus actividades dentro del plazo establecido

Disciplina: Se presenta como el comportamiento y conducta que mantiene el personal dentro de la institución.

Puntualidad y Asistencia: Es el cumplimiento de las jornadas y horario de trabajo de acuerdo lo que se establece en la institución.

Relaciones Interpersonales: Mide la efectividad de interactuar en relación con otras personas creando un clima organizacional de acorde con sus actividades.

Cooperación y Trabajo en equipo: Es la habilidad que tiene los trabajadores para llevar acabo y establecer relaciones con su grupo de trabajo.

Conocimiento del Trabajo: está referida a la preparación educativa, experiencia y su aplicación en el campo de trabajo.

Apariencia Personal: Considera la imagen personal de los empleados a través de una adecuada presencia física.

TOTAL DE PUNTOS ACUMULADOS.

Elaborado por
Br: Carrillo, Anniglais
Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:
Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:
Lcdo:

Fecha de Aprobación



**MANUAL DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE LOS
TRABAJADORES DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES
DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Pág: 125

No: 1 de 28

**ASUNTO: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA
ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.**

Parte III: CRITERIOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

A continuación se determina el nivel correspondiente al desempeño del evaluado en base al total de puntos obtenidos por su rendimiento. utilizando los siguientes puntos críticos:

EL ocupante del cargo ha tenido un :	Si forma parte de el intervalo entre:	Recomendaciones
Excelente Desempeño del Cargo	40 – mas puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
Muy Bueno su Desempeño del Cargo	30 – 39 puntos	Se recomienda que siga desempeñándose como hasta ahora para lograr la máxima eficiencia.
Bueno su Desempeño del Cargo	20 – 29 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
Regular Desempeño del Cargo	10 – 19 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
Insuficiente Desempeño del cargo	9 – menos puntos.	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque esta no cumple con las exigencias que la empresa exige.

Elaborado por:
Br: Carrillo, Anniglais
Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:
Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:
Lcdo:

Fecha de Aprobación:



MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.

Pág: 126

No: 1 de 29

ASUNTO: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE.

Parte IV: Datos del Evaluador.

8. Apellido y Nombre	9. Denominación del Cargo	10. Firma	11. Fecha
----------------------	---------------------------	-----------	-----------

Parte V: Para ser llenado por el Evaluador

12. Apellido y Nombre	13. Firma	14. Fecha
-----------------------	-----------	-----------

Observación:

Elaborado por:
 Br: Carrillo, Anniglais
 Br: Goitia, Ana Maria

Revisado por:
 Lcdo: Martínez, Luís

Aprobado por:
 Lcdo:

Fecha de Aprobación:

CONCLUSIONES

El siguiente análisis de los resultados obtenidos de la investigación arrojó las siguientes conclusiones:

- La evaluación del desempeño se realiza de manera informal a través de la observación del trabajo y no existe un instrumento como tal que pueda ofrecer una información confiable y objetiva del rendimiento del personal en el desarrollo de sus actividades, y mucho menos se establece un periodo de tiempo para ser realizada dicha evaluación.
- Se pudo evidenciar la ausencia de políticas, normas y procedimientos que permitan la puesta en marcha del proceso de gestión del rendimiento de quienes laboran en la asociación civil, por lo que se desconoce la existencia de manuales de evaluación, su finalidad y por ende la del proceso de evaluación del desempeño. Cabe destacar que tanto en la institución como en los hogares de cuidado diario no existe una persona que constantemente evalúe el rendimiento, dentro de la institución. Se trata de que exista una persona especializada encargada de velar por que se lleva a cabo cada actividad de manera adecuada.
- Los resultados de la observación que se le hace al personal, no son tomados en cuenta como herramienta para la toma de decisiones y del mismo modo impiden la posibilidad de que el supervisor conozca las capacidades y potencialidades del personal que tiene a su cargo.
- El personal de la asociación civil HCD incluyendo las madres cuidadora y promotores que trabajan fuera de ella, sienten necesidad de ser evaluados, de que se les comunique cuáles son sus debilidades y fortalezas que les permitan realizar cambios necesarios de comportamiento, aptitudes, habilidades y

destrezas, que obligue al supervisor inmediato a entrenarlos y capacitarlos de ser necesario.

- Se presentan deficiencias en cuanto al reconocimiento o valoración de cada trabajador en la asociación, lo que impide identificar las personas que merezcan ascensos, promociones, aumento de sueldos entre otros, y las personas de poca eficiencia que puedan ser entrenados o cambiados de puestos. Cabe destacar que la mayoría de las madres y promotores que trabajan en los hogares de cuidado diario, se notan desmotivados, debido a que solo reciben un incentivo económico mínimo, es decir como una colaboración por trabajar de manera voluntaria, lo que permite que muchas madres y promotores se ausenten definitivamente de su área de trabajo y por ende el cierre de muchos centros de cuidado diario. Por eso es necesario que se le reconozca su valor y esfuerzo con una remuneración más justa, ya que a parte de ser personas de bajos recursos, son trabajadoras que dedican su tiempo y esfuerzo en atender a los niños de sus comunidades.
- En los centros de atención al niño donde laboran las madres cuidadoras y promotores, solo se aplica una supervisión general al área, es decir si las madres atienden adecuadamente a los niños, si los centros están dotados de materiales, alimentos, etc. lo que significa que no se inclinan por las cualidades o rasgos de esas personas específicamente y mucho menos se les da a conocer que tan eficientes son.
- En consecuencia, es necesario para la asociación civil hogares de cuidado diario, un manual de evaluación del desempeño ya que permite una correcta orientación de sus funciones, conocer el potencial humano de la institución, establecer un perfil de cualidades de los empleados, evitar conflictos entre los trabajadores, programar los movimientos del personal y establecer políticas de remuneraciones clara que amerite el trabajo realizado.

RECOMENDACIONES.

- Diseñar e implementar políticas generales específicas en relación a la evaluación del desempeño, las cuales garanticen una justa y objetiva aplicación a los empleados que elaboran en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.
- Incentivar a los trabajadores con la aplicación de ésta evaluación de mejorar e ir corrigiendo los aspectos negativos que pueden influir en la realización de los objetivos de la fundación.
- Evaluar a los trabajadores dentro de los límites de los factores y el desempeño del mismo, además estimular la conducta del trabajador en las realizaciones de sus funciones y tareas.
- Establecer un periodo determinado, bien sea anual o semestral para realizar las evaluaciones de los empleados dependiendo de las necesidades del mismo, la cual permita premiar a aquellas personas que cumplieron sus objetivos y ayudar a los que se han quedado rezagado.
- La institución debe informar respectivamente sobre los objetivos de la evaluación y los resultados de la misma y además deben mejorar los canales de comunicación con los empleados y demás personas que laboran en la fundación evitando crear conflictos entre ellos.
- Proporcionar el Manual Evaluación del Desempeño a todos los trabajadores de la institución y también a los que trabajan en los centros de atención del niño (madres y promotores), ya que así éstos tendrán conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño.
- Designar un supervisor inmediato, que sea el más indicado para evaluar a los trabajadores de la asociación civil que trabajen dentro y fuera de la institución

y sea capaz de establecer y conocer los objetivos que deben cumplir los trabajadores.

- Reconocer y valorar mas, el esfuerzo del personal de la Asociación Civil , en especial a las madres y promotores que desempeñan su trabajo activamente en los centros de cuidado diario , y dedican su tiempo y esfuerzo al cuidado de los niños de manera voluntaria, sin recibir ningún tipo de remuneración, ni beneficio que cubra con sus expectativas, por eso es necesario tanto para los que trabajan dentro de la asociación como los de afuera que se le otorguen beneficios que garantice el cumplimiento de sus funciones de manera efectiva siempre y cuando sea medido el rendimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Fidas.1999. **Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración.** Editorial Episteme. Caracas, 3era Edición.

2004. **Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.** Editorial Episteme. Caracas, 5ta Edición.

ARIAS, Fernando y Heredia, Víctor. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Trillas. México 2000, 5ta Edición.

ARTHUR W, Sherman y Bohlander, George. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Iberoamerica S.A. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. 2000. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. México.5ta Edición.

2004. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. México. 5ta Edición.

DE CENZO, D. y Robbins, S. **Administración de Recursos Humanos.** Limusa Wiley. México 2003.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. **Ilustrado Larousse Moderno.** 3era Edición. 1993.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. **Zamora Color.** 2000.

DOLAN. S, Schuler, R. **La Gestión de los Recursos Humanos.** McGraw-Hill. España, 1999.

GÓMEZ, L., Balkin, D. y Cardy, R. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Prentice Hall. España 2001.3ª Edición.

HARRIS, Jeff. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Limasa. México, 1987.

PUCHOL, L. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.**4ta Edición. España. Díaz de Santos, 2000.

WERTHER, William y Davis Heith. **Administración de Personal y Recursos**

Humanos. Editorial McGraw-Hill, México, 2000.

Páginas Web:

WWW.Southlink.com.a/vap/desempeño.htm - 32k.

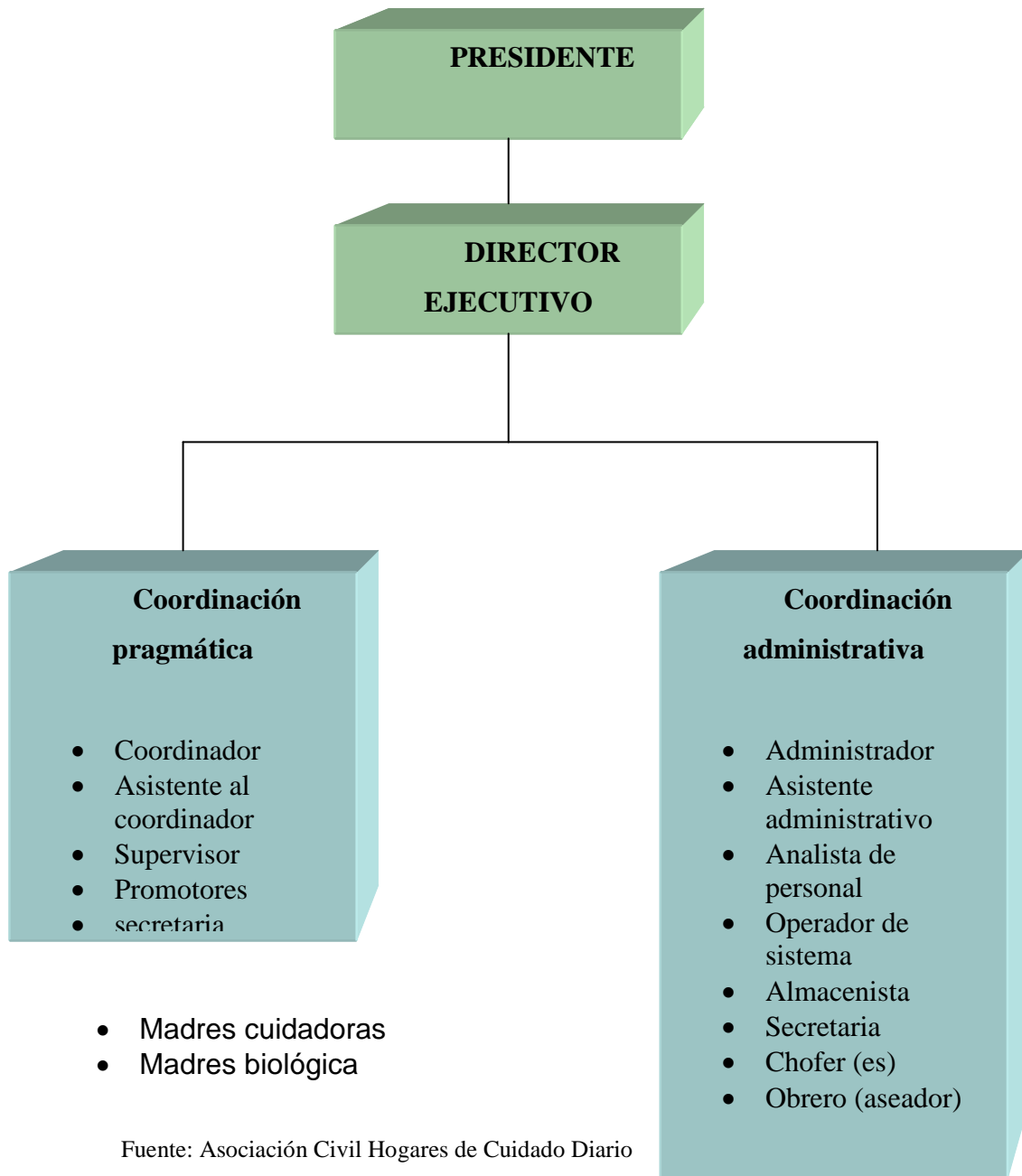
WWW. El prisma.com/apuntes/administración de empresas / evaluaciones del desempeño personal – 74k.

WWW. hr. magazine.com/articulo/hr.13.asp – 30k.

WWW. cnr. berkeley. Educ. /uccee50/agro – laboral/ 7libro/ 06s.htm - 57k.

ANEXO.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO SUCRE



Anexo.

**FORMATO DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES
DE LA ASOCIACIÓN CIVIL DE HOGARES DE CUIDADO DIARIO
SUCRE**

INSTRUCCIONES

- Por favor señale con una equis (x) la respuesta seleccionada.
- Por favor, emita su opinión en el ítem que así lo requiera.

1. ¿Grado de instrucción académico que posee?

- Primaria _____
 - Secundaria _____
 - Técnico _____
 - Profesional _____
 - Otro _____
 - Especifique _____
-

2. ¿Como ingreso usted a la empresa?

- Por Recomendaciones _____
 - Por Cuenta Propia _____
 - Por Experiencia Laboral _____
 - Otros _____
 - Especifique _____
-

3. ¿Cuanto tiempo tiene usted laborando en la empresa?

- de 1 mes a 6 meses _____
- de 7 meses a 1 año _____
- de 3 años a 5 años _____
- mas años _____

- especifique _____

4. ¿Cuándo ingreso a la Asociación Civil de Hogares de Cuidado diario Sucre, recibió algún tipo de inducción en el cargo a ocupar?

Si _____ No _____

5. Ha sido usted evaluado durante el tiempo que tiene prestando servicio en la Asociación Civil de Hogares de Cuidado Diario Sucre.

Si _____ No _____

6. Siente usted la necesidad de ser evaluado en la institución.

Si _____ No _____

7. Considera usted que la evaluación del desempeño le ayudaría en el desempeño laboral.

Si _____ No _____

8. Con que frecuencia le es reconocido el desempeño en sus labores diarias.

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

9. Ha realizado algún curso de capacitación para mejorar su rendimiento en la empresa.

Si _____

No _____

En caso de ser positiva su respuesta especifique cuales cursos

10. Conoce usted en la institución un sistema que evalué su desempeño.

Si _____

No _____

11. Se realiza la Evaluación del Desempeño en su departamento.

Si _____

No _____

12. Conoce usted los beneficios que le proporciona la Evaluación del Desempeño.

Si _____

No _____

13. Cumple la institución con un proceso de Evaluación del Desempeño

Siempre _____

Casi siempre _____

A veces _____

Nunca _____

14. Que factor considera usted, es indispensable para evaluar el Desempeño en el trabajo que realiza.

Habilidad _____
Puntualidad _____
Responsabilidad _____
Apariencia personal _____
Todas las anteriores _____

15. Considera usted que este manual de Evaluación del Desempeño, es necesario para la empresa.

Si _____ No _____

En caso de ser negativa su respuesta, explique por qué _____

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Manual de evaluación del desempeño para la asociación civil de hogares de cuidado diario Cumaná estado Sucre. 2007
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br: Goitia, Ana Maria	CVLAC	13.631.792
	e-mail	
	e-mail	
Br: Carrillo, Anniglais	CVLAC	13.053.095
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Asociación Civil
Evaluación

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Escuela de Administración	1. 2. Administración

Resumen (abstract):

En todas las instituciones tanto públicas como privadas, es esencial la contribución que aporta cada individuo a la organización, el cual es prestar un mejor servicio a la sociedad. Es por ello que para sentirse motivados, se necesitan de una serie de beneficios tales como salarios, bonificaciones, seguros, capacitación y sobre todo un plan de evaluación del desempeño, que le permita determinar el nivel de rendimiento del trabajador y su potencial de desarrollo, estimulando a su formación y crecimiento laboral, también para detectar posibles problemas como de integración de los trabajadores a la organización o al cargo que ocupa, de desacuerdos, de desaprovechamiento de potencialidades, de motivación y de falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organizaciones. Esta investigación se pudo apreciar que la Asociación Civil HCD, no implementan políticas ni planes de evaluación del desempeño, la cual impide o limita detectar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo y a su vez limita al personal en saber cuales son debilidades y fortalezas en la ejecución de su labor, la cual no se refuerza ni mejora la calidad de su trabajo. A través de esta investigación se pudo analizar algunos factores de evaluación aplicados en los trabajadores de la asociación civil HCD, sucre.-cumana, el cual se utilizaron técnicas de recolección de datos, como entrevistas no estructuradas, observación directa y otras fuentes de información

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Lic. Luis Martinez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Lic. Abner Liendo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
Lic. Rafael Coll	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2008	07	09
------	----	----

Lenguaje: Spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_AMGAC.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial : Sucre Udo Cumana

Temporal: 5 años

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administracion

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administracion

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo de Sucre

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

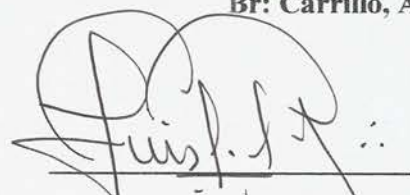
Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales o comerciales. Solo cedemos el derecho de publicar el resumen de dicho trabajo



Br: Carrillo, Anniglais.



Br: Goitia, Ana Maria.



**Lic. Luis Martinez
TUTOR**



**Lic. Abner Liendo
JURADO 1**



**Lic. Rafael Coll
JURADO 2**

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

Por: 