



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
RECURSO HUMANO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL  
NIÑO SIMÓN”. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. 2011**

Trabajo de Grado modalidad Tesis presentado como requisito parcial para optar  
al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

TUTORA:  
MSc. María G. Guzmán G.  
C.I.: 10.468.953

AUTORA:  
Br. Raquel Seijas Alcalá  
C.I.: 18.652.909

Cumaná, agosto de 2011

## INDICE

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
LISTA DE GRÁFICAS.....	iii
LISTA DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.- OBJETIVOS.....	11
1.2.1.- Objetivo General:.....	11
1.2.2.- Objetivos Específicos:.....	11
1.3.- JUSTIFICACIÓN.....	12
CAPITULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
2.2.- BASES TEÓRICAS.....	17
2.2.1.- Reseña histórica de la evaluación del desempeño.....	17
2.2.2.- Definición de Evaluación del desempeño.....	18
2.2.3.- Propósitos de la Evaluación del desempeño.....	19
2.2.4.- Objetivos de la evaluación del desempeño.....	20
2.2.5.- Proceso de Evaluación de Desempeño.....	21
2.2.6.- El evaluador del desempeño.....	26
2.2.7.- Métodos de evaluación del desempeño.....	28
2.2.8.- Factores que pueden distorsionar las evaluaciones.....	32
2.2.9.- Implicaciones del proceso de evaluación de desempeño.....	34
2.2.10.- Importancia de la evaluación del desempeño:.....	36

2.3.- BASES LEGALES.....	37
2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): ..	37
2.3.2.- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002): .....	38
2.4.- LA ORGANIZACIÓN .....	39
2.4.1.- Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre .....	39
2.4.2.- Reseña Histórica:.....	40
2.4.3.- Visión .....	41
2.4.4.- Misión.....	42
2.4.5.- Objetivos Estratégicos.....	43
2.4.6.- Estructura Organizativa actual .....	44
CAPÍTULO III .....	45
MARCO METODOLÓGICO .....	45
3.1.- Nivel de Investigación.....	45
3.2.- Diseño de Investigación .....	46
3.3.- Área de Estudio .....	47
3.4.- Población.....	47
3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	48
3.6.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	50
CAPÍTULO IV .....	52
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	52
4.1.- Análisis de la Información recabada a través del Cuestionario aplicado a los Trabajadores que laboran en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre..	52
4.2.- Análisis de la Información recabada a través del Cuestionario aplicado al Personal del Nivel Directivo .....	84
4.3.- Comparación entre la información suministrada por los Trabajadores y la proporcionada por el personal Directivo.....	114
4.4.- Análisis de la Entrevista realizada a la Gerente, a la Analista de Personal II y a la Analista de Personal I, de la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.....	116

4.5.-Análisis de los Resultados obtenidos con la aplicación de la Guía de Observación .....	118
CAPÍTULO V.....	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	121
5.1.- Conclusiones .....	121
5.2.- Recomendaciones.....	122
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE, SEGÚN EL MODELO DE COMPETENCIAS PLANTEADO POR MARTHA ALLES.....	125
6.1.- Introducción .....	125
6.2.- Objetivos .....	126
6.2.1.- Objetivo General .....	126
6.2.2.- Objetivos Específicos.....	126
6.3.- Justificación.....	127
6.4.- Factibilidad.....	128
6.5.- Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano.....	129
6.5.1.- Preparación de la Evaluación del Desempeño: .....	130
6.5.2.- Descripción de Cargos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, como elemento fundamental de la evaluación del desempeño .....	134
6.5.3.- Competencias Cardinales para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre .....	136
6.5.4.- Competencias Específicas para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre .....	139
6.5.5.- Instrumento de evaluación del desempeño para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.....	146
<u>Partes del instrumento de evaluación del desempeño:</u> .....	146
6.5.6.- Escala de evaluación del desempeño para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre .....	147

6.5.7.- Reunión de Retroalimentación .....	148
BIBLIOGRAFÍA .....	151
ANEXOS .....	155
HOJA DE METADATOS .....	226

## **AGRADECIMIENTO**

A todo el personal de la Fundación Regional El Niño Simón, Sucre, por su colaboración en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la MSc. María G. Guzmán, tutora de la investigación, por el apoyo y las orientaciones brindadas. Gracias por confiar en mí.

A los profesores de la UDO, quienes han contribuido a mi formación Profesional.

## **DEDICATORIA**

**¡A Dios, mi Fortaleza!**

A Raquel Alcalá Sifontes, mi madre, mi maestra y mi amor.

A Julio Arestia y Donato De Angelis, son la personificación de la fortaleza.

A Rodolfo Ramírez, cada vez que he querido huir me haz sostenido. Por su apoyo, amor y comprensión.

A Mariela, Kenia, Kevin y Luciano que me han hecho prima, hermana, tía y madrina.

A Yenny Rivero, amiga incondicional que me ha acompañado todo el camino.

A mis tías, tíos y abuelo, por el amor que me han brindado.

**¡Gracias a la vida que me ha dado tanto!.**

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1: Conocimiento del concepto de Evaluación del Desempeño por parte de los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011 .....	53
Gráfica N° 2: Realización de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	54
Gráfica N° 3: Realización reciente de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	55
Gráfica N° 4: Importancia de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	56
Gráfica N° 5: Importancia de la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la organización:.....	57
Cuadro # 6: Oportunidad de realización de autoevaluación de su desempeño para los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	58
Gráfica N° 7: Toma de decisiones administrativas considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: ..	59
Gráfica N° 8: Planificación de actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	60
Gráfica N° 9: Desarrollo de la carrera de los trabajadores de acuerdo con su desempeño dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	61
Gráfica N° 10: Conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: ..	62
Gráfica N° 11: Importancia de la realización de autoevaluación del desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	63
Gráfica N° 12: Evaluación de todos los trabajadores bajo los mismos criterios en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	64
Gráfica N° 13: Relación entre las actividades de cada cargo y la Evaluación del	



Desempeño de cada trabajador de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	65
Gráfica N° 14: Evaluación por el jefe inmediato en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	66
Gráfica N° 15: Evaluación por la Gerente de Recursos Humanos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	67
Gráfica N° 16: Evaluación por el superior del jefe en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	68
Gráfica N° 17: Evaluación por los compañeros en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	69
Gráfica N° 18: Autoevaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	70
Gráfica N° 19: Evaluación del Desempeño según el cumplimiento de las funciones en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	71
Gráfica N° 20: Evaluación del Desempeño según el cumplimiento de las responsabilidades en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	72
Gráfica N° 21: Evaluación del grado de desarrollo de las competencias en la en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	73
Gráfica N° 22: Conocimiento de los parámetros y criterios de la Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	74
Gráfica N° 23: Conocimiento de la valoración que reciben las actividades que realizan los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	75
Gráfica N° 24: Información de los resultados de la evaluación del desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	76
Gráfica N° 25: Recibimiento de reconocimiento cuando se cumple con lo esperado por la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	77
Gráfica N° 26: Recibimiento de amonestaciones cuando no se cumple con lo esperado por la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	78
Gráfica N° 27: Recibimiento de orientaciones para la mejora del rendimiento en la	

Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	79
Gráfica N° 28: Adaptación de la forma de evaluar el desempeño a las condiciones actuales de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:.....	80
Gráfica N° 29: Planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	81
Cuadro # 30: Conocimiento del método que se ha aplicado para evaluar el desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011: .....	82
Gráfica N° 31: Involucramiento de todo el personal en el proceso de Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:.....	83

## LISTA DE TABLAS

TABLA N° 1: SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL .....	110
(Instrumento aplicado a los trabajadores).....	110
TABLA N° 2: SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL .....	111
(Instrumento aplicado a los directivos).....	111
TABLA N° 3: SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. (Instrumento aplicado a los trabajadores) .....	112
TABLA N° 4: SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN (Instrumento aplicado a los directivos).....	113

## RESUMEN

Las evaluaciones del desempeño son aplicadas comúnmente en organizaciones diversas en sus fines, características y amplitudes. A pesar de este hecho, aún hoy en día la aplicación de este proceso no es estimado con la importancia que tiene para la planificación y estrategia organizacional, por lo cual se continúa llevando a cabo con grandes imprecisiones en su planificación, ejecución y posteriormente en la utilización de sus resultados. La finalidad de esta investigación fue diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación “El Niño Simón” Sucre, Cumaná. Se circunscribe en el modelo de investigación de campo, ya que se obtuvo la información necesaria directamente de la realidad en estudio. Se trata de un proyecto factible pues el sistema de evaluación del desempeño elaborado, podrá ponerse en práctica a los fines de responder las necesidades de evaluación del personal y de la directiva de la organización estudiada, permitiendo la creación de estrategias tendientes al mejoramiento continuo. Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de la observación, la entrevista y el cuestionario. Para el procesamiento de los datos, se aplicó el paquete estadístico SSPS v.18, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo de todos los datos. Lo cual ha permitido estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ajustado a la realidad organizacional detectada, con la fijación de objetivos de desempeño alcanzables, la aplicación de estrategias para la planificación, desarrollo y retroalimentación del sistema, que permita evaluar a los trabajadores según sus cargos, además de alinear el proceso de evaluación del desempeño con los objetivos, la misión y la visión de la organización.

Palabras clave: sistema de evaluación del desempeño, recurso humano, Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

## INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, a nivel mundial se experimentan turbulencias en los ámbitos social y económico, ésta es una situación que afrontan las organizaciones y junto con ellas cada uno de sus trabajadores; algunas de las consecuencias más resaltantes de la crisis actual son los cambios en las estructuras organizacionales, despidos masivos, estrés laboral, inseguridad laboral, fusión de empresas, entre otras. Ante este panorama las organizaciones prestan mayor atención al manejo de sus recursos; especialmente su talento humano, cuyo apoyo es indispensable para el manejo eficaz de la crisis y para la supervivencia de las organizaciones.

En este contexto, la administración eficaz del recurso humano cobra una mayor importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta poderosa que permite conocer si se cuenta con el personal competente para el funcionamiento óptimo de la organización, y si es preciso tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento y selección, transferencias, ascensos, contrataciones o despidos. Además, para que se defina y ejecute asertivamente la planificación estratégica de una organización corresponde conocer al personal con que se cuenta, así se podrá aprovechar al máximo sus potencialidades.

En Venezuela, las organizaciones del sector público se encuentran expuestas a una observación constante, lo cual genera que sus trabajadores y directivos, tengan una responsabilidad adicional ante la sociedad, aparte de la que les es propia como es la prestación de un servicio eficaz a la comunidad en la que se desarrollan sus actividades. Cada acción que realizan los funcionarios públicos repercute en el ámbito donde prestan sus servicios. Por tanto evaluar al personal en los organismos públicos es una actividad cuyos resultados pueden ser de utilidad a la comunidad en general.

La Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, institución pública que se dedica

a brindar atención integral a niños, niñas y adolescentes del estado Sucre, especialmente a los más necesitados, en todas las áreas de su desarrollo, cuenta con un equipo multidisciplinario de trabajadores, que con sus diferentes funciones contribuyen con el cumplimiento de esta misión. En la ciudad de Cumaná se encuentra la sede principal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, en donde se llevan a cabo actividades administrativas y operacionales de esta institución.

En esta organización ha sido detectada una situación particular en cuanto al proceso de evaluación del desempeño; la cual se manifiesta en el hecho de que desde el año 2009 no se ha puesto en práctica un proceso de Evaluación del Desempeño que permita examinar el desenvolvimiento de los trabajadores, en consecuencia el Departamento de Recursos Humanos, Planificación y Gestión, y la dirección en la organización no poseen datos confiables para la toma de decisiones con respecto al personal.

Tomando en consideración la necesidad de contar con un sistema que dé respuesta a la necesidad de evaluar el recurso humano, se realizó el presente trabajo de investigación titulado: Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “el Niño Simón” tomando como referencia el modelo de competencias planteado por Martha Alles. De manera tal que sirva de herramienta para la valoración objetiva de la labor realizada por cada trabajador en la organización.

Esta investigación está estructurada en los seis capítulos que se plantean a continuación.

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**, que comprende el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**, que incluye las bases teóricas y legales de la investigación, además de la reseña de la organización objeto de estudio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO, en el que se presentan el nivel de investigación, el diseño de investigación, el área de estudio, la población, conjuntamente con las técnicas e instrumentos para la recolección, el procesamiento y el análisis de los datos para la investigación.

CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS, contempla en forma cualitativa y cuantitativa, la información obtenida de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, aborda las conclusiones y recomendaciones que se derivan del análisis de los resultados.

CAPÍTULO VI: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, donde se presenta la propuesta contentiva de cada una de las partes del proceso de Evaluación del Desempeño adaptado a la organización estudiada.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Por naturaleza el hombre necesita agruparse con sus semejantes para alcanzar las metas propuestas y así poder satisfacer sus necesidades tanto individuales como colectivas, algunas de las cuales difícilmente alcanzaría por sí solo; por esta razón se originaron las organizaciones en su concepción más elemental. Con el paso del tiempo la configuración de la organización ha evolucionado para adquirir nuevos elementos que permiten que se pueda apreciar su importancia y su alcance, como factor catalizador en la dinámica social actual.

Las organizaciones son invenciones sociales, artefactos diseñados para realizar tareas específicas. Proporcionan el medio necesario para coordinar las acciones de un grupo de personas hacia un objetivo; por ello, las organizaciones – compañías, entidades del gobierno o asociaciones sin fines de lucro, por ejemplo – no son, en absoluto artefactos mecánicos. (Malavé, 1997, p. 5).

En atención a lo planteado por este autor, las organizaciones pueden ser definidas como entidades en acción, a través de las cuales, cada uno de sus miembros se relacionan; estableciéndose entre ellos una dinámica de trabajo dirigida hacia fines previamente fijados. Igualmente se dan intercambios entre éstos en conjunto y el contexto social donde se desenvuelven, del cual se nutren y hacia donde destinan los resultados de sus operaciones.

En toda organización se manejan recursos materiales, técnicos, financieros y



humanos, los que permiten el desarrollo de la actividad organizacional, destacándose entre éstos el recurso humano como el elemento más significativo para la consolidación de la misma, debido a que éste es el motor de las acciones para el logro de sus objetivos y su consecuente progreso.

Para alcanzar el máximo rendimiento, una organización requiere de la aplicación de una gestión adecuada del recurso humano, estableciendo claramente las descripciones de cargos de la organización, atrayendo a las personas más idóneas para que ocupen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo que permitan que los mejores trabajadores permanezcan en la organización.

Cabe resaltar que, para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión, el sistema de gestión del recurso humano requiere llevar a cabo una serie de funciones, algunas de las cuales se aplican directamente a las personas, como son: el reclutamiento, la selección, la integración, el entrenamiento, el desarrollo y la evaluación del desempeño. Todas estas funciones se encuentran interrelacionadas, por lo cual en ocasiones se aplican en forma consecutiva y en algunos casos hasta simultáneamente.

“La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.” (Chiavenato, 2002, p. 198).

“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 de trabajo.” (Arias y Heredia, 2001, p. 639).

En este ámbito la evaluación del desempeño cobra vital importancia; ya que, a

través de ella en cualquier institución se puede revisar y analizar la manera cómo las personas llevan a cabo su trabajo, de este modo determinar de manera objetiva si los trabajadores están cumpliendo con los niveles de productividad esperados.

La evaluación del desempeño, permite determinar cuál es la contribución de los trabajadores a la productividad de la organización, e identificar las debilidades y fortalezas en el desempeño, lo que conlleva a diseñar estrategias para valorar y afianzar el desenvolvimiento laboral que se corresponda con los estándares exigidos, así como reorientar el desempeño que difiera de las expectativas del cargo.

Es importante resaltar que en las organizaciones del sector privado la evaluación de desempeño viene a tener un fin que destaca más el aspecto financiero, buscando la mayor productividad posible para obtener la mayor ganancia económica alcanzable, lo cual se encuentra alineado con los objetivos de las organizaciones que poseen fines de lucro. En cambio, en las organizaciones públicas la valoración del trabajo se dirige más a la calidad del servicio público que se presta a la comunidad, éstas tienen una gran responsabilidad con la sociedad en general, hecho que incide de forma directa en cada una de sus gestiones, lo que se observa claramente en el planteamiento realizado por Hernández, 2002 (documento en línea):

Más que ninguna otra organización, las organizaciones públicas están sujetas a una naturaleza social que les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural, ideológica, etc. de los grupos sociales a los que afecta directa o indirectamente. La organización pública tradicional, basada en la jerarquía, el establecimiento de normas irrestrictas, reestructuración de actividades y funciones predefinidas en organigramas inamovibles, ha cedido el paso a la organización flexible, abierta, innovadora y creativa. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043718.pdf> Consulta: 14/10/2009.

En atención a lo antes planteado, cabe señalar que las organizaciones del sector público están constantemente en contacto con la comunidad en general, cuyas necesidades se encuentran en continuo crecimiento y variación, por lo cual se les exige que cada día busquen el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios, respondiendo con mayor eficiencia a los requerimientos de sus usuarios. Por ende, el recurso humano de estas organizaciones debe estar cada vez mejor preparado para que pueda hacer frente a las exigencias antes mencionadas, y que de esta forma la institución pueda adaptarse a las circunstancias que se le presenten, actuando más productivamente.

El fin primordial de las instituciones públicas es brindar a la sociedad servicios que permitan mejorar significativamente su calidad de vida. Algunos de los retos más importantes que tienen las instituciones públicas a nivel mundial son: brindar a la población en general servicios públicos de calidad, proporcionar a las personas de la tercera edad una existencia digna, brindar oportunidades de estudio, mantener un sistema sanitario acorde a las necesidades de las comunidades, brindar asistencia legal a quienes así lo requieran, mejorar la calidad de vida de la población en general; todas estas actividades implican una gran responsabilidad con la sociedad en donde desarrollan sus actividades.

En este ámbito de competencias se ubica la Fundación Regional “El Niño Simón”, institución pública que se encarga de ofrecer a los niños, niñas y adolescentes del estado Sucre una atención apropiada de acuerdo con sus particularidades, a través de la implementación de planes y programas de asistencia integral en todas sus etapas de desarrollo, dirigidos al perfeccionamiento de sus condiciones de vida actuando conjuntamente con los organismos y entes competentes. Esta organización sustenta su funcionamiento en su estructura organizacional dentro de la cual se encuentra el Departamento de Recursos Humanos que realiza funciones relativas a la incorporación, remuneración, beneficios sociales, nómina y Evaluación del Desempeño del personal.

La Evaluación del Desempeño del personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, se venía realizando dos veces al año al cumplirse cada semestre, sin embargo, desde el año 2009 se dejó de llevar a cabo; puesto que en ese momento la institución entro en una etapa de transición, ya que pasó a tener una nueva gestión, lo cual generó cambios en la dinámica organizacional, la incorporación de una cantidad considerable de nuevos trabajadores y que los mismos se avocaran a tratar de adaptarse a esta nueva situación, desatendiendo así la aplicación de la Evaluación del Desempeño. De igual modo, en el tiempo transcurrido del año 2011 tampoco se ha planificado la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

En la organización se encuentra un expediente de cada trabajador, donde reposan los instrumentos de Evaluación del Desempeño que se han aplicado anteriormente, los cuales son formatos llenados por el jefe inmediato y analizados por el personal del departamento de recursos humanos. El instrumento utilizado para realizar la evaluación es un formato único para todo el personal. Cuando se llevaba a cabo este proceso se le informaba al trabajador de los resultados obtenidos y este tenía la posibilidad de manifestar si estaba de acuerdo o no con los mismos.

En la actualidad, se efectúa una observación del cumplimiento de las funciones de cada trabajador por parte de la gerente de recursos humanos, teniendo en cuenta especialmente las horas de entrada y salida del personal, las asistencias y ausencias, el uso del uniforme y la presencia en las actividades estratégicas planificadas por la organización, lo cual pudiera considerarse más parecido a una supervisión de personal que a un proceso formal de evaluación del desempeño.

La situación antes descrita evidencia que no se tiene una apreciación confiable del nivel de desempeño y productividad del recurso humano con que se cuenta; ante esta situación se ven afectados tanto la organización como sus trabajadores, la primera por el desconocimiento de la actuación real de su personal, y los segundos por

desconocer cómo es percibida y valorada efectivamente su labor dentro de la institución.

Por consiguiente, la dirección de la organización posee una perspectiva limitada del potencial de su talento humano, debido a que se desconocen las debilidades y las fortalezas de forma clara y precisa. Toda organización busca establecer acciones que permitan mejorar su desempeño global, pero si no se mide adecuadamente el desempeño humano, estas acciones serán ineficaces.

La carencia de una información confiable necesaria para la toma de decisiones en cuanto al recurso humano, puede generar subjetividades que produzcan graves errores en el manejo de la organización; conduciendo a una baja en la eficiencia organizacional que pueda llevar al deterioro paulatino del servicio prestado, lo cual resultaría negativo tanto para la organización en general como para los niños, niñas y jóvenes que requieren de su atención.

La evaluación del desempeño que se realiza actualmente crea conflictos con los trabajadores, ya que éstos consideran que se hace de forma subjetiva, tomando en cuenta solo los aspectos negativos de su comportamiento, más no los positivos, pues se les hacen llamados de atención cuando incumplen el horario de trabajo; sin embargo, los trabajadores perciben que se obvian los reconocimientos cuando laboran tiempo adicional a lo contemplado en su jornada de trabajo.

Además, el personal considera que la evaluación del desempeño se efectúa sin tomar en cuenta las características propias de cada cargo, debido a que hay trabajadores que deben realizar sus labores fuera de la sede, como por ejemplo: choferes, personal del departamento de compras, personal del departamento de relaciones públicas. Otro factor que produce descontento entre los miembros de la organización es el hecho de que la evaluación del desempeño es llevada a cabo particularmente por la gerente de recursos humanos, ya que, según manifiestan algunos trabajadores, los criterios utilizados son

limitados debido a que no se sigue un proceso objetivo y coherente, se carece, además, de propósitos y objetivos claramente definidos, que deben ser del conocimiento del personal.

Los aspectos antes señalados, producen consecuencias negativas en los trabajadores, tales como falta de motivación para efectuar sus labores cotidianas y para comprometerse con la organización. Así mismo, debido a la relación directa con la planificación de carrera y por consiguiente con las promociones y el desarrollo del trabajador dentro de la organización, la ausencia o aplicación incompleta de una Evaluación del Desempeño puede llegar a privar a un trabajador de avanzar en su carrera organizacional y que llegue a quedarse estancado en un cargo, sin que se le brinde la posibilidad de avanzar, aunque posea el potencial necesario para asumir funciones y responsabilidades adicionales a las que se encuentra desempeñando.

De igual modo, esta situación pone en desventaja a los trabajadores en cuanto a las actividades de capacitación; ya que si se desconocen las debilidades que éstos poseen, difícilmente se podrán planificar actividades que permitan minimizarlas y de esta manera procurar mejoras en el desempeño; por otro lado, si no se determinan sus fortalezas, tampoco sería posible enfatizar en la capacitación y estímulo necesarios para afianzarlas aún más.

En atención a las circunstancias antes descritas, se han estudiado los métodos de evaluación utilizados hasta ahora para verificar si son efectivos para las actuales condiciones organizacionales, detectando así necesidades de modificaciones en los mismos, con base en la información obtenida se creó un Sistema de Evaluación del Desempeño ajustado a las exigencias de la institución y al entorno en el cual se desenvuelve.

En tal sentido, se establecieron las siguientes interrogantes que sirvieron como punto de referencia al desarrollo de este trabajo de investigación: ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, en la actualidad?, ¿Qué elementos deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en la organización?, ¿Cuál es la escala de calificación para la evaluación del desempeño, que en función los cargos, se ajusta a la organización?, ¿Qué estrategias de retroalimentación son adecuadas para la comunicación de los resultados del proceso de evaluación del desempeño en la organización?.

Con esta investigación se dio respuesta a dichas interrogantes, así mismo se diseñó un Sistema de evaluación del desempeño adaptado a las características propias y de utilidad a la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

## **1.2.- OBJETIVOS**

### **1.2.1.- Objetivo General:**

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, según el modelo de Competencias planteado por Martha Alles.

### **1.2.2.- Objetivos Específicos:**

Describir la Evaluación del Desempeño del personal que se efectúa actualmente en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en la organización.

Definir la escala de calificación y criterios para la Evaluación del Desempeño en función de los cargos.

Establecer estrategias de retroalimentación de los resultados del proceso de Evaluación del Desempeño.

Proponer los lineamientos generales que conformarán el Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

### **1.3.- JUSTIFICACIÓN**

Toda organización necesita conocer el desenvolvimiento de su personal con la finalidad de medir el comportamiento de cada trabajador en relación con las actividades que tiene a su cargo, para que de esta forma se puedan tomar decisiones efectivas; alineadas con las políticas y objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es un proceso sumamente importante dentro de las organizaciones, ya que tiene una gran influencia en los movimientos de personal, tales como: rotaciones, ascensos, transferencias y hasta despidos. De igual modo, sirve de punto de partida para la puesta en marcha de algunas de las demás funciones de la gerencia de recursos humanos como la capacitación.

Por tanto, la carencia de un sistema para llevar a cabo la evaluación del desempeño



es contraproducente, debido a que se trata de una actividad de la cual se puede sacar mucho provecho por los alcances que tiene en todos los niveles de la organización; es sumamente beneficiosa su aplicación tanto para la organización como para los trabajadores, si se toman en cuenta las necesidades de ambas partes en la planificación de la evaluación.

En consecuencia, es conveniente la descripción de los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño del personal que trabaja en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, el análisis de los métodos utilizados hasta el momento, para el diseño de un sistema que permita la aplicación de la evaluación del desempeño del personal.

La organización en general y la gerencia de recursos humanos en particular, se han visto beneficiadas de esta investigación debido a que poseen una herramienta para ampliar y dinamizar su visión del desempeño de los trabajadores. Los estudiantes tienen una investigación que les servirá de punto de referencia para llevar a cabo futuros estudios. A la investigadora le es útil para ampliar sus conocimientos y la culminación de su formación profesional.

Finalmente, los usuarios y usuarias de la Fundación Regional “Niño Simón” Sucre, se beneficiarán en caso de que se aplique la propuesta presentada, ya que cabe la posibilidad de que se refleje en forma positiva en el servicio prestado, lo cual sería idóneo para que este trabajo de investigación trascienda los límites de la organización e incida en la comunidad donde se encuentra.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se resumen algunos estudios internacionales, nacionales y locales, realizados anteriormente, acerca del tema objeto de estudio.

Bedoya, E. (2003), en su investigación: *“La nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en empresas competitivas”*. Trabajo de Grado Académico para optar al título de Magíster en Administración, no publicado, Lima, Perú. En esta investigación se planteó como objetivo general:

Analizar las Teorías y Enfoques sobre la Concepción de la Función de Recursos Humanos (RRHH) y su relación con la Gestión de Evaluación de su Desempeño en la Empresa Competitiva, llegando a las siguientes conclusiones: Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos; el estudio de la Función de los recursos humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivas y permanecer en ellos.

Contreras, D. y Torres, D. (2000), en su estudio: *“Propuesta de un Sistema Alternativo de Evaluación del Desempeño dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa S.E.M.D.A. C.A.”*. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela. Dentro de sus objetivos sobresalía:

Diagnosticar el contexto tradicional en el que se desencadenaba en la práctica la evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa S.E.M.D.A., C.A. Llegando a la conclusión de que existía una necesidad de reestructurar la estrategia a través de la cual se lleva a cabo la evaluación de desempeño, por lo cual propusieron un sistema de evaluación del desempeño adaptable a las necesidades de la empresa y que apoye a la gerencia en el proceso de toma de decisiones efectivas, permitiendo así el alcance de las metas organizacionales.

Kelly, M. y Patiño, X. (2004), en su investigación titulada: “Propuesta de un Sistema de Evaluación Integral de Desempeño en Base al Modelo Estratégico Balanced Scorecard Dirigida a la Gerencia de Personal de Aluminio del Caroní, S.A. (ALCASA)”. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Bolívar, Venezuela. En esta investigación se plantearon entre sus objetivos:

Analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado a los trabajadores de la gerencia de personal de Aluminio del Caroní, S.A. Obteniendo la conclusión de que era preciso conformar la propuesta de un sistema de evaluación integral de desempeño capaz de suministrar información objetiva para otorgar reconocimientos y recompensas ajustadas a los resultados obtenidos en la valoración del rendimiento, tomando en consideración tanto el aporte individual como el colectivo del recurso humano.

Aguache, A. y Cayones, A. (2006), en su trabajo titulado: “Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo en la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD) En El Periodo Enero 2005 – Diciembre 2005”. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Sucre, Venezuela. En este trabajo se trazaron como objetivo:

Analizar el proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo en FUNDASALUD. Concluyendo que FUNDASALUD realiza una evaluación de desempeño, dos (2) veces al año a través del método de administración por objetivo y por un formato que está

previamente establecido, sin embargo el proceso no se ejecuta correctamente debido a graves fallas que se presentan al momento de aplicarla, como consecuencia de ciertas barreras o problemas que obstaculizan el desarrollo efectivo del mismo, lo cual aunado a muchos otros puntos ratifica que no se da en forma adecuada.

Rivero, I. (2007), en su investigación cuyo título es: “Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño aplicado a los Funcionarios del Área de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Región Nor-Oriental”. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela. Se trazó como objetivo principal:

Analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado a los funcionarios que laboran en el Área de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), sector Maturín. Este estudio condujo a concluir que: Los funcionarios son evaluados anualmente y de forma superficial, basados en lineamientos establecidos al momento de aplicar tal evaluación. Sin tomar en consideración el desempeño, desarrollo y comportamiento continuo dentro del SENIAT, debido a que este proceso se lleva a cabo de forma superficial, a través del portal de esta institución en internet sin tomarse en cuenta en muchos de los casos la previa opinión y participación del evaluado, ya que es el supervisor inmediato quien realiza dicha evaluación a través de los lineamientos que aparecen en dicho portal y como se señaló anteriormente se dejan a un lado muchos aspectos que son importantes en dicho proceso.

Las investigaciones presentadas se relacionan con el estudio llevado a cabo, debido a las coincidencias que se pueden encontrar entre ellas y el mismo, tales como: la realización de un estudio de la evaluación del desempeño, el hecho de llevar a cabo investigaciones en empresas del sector público y la presentación de propuestas en la búsqueda de la optimización del proceso de evaluación del desempeño en todo tipo de organizaciones, con la finalidad del mejor aprovechamiento del talento humano y el aumento en la eficiencia organizacional. Estos antecedentes sirven como referente a este

trabajo de investigación.

## **2.2.- BASES TEÓRICAS**

A continuación se presentan los aspectos teóricos relacionados con el proceso de Evaluación del Desempeño, que permiten ubicarlo en un contexto específico que facilita la comprensión de sus componentes y relaciones, estos aspectos se han estructurado de forma que sustenten la investigación realizada y ha servido a su correcta conducción.

### **2.2.1.- Reseña histórica de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007), ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado para empezar el estudio de este tema, a continuación se presentan algunos extractos del mismo.

En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas.

Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó

hacia el hombre. (p. 242, 243).

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

### 2.2.2.- Definición de Evaluación del desempeño

Diversos autores han planteado sus puntos de vista acerca de este tema, entre ellos se han seleccionado algunos para su estudio:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2002, p. 198).

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (Mathis y Jackson, 2003, p. 93).

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, e igualmente, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (Davis y Werther, 2000, p. 295).

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes acepciones, dependiendo del punto de vista de cada autor y del contexto general en el cual se realice la actividad, no obstante, el eje central de sus definiciones es el desempeño del trabajador, por lo cual se puede afirmar que, la evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento de la actuación de cada trabajador en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación amplia y clara de su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la organización a la que pertenece.

### 2.2.3.- Propósitos de la Evaluación del desempeño

Se clasifican los propósitos de la Evaluación del desempeño en Administrativos y de Desarrollo, como se detalla seguidamente:

Propósitos administrativos: Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido.

Propósitos de Desarrollo: Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. (Bohlander y Otros, 2001, p. 313).

La aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los

cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la satisfacción de las mismas, se derivan las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

#### 2.2.4.- Objetivos de la evaluación del desempeño

En relación a este punto, Arias y Heredia (2001, p. 41), presentan los objetivos que incluyen a todos los actores involucrados en el proceso.

Para la organización: La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano; una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Para el jefe inmediato: La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorara su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y al desarrollo de su personal.

Para el trabajador: Muchos autores consideran que uno de los beneficios apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador cuya evaluación se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

En suma, el propósito es suministrar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización. Toda evaluación



del desempeño debe tener su propósito y objetivos claramente definidos, es decir, la finalidad de la misma; de esta forma los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

#### 2.2.5.- Proceso de Evaluación de Desempeño

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño apropiadamente, De Cenzo y Robbins (2003, p. 291), proponen una serie de pasos que pueden ser de utilidad en la planificación de la evaluación; a continuación se presenta la explicación de cada uno de ellos, según la autora:

Prepare con anticipación y programe la evaluación: es sumamente importante que tanto el evaluado como el evaluador se enteren con suficiente antelación que se pondrá en marcha este proceso para que tengan la oportunidad de prepararse, así se podrá sacar el máximo provecho del mismo.

Cree un ambiente de apoyo que tranquilice a los empleados: los trabajadores deben sentirse relajados y actuar como lo hacen normalmente en sus labores, para que se pueda evaluar su desempeño real, esto no siempre es sencillo de lograr y es necesario que se haga todo el esfuerzo necesario para este fin.

Describa el propósito de la evaluación de los empleados: se debe ofrecer a los trabajadores toda la información acerca de para qué se utilizarán los resultados de su evaluación, para que tenga una visión clara del proceso y sus expectativas sean realistas.

Haga que el empleado participe en la discusión sobre la evaluación, incluyendo la autoevaluación: es conveniente crear un ambiente de participación en donde el

trabajador exprese abiertamente sus percepciones acerca de su desempeño, de la evaluación en general y de la valoración obtenida como resultado de este proceso.

Centre el diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados: no es beneficioso que se ataque al trabajador, reprochándole las debilidades que ha presentado en su desenvolvimiento, más bien se debe exponer claramente las conductas en que ha incurrido que no contribuyen al logro de un mejor desempeño.

Apoye su evaluación con ejemplos específicos: para mayor claridad en la exposición de las fallas encontradas, es vital que se citen ejemplos de eventos en los cuales el trabajador se haya desempeñado por debajo de los niveles esperados.

Proporcione retroalimentación positiva y negativa: en la evaluación se encontrarán, además de debilidades, aspectos positivos del desempeño del trabajador los cuales se deben afianzar a través del refuerzo positivo; informándole qué actividades ha llevado a cabo de manera adecuada obtendrá una visión global de su desenvolvimiento.

Asegúrese de que los empleados comprenden lo que se expuso en la evaluación: al final de la reunión de evaluación es oportuno pedir al trabajador que sintetice la información discutida, para cerciorarse que comprendió todos los puntos tratados.

Genere un plan de desarrollo: los resultados de la evaluación deben dar pie a la planificación de las actividades necesarias para el mejoramiento necesario en el desempeño, igualmente es necesario que el supervisor se comprometa a contribuir con este objetivo.

Es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las directrices que emanan desde la directiva de la misma y que en función de esto se

planifique este importante proceso, brindando oportunidades de participación a los empleados, dejando claro cuáles son los alcances del proceso y permitiendo que, de la aplicación del mismo, se den avances en la productividad de cada trabajador.

Otro proceso de evaluación del desempeño es el propuesto por Ivancevich (2005, p. 264), el cual se compone de seis pasos que se enumeran a continuación:

1. *Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación:* basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los ocupantes; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, como ocurre en algunos casos, para alcanzar este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados, para medir el desempeño en su totalidad.

2. *Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo:* la periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de su directiva, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los trabajadores. Lo más usual es que se lleve a cabo anualmente, de igual modo se puede hacer semestral o trimestralmente, resulta de utilidad que si se han fijado metas para un periodo determinado al final del mismo se haga la evaluación. Otro punto que es vital para la evaluación es el evaluador, el cual va a depender también del criterio propio de la organización, en la mayoría de los casos es el supervisor inmediato.

3. *Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados:* los evaluadores destinarán un tiempo a la recolección de datos que les serán de gran utilidad en el momento de la aplicación del método de evaluación seleccionado, antes del cual es preciso que se capacite a los evaluadores, para que estén mejor preparados para recaudar la información necesaria.

4. *Pedir a los evaluadores (y a los empleados en algunos sistemas) que evalúen el desempeño de los empleados:* una vez que se ha elegido el método más idóneo y se ha informado tanto a los evaluadores como a los trabajador acerca de los criterios e instrumentos que servirán para la evaluación del desempeño, se pide que se lleve a cabo la medición y estudio de la actuación de los trabajadores utilizando los instrumentos seleccionados.

5. *Analizar la evaluación con el empleado:* el diálogo es un componente sumamente importante del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual debe haber una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinado; a través de una entrevista de revisión para analizar la evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo, es muy importante que se de retroalimentación tanto negativa como positiva para que se pueda obtener una visión objetiva.

6. *Tomar decisiones y archivar la evaluación:* dependiendo de cuál sea la utilidad y el alcance que la organización le dé a la evaluación del desempeño, podrá utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones en cuando a: remuneraciones, capacitación, movimientos de personal (traslados, ascensos, transferencias), desincorporaciones, entre otros. Además, la información obtenida puede resultar útil en el futuro por lo cual debe ser almacenada cuidadosamente, en caso de que quiera ser consultada por la organización o el trabajador.

Seguidamente se exponen los pasos del proceso de evaluación del desempeño que sugiere Alles (2008, p. 42):

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

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

3. *Retroalimentación:* comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

Para Alles, el análisis del desempeño de una persona tiene a su vez tres momentos diferentes:

Una *etapa inicial* de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos

*Etapas intermedias o de evaluación del progreso.* Antes de llegar al periodo final de evaluación es aconsejable establecer con cierta periodicidad una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones debe analizarse el grado de cumplimiento de lo previsto, según el método de evaluación elegido por la empresa.

Al final del período, se realiza una reunión de retroalimentación de los resultados.

Asimismo, Martha Alles, plantea que un proceso de evaluación del desempeño sienta las bases para la determinación del grado de desarrollo de las competencias en las personas y su adecuación, o no, a los puestos que ocupan. De acuerdo con esta autora, se define puesto de trabajo, como “la posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto

de funciones a su cargo” (2006, p. 116).

Aunque esta autora trata los términos cargo y puesto como sinónimos en esta investigación se habla de cargos para adecuarlo al contexto nacional.

Basándose en la descripción del cargo y en los comportamientos observados es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, en el formulario, sino también del resultado de la entrevista de retroalimentación.

Como se puede observar existe una gran variedad de modelos del proceso de evaluación del desempeño, para efectos de esta investigación se ha diseñado un proceso acorde con las características propias de la organización en estudio, tomando como base el modelo de evaluación del desempeño planteado por Martha Alles.

#### 2.2.6.- El evaluador del desempeño

Se puede tratar de una o más personas quienes tendrán la responsabilidad de evaluar al recurso humano. Cada organización debe decidir quién o quiénes se encargaran de aplicar la evaluación del desempeño a los trabajadores, Chiavenato (2002, p.202), plantea una serie de alternativas para esta tarea:

Autoevaluación de desempeño: el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso.

El gerente: en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y

comunicación constantes de los resultados.

El empleado y el gerente: el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.

Evaluación hacia arriba: al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos.

Comisión de evaluación de desempeño: constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

El órgano de Recursos humanos: asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización.

Cada organización debe decidir con criterio propio, de acuerdo con sus características particulares y la situación en que se encuentre, quién(es) evaluará(n) el desempeño de sus trabajadores; no hay una regla infalible para esto, por lo cual lo importante es que cada organización lleve a cabo este paso tomando en consideración todos los aspectos involucrados y buscando el punto de vista que le pueda proporcionar la mayor cantidad de información útil para la toma de decisiones efectivas.

“La Evaluación del Desempeño que puede ser realizada por el jefe o supervisor.

En nuestra opinión, debería complementarse con la autoevaluación del colaborador y una mirada o revisión del superior del jefe (jefe del jefe).” (Alles, 2006, p. 21).

Es conveniente que se tenga más de una visión dentro de la Evaluación del Desempeño, por lo cual la participación del superior de jefe como un supervisor de la Evaluación para evitar que se den imprecisiones o subjetividades, es de gran valor para mantener la confiabilidad de los resultados alcanzados, igualmente que el trabajador tenga la oportunidad de autoevaluar su desempeño es vital para que participe activamente en la retroalimentación de este proceso y en la fijación de medidas para el mejoramiento de su desempeño.

#### 2.2.7.- Métodos de evaluación del desempeño

Davis y Werther, 2000, p. 306, plantean la clasificación de estos métodos en los basados en el desempeño pasado y en el desempeño futuro.

##### *Métodos de evaluación con base en el pasado:*

Escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. La evaluación se basa sólo 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.

Listas de verificación, este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del evaluador, el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.



Método de selección forzada, esta técnica 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.

Método de registro de acontecimientos notables, este demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria, en la cual consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Escalas de calificación conductual, a partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación del campo, un representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato, con la cual prepara una evaluación del empleado, que se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y luego con el empleado. Al final el especialista registra las puntuaciones en los formularios correspondientes.

Enfoques de evaluación comparativa, son una serie de 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.

Método de establecimiento de categorías, este método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

Distribución forzosa, en esta técnica se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones, de acuerdo a un parámetro dado. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Método de comparaciones pareadas, bajo este enfoque el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo

grupo. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice.

*Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro:*

Autoevaluaciones, pueden utilizarse tanto en enfoques de evaluación orientados al desempeño pasado como el futuro, su aspecto más importante radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Cuando los empleados se autoevalúan, es menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Administración por objetivos, en esencia, esta técnica consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. A fin de poder efectuar ajustes, en caso de que sea necesario, el empleado debe recibir retroalimentación periódica. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva. Los programas de administración por objetivos enfrentan dificultades en la práctica.

Evaluaciones psicológicas, en este caso la evaluación suele constar entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas 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.

Centros de evaluación, representan una forma estandarizada para la evaluación de empleados que se basa en múltiples tipos de evaluaciones y múltiples evaluadores. A menudo se hace acudir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en que los miembros son calificados por un grupo de evaluadores.

Otros métodos de evaluación del desempeño son planteados por Alles (2008, p.95):

Feedback 360° o Evaluación 360°: a través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores- se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados. (2008, p.95)

Feedback 180° o Evaluación: es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización – y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores – se aportan distintas miradas sobre el evaluado. (2008, p.95)

Evaluación de desempeño por competencias: en este caso, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden, y el grado en que son requeridas por el puesto que ocupan. (2008, p. 98)

En relación a los métodos de evaluación del desempeño, es conveniente resaltar que no existe uno de ellos que sea el ideal en todas las situaciones, cada uno posee sus fortalezas y debilidades, que se deben estudiar cuidadosamente para definir cuál es el que le suministrará la mayor cantidad de información útil a la organización que decida evaluar el trabajo de su recurso humano.

A razón de que este Sistema de Evaluación del Desempeño se ha basado en el modelo de Evaluación por competencias de Martha Alles, es necesario ahondar un poco más en la descripción de las Competencias.

Para Spencer y Spencer, citados por Alles (2002, p. 7) “Competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un

estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”

Las Competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, según Alles (2008, p. 87) se clasifican en:

“Competencias Cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.”

“Competencias Específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.”

Algunas características de las Competencias son planteadas por Claude Levy-Leboyer, citada por Alles (2002, p. 11), de la siguiente manera:

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

A través de la observación y análisis de los comportamientos que exhibe un trabajador al realizar sus labores, se podrá determinar las Competencias que posee y cuales es necesario que desarrolle de acuerdo a su cargo.

#### 2.2.8.- Factores que pueden distorsionar las evaluaciones

De Cenzo y Robbins, (2003, p. 302), esbozan las posibles razones por las

cuales una evaluación del desempeño puede verse afectada de forma negativa, dando resultados que no reflejen la realidad objetiva del comportamiento de los trabajadores en sus respectivas labores.

Error por indulgencia, según su propio sistema de valores, cada evaluador, puede caer en un error por indulgencia positivo o un error por indulgencia negativo, trayendo como consecuencia exageración del desempeño de un individuo o subestimación del mismo.

Error o efecto del halo, es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provocan.

Error por similitud, se da cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos. Se tiende a beneficiar a quienes poseen la característica que los evaluadores identifican como propia, mientras que se penaliza a los que no la tienen.

Motivación baja del evaluador, si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas.

Tendencia central, es la renuencia a otorgar evaluaciones extremas (en cualquier dirección); la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos.

Presiones inflacionistas, estas siempre han existido pero se han convertido en un problema en las últimas décadas, existe una tendencia a hacer menos rigurosas las evaluaciones y a disminuir sus repercusiones negativas, inflando o aumentando los

resultados de las mismas.

Sustitutos inadecuados del desempeño, en muchos puestos resulta difícil ponerse de acuerdo en los criterios que determinarán el desempeño. Como resultado, es frecuente que la evaluación se realice utilizando sustitutos del desempeño, criterios que según se cree, se aproximan bastante al desempeño y actúan en su lugar.

Teoría de la atribución, se presenta cuando los evaluadores atribuyen un desempeño pobre del empleado al control interno, el juicio es más duro que cuando el mismo desempeño pobre se atribuye a factores externos. Cuando un empleado se desempeña satisfactoriamente, los evaluadores lo valorarán de manera favorable si el desempeño se atribuye al esfuerzo propio del empleado y no a fuerzas externas.

Como se observa, son muchos los agentes que pueden perturbar las evaluaciones del desempeño, es necesario que en cada nuevo proceso se tomen en cuenta, con el fin de buscar las herramientas necesarias para combatirlos y permitir que los resultados que se obtengan del proceso llevado a cabo, sean confiables.

#### 2.2.9.- Implicaciones del proceso de evaluación de desempeño

Sin importar las características propias de cada sistema de evaluación es importante que se tomen en cuenta dos aspectos que están directamente involucrados en el proceso de la evaluación de los trabajadores, como son: la capacitación de los evaluadores y la entrevista de evaluación, como lo señalan Davis y Werther (2000, p. 319).

Capacitación de los evaluadores: Ya sea que se opte por un método comparativo sencillo o por un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos acerca del sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión respecto a compensación o para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor.

Entrevistas de evaluación: Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: el convencimiento, el diálogo y la solución de problemas.

Igualmente, Davis y Werther, 2000, p. 321, exponen unas pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Sea tan específico como pueda. Evite las vaguedades.
- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guarde calma. No discuta con su evaluado
- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede entender para mejorar su desempeño.

- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Tanto la capacitación a los evaluadores como la entrevista de retroalimentación, son dos elementos sumamente importantes que marcan el inicio y el cierre del sistema formal de la evaluación del desempeño, debido a que la primera permite poner en marcha eficazmente el proceso y la segunda propicia el intercambio de ideas entre las partes involucradas, a través del cual se establecen las conclusiones pertinentes y las acciones futuras en función de las mismas.

#### 2.2.10.- Importancia de la evaluación del desempeño:

Según Alles (2008, p. 32), la evaluación del desempeño permite:

- Detectar necesidades de formación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del trabajador.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, trae múltiples ventajas a la organización en su conjunto, permitiendo tener una idea clara del personal con que se cuenta y de los objetivos que se pueden trazar en función de esta información, así establecer los planes de acción que permitan alcanzarlos; difícilmente una planificación organizacional será exitosa si no se toma en cuenta al recurso humano y se le motiva a la participación activa y comprometida, tomando en cuenta sus capacidades para el logro de metas individuales y organizacionales. Además, la evaluación del desempeño, es la



herramienta ideal para detectar las debilidades, que de lo contrario pasarían desapercibidas produciendo fallas, en caso de que no se aplique estrategias para hacerles frente.

### **2.3.- BASES LEGALES**

Los fundamentos legales del tema en estudio se encuentran establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la Ley del Estatuto de la Función Pública, seguidamente se nombran los artículos que guardan relación directa con el mismo.

#### **2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):**

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño (Art. 146).

En el artículo citado anteriormente, se establece la necesidad y el deber de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, en este caso el fenómeno estudiado se encuentra dentro del contexto de una institución pública y por lo tanto se debe medir el rendimiento del trabajador para la toma de decisiones gerenciales.

### 2.3.2.- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002):

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

La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo. (Art. 58).

Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación. (Art. 59).

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley. (Art. 60).

Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos. (Art. 61).

Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora

inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo. (Art. 62).

En los artículos antes mencionados se establecen todas las características y requerimientos que debe poseer la evaluación del desempeño en un organismo público; es de vital importancia conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la evaluación en la organización donde se realizó el estudio. Cabe resaltar en este punto, la ilegalidad de la ausencia de la aplicación de evaluación de desempeño a los funcionarios públicos, al igual que la inconveniencia de este hecho debido a que a partir de los resultados de las evaluaciones se decidirían los movimientos de personal en la organizaciones del sector público de manera más justa.

## **2.4.- LA ORGANIZACIÓN**

La información que se presenta a continuación, fue proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos, Planificación y Gestión de la organización objeto de estudio, se encuentra plasmada en el Informe de los cien días de gestión (2009).

### **2.4.1.- Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre**

La organización Fundación Nacional “El Niño Simón” Sucre, es una institución pública sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación. La Fundación Regional "El Niño

Simón" Sucre, es una Dependencia de la Fundación Nacional "El Niño Simón", cuenta con un total de 246 trabajadores se encuentra apegada a las directrices que establezca el presidente o presidenta a nivel nacional, para cumplir con la labor vital de atender a niños, niñas y jóvenes de esta Región de forma integral, sin discriminación de raza, sexo, edad, idioma, pensamiento, conciencia, religión, creencias, cultura, opinión política o de otra índole.

#### 2.4.2.- Reseña Histórica:

La Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, fue creada el 27 de Septiembre de 1966, con el nombre Fundación "Festival del Niño" bajo la presidencia de la Señora Carmen América Fernández de Leoni (Menca), quien fue su fundadora; su labor para entonces era brindar obsequios de navidad a los niños más humildes de la región capital. Durante 20 años, esta labor se acrecienta, fecundada a favor de la infancia, con otros programas de atención hacia los pequeños en las áreas educativas, culturales, recreativas, nutricionales, medico asistenciales y apoyo a la ama de casa en la capacitación para el trabajo.

La dinámica de crecimiento de la institución, conllevó en el año 1975 a plantear un nuevo nombre, deja de ser Fundación "Festival del Niño", para convertirse, Fundación del Niño, con sede principal en la ciudad de Caracas y seccionales en toda Venezuela. La Fundación del Niño Sucre recibía su presupuesto de la Gobernación del Estado Sucre, aparte de otros ingresos como: aportes de representantes y donaciones de empresas.

Más tarde deja de ser Seccional, para ser como se conoce actualmente la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, de conformidad con lo previsto en el Decreto N°5.982 de fecha 3 de abril de 2008, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.902 de la misma fecha, mediante la cual se

autoriza el cambio de denominación de la Fundación del Niño a Fundación Nacional “El Niño Simón”, con personalidad jurídica y patrimonio propio, y adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación. Esta Fundación posee dependencias en cada Estado del País.

En la actualidad corresponde a la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre ejecutar los programas y planes emanados de la Presidencia a nivel nacional, está sometida a las disposiciones establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal y el control por parte de la Contraloría Interna de la Fundación.

Hoy en día la Fundación Regional “El Niño Simón” cuenta con 17 Centros de Asistencia Social, ubicados en los diferentes municipios del Estado Sucre, en los cuales se ejecutan los programas: Preescolares, Casa de los Niños, Cultura, Turismo y Recreación, Salud y Asistencia Social.

Esta Institución se encuentra dirigida por su Presidenta la Abogada Alejandra Vallejo de Maestre, acompañada por un tren Ejecutivo conformado por los Gerentes de los Departamentos: Gerencia Técnica de Programas, Gerencia de salud y Atención Social, Gerencia de Protección Integral al niño, niña y el adolescente, Gerencia de Relaciones Públicas y Gerencia de Administración y finanzas. La Junta Directiva, formula las políticas necesarias para el cumplimiento de sus fines, prestando especial atención a la infancia de bajos recursos y en condiciones de riesgo.

#### 2.4.3.- Visión

Priorizar objetivos estratégicos en materia de Educación, Salud, Recreación, Cultura, Deporte, Defensa de derechos fundamentales de Niños, Niñas y Adolescentes,

cuidado especial a aquella población infantil a la cual se le ha dictado alguna medida de protección, realización de actividades que ayuden a esa población objetivo a mantenerse en Centros de atención, donde pueden realizar múltiples tareas para lograr destrezas y habilidades comprometiéndolos cada día más con un quehacer que involucra valores éticos, cónsonos con el ideal de formar una patria grande para hombres probos, quienes se van formando desde pequeños bajo un modelo de equidad, solidaridad, justicia; un modelo de país distinto en el cual la participación toma auge para evitar la exclusión y hacer que los Niños, Niñas, Adolescentes y población en general interioricen la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la LOPNNA como basamentos legales en los cuales existe un cuerpo de normas validos para la difusión y conocimiento de sus primordiales derechos.

#### 2.4.4.- Misión

La Fundación Regional “El Niño Simón”, Sucre, es una organización gubernamental, sin fines de lucro, creada por decreto del Presidente Hugo Rafael Chávez Frías, y adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación. Cuyo personal está comprometido con las exigencias que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Protección al Niños, Niñas y Adolescentes, para defender los derechos de la población infantil que se encuentra en situación de riesgo. Se constituye en ejemplo de eficacia y eficiencia para el cumplimiento de labores que nos llevan en el futuro al ofrecimiento de acciones tendentes a satisfacer sustancialmente a la población objetivo, atención integral de calidad, conforme a principios de equidad e igualdad para todos y bajo las pautas fundamentales de la Sociedad Socialista en proceso encaminado a su consolidación.

#### 2.4.5.- Objetivos Estratégicos

Garantizar la asistencia integral a Niños, Niñas y Adolescentes conforme a sus derechos.

Prestar Orientación y Asistencia Jurídica gratuita a Niños, Niñas y Adolescentes y su grupo Familiar.

Garantizar la atención, en el Centro de Atención Integral “El Niño Simón”, niños, niñas y adolescentes que provienen de un hogar cuyos ingresos familiares son bajos, sus necesidades básicas están insatisfechas, por eso se convierten en desertores escolares y trabajadores.

Atender y proteger provisionalmente, en la Casa Abrigo Nuestra Señora del Valle, a niñas y adolescentes femeninas a quienes se les ha dictado medida de protección.

Garantizar la Educación Inicial a niños y niñas en edad escolar en el Estado Sucre.

Incrementar y mejorar la participación de la población infantil y adolescente en su tiempo libre en las áreas: educación, deporte, teatro, danza, pintura, cerámica, canto, música, ciencia y tecnología.

Brindar a la población objetivo el servicio gratuito para la prevención, tratamiento y rehabilitación en las afecciones de salud.

Garantizar el flujo de información ante diversos escenarios, referente a los Programas de atención gratuita que ofrece la Fundación Regional “El Niño Simón”, Sucre a la población específica proveniente de familias de escasos recursos económicos y/o se encuentran en situación de riesgo.

#### 2.4.6.- Estructura Organizativa actual

El actual organigrama fue ajustado y modificado de acuerdo con otro utilizado a inicios del año 2009, la experiencia, la práctica fue dando las pautas para establecer una estructura organizativa acorde con los Programas existentes en el Estado Sucre y las necesidades de atención para cada grupo etario infantil y adolescente. Es así como la institución cuenta con cinco (5) Gerencias:

Gerencia Técnica de Programas: En la cual se encuentran tres (3) instancias, éstas son la coordinación de Programas Preescolares y Maternales, Coordinación Programa Cultura, Turismo y Recreación y Coordinación de Programas Casa de los Niños.

Gerencia de Salud y Asistencia Social: También tiene tres (3) ámbitos de acción que son la Coordinación de Centros Educativos Hospitalarios, Coordinación de Prevención Integral y Coordinación de Odontología.

Gerencia de Protección al Niño(a) y Adolescente: Conformada por tres (3) espacios laborales como son la Coordinación de Defensoría, Casa Abrigo “Nuestra Señora Del Valle” y el Centro de Atención Integral “El Niño Simón”.

Gerencia de Administración: Cuyas instancias son la Coordinación de Compras y Coordinación de Bienes, Almacén y Servicios Generales. Existen además dos (2) Unidades las mismas se encargan de la Contabilidad y el Presupuesto.

Gerencia de Relaciones Públicas: Sus instancias de apoyo son la Coordinación de Relaciones Públicas, Coordinación de Medios Audiovisuales y Coordinación de Prensa.

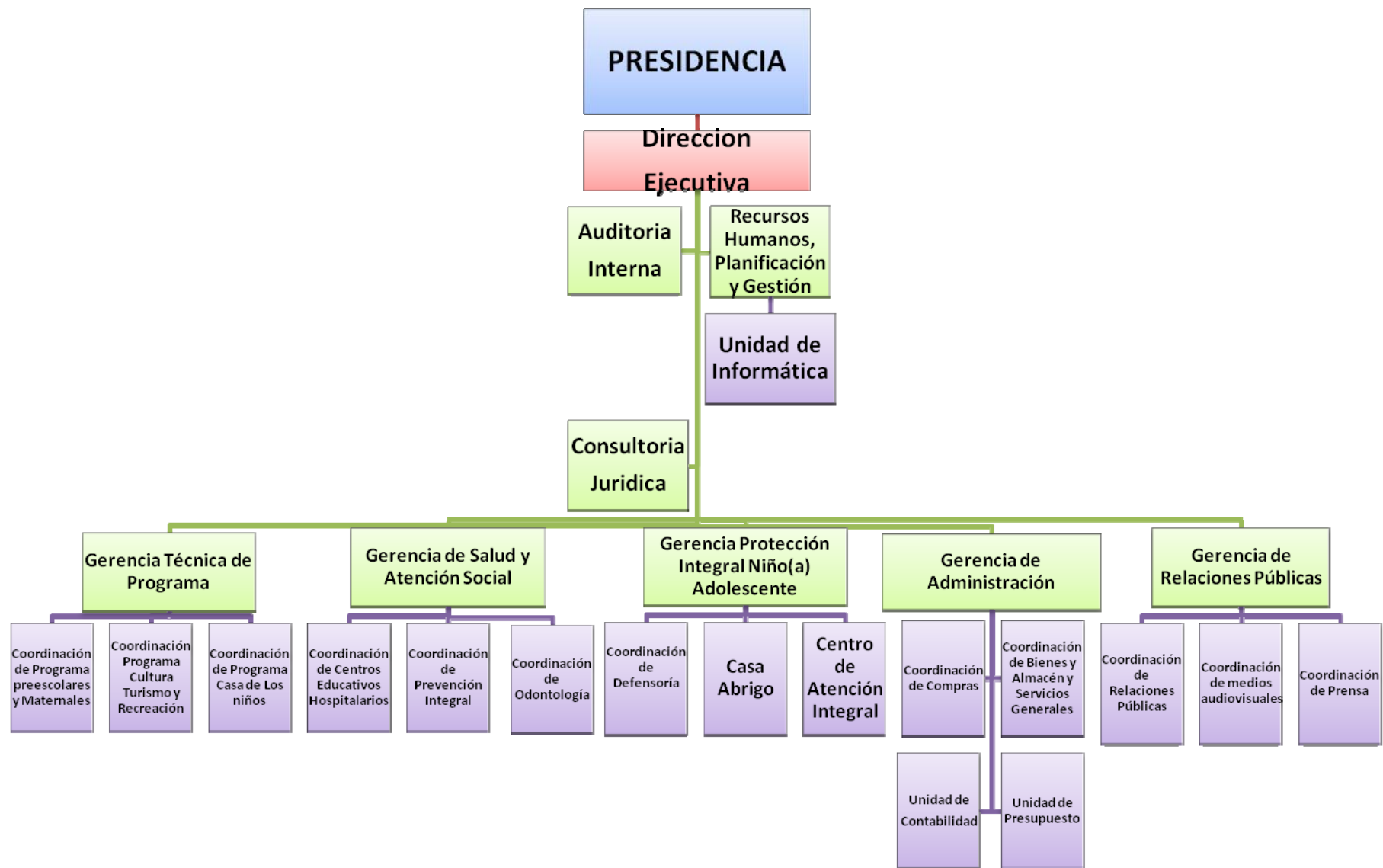
En orden ascendente se ubica la Consultoría Jurídica, por encima de ésta la Auditoría Interna en paralelo con la Gerencia de Recursos Humanos – Planificación y



Gestión que tiene a su cargo la Unidad de Informática. En apoyo a todos estos espacios laborales se encuentra la Dirección Ejecutiva y en el ápice de la estructura está la Presidencia, regida por la Primera Dama del Estado.

Seguidamente se incluye el Organigrama descrito.

ORGANIGRAMA DE LA FUNDACION REGIONAL EL NIÑO SIMON – SUCRE



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1.- Nivel de Investigación**

Se trata de un proyecto factible, debido a que se ha diseñado un Sistema de Evaluación del Desempeño que la organización podrá poner en práctica, a los fines de obtener resultados que den una visión objetiva del desempeño de sus trabajadores y aplicar, si es necesario, las medidas correctivas pertinentes.

El proyecto factible consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (U.P.E.L., 2001, p. 7).

En relación a los proyectos factibles, Balestrini (2006:8), señala que

Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.

Así pues, con esta investigación se le proporcionó a la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, un Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual se ha

formulado a partir del diagnóstico de la situación actual de esta institución en cuanto al proceso de Evaluación del Desempeño, así como la determinación de las responsabilidades y criterios de los cargos existentes, la elaboración de una escala de calificación para la evaluación del desempeño, el planteamiento de una serie de estrategias de retroalimentación y por último, la estructuración del Sistema de Evaluación del Desempeño con sus respectivos procedimientos.

### **3.2.- Diseño de Investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006), “El diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.” (p. 158). Éste permite que el investigador adopte un modo específico de abordar el objeto de estudio, una manera particular de enfrentarse a él y de alcanzar los datos que demanda la realización del estudio.

En este caso, el diseño empleado para el abordaje de la investigación será de campo, el cual es descrito por Arias (2006) de la siguiente manera:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

La investigación efectuada es de campo, porque se recolectaron los datos necesarios para la resolución del problema planteado directamente de la realidad donde se desarrolla el fenómeno estudiado. Este hecho facilitó la ejecución de la investigación porque al obtener la información de primera mano, ésta se transforma en una guía que conduce a resultados objetivos que al ser analizados permitieron plantear

conclusiones confiables.

### **3.3.- Área de Estudio**

La investigación se llevó a cabo en la sede principal de la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, que está ubicada en la sexta transversal de la Avenida Santa Rosa cruce con Avenida Urdaneta, Quinta Elba. Parroquia Valentín Valiente, Municipio Sucre, Cumaná, Estado Sucre.

### **3.4.- Población**

En la investigación se trabajó con la población, tomando el total del personal de la sede principal de la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, ubicada en la ciudad de Cumaná; debido a la facilidad para la recolección de datos, y además, la información que poseen es válida para la consecución de los objetivos planteados.

Como lo señalan Hernández, Fernández y Baptista, (2006), "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones." (p. 239). Igualmente, Balestrini, (2006), señala que "desde el punto de vista estadístico, la población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos, de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación" (p.137).

Para esta investigación, se tomó como informantes a las personas que laboral en la Sede de la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre, que son un total de 52, de las cuales entre personal obrero y empleado suman 36 personas y 16 personas son el total que pertenecen al nivel directivo de la institución, a quienes se les consultó

acerca de las características del proceso de evaluación del desempeño que se efectúa actualmente en la institución. Adicionalmente, para efectos del diseño del sistema de evaluación del desempeño que se propone se contempla como parte de la población, la totalidad de los cargos que son 24.

<b>Personal que labora en la Sede de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre</b>	
Directivos	36
Trabajadores (empleados y obreros)	16
<b>Total</b>	<b>52</b>

### **3.5.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para recabar de manera práctica y objetiva los datos que sirvieron de base para el desarrollo de esta investigación, se aplicaron técnicas e instrumentos que orientaron la búsqueda de esta información.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

Observación estructurada: es aquella que además de realizarse en correspondencia con unos objetivos, utiliza una guía diseñada previamente, en la que se especifican los elementos que serán observados. En este caso se tuvo como instrumento una guía de observación. (Arias, 2006, p. 70).

Entrevista estructurada o formal: es la entrevista que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevista como instrumento para registrar las respuestas. (Arias, 2006, p. 73).

Cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una. (Arias, 2006, p. 74).

Con el fin de recabar los datos necesarios para el análisis, se llevaron a cabo la observación antes descrita en la organización; además se le efectuó una entrevista (ver Anexo 4), a la Gerente de Recursos Humanos de la Institución y a cada una de las dos Analistas de Personal y se aplicó un cuestionario a todos los trabajadores de la misma, (ver Anexos 2 y 3) a fin de estudiar la información referida al proceso de evaluación del desempeño con que cuenta actualmente la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre y se procedió a diseñar el sistema de evaluación del desempeño acorde con la realidad de esta organización, según los pasos del proceso de evaluación del desempeño que propone Martha Alles, que se explican a continuación:

Primero se procedió a aplicar un instrumento de recolección de información para diagnosticar la situación actual de la organización en estudio (ver Anexo 1), realizando una descripción del proceso de evaluación del desempeño que se aplica actualmente en la Fundación Regional "El Niño Simón" Sucre.

En segundo lugar, se elaboró un instrumento de recolección de información para determinar las responsabilidades y criterios de los puestos de trabajo existentes en la organización, para la evaluación del desempeño (ver Anexo 7).

Seguidamente se elaboró, una escala de calificación para la evaluación del desempeño, tomando como referencia la información referida a los puestos de trabajo.

Luego, se procedió a formular una serie de estrategias de retroalimentación de

los resultados del proceso de evaluación del desempeño.

Por último, se estructuró la propuesta del sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, la cual contiene los siguientes elementos:

Introducción.

Objetivos.

Justificación.

Consideraciones acerca de la factibilidad del proyecto.

Lineamientos generales del sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño del recurso humano.

### **3.6.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Para tabular los datos se aplicó el paquete estadístico SSPS v. 18.0 Español ambiente Windows, el cual es un paquete estadístico utilizado frecuentemente en las investigaciones sociales, como lo señala Balestrini, (2006), “se convierte en una de las herramientas más útiles, ...ya que aparte de su versatilidad para realizar los cálculos de los índices y subíndices provenientes de las escalas correspondientes, puede ser utilizado también para diversos análisis estadísticos” (p.176); se caracteriza por su fácil aplicación y presentación de los datos en cuadros, gráficas o tablas según lo requiera el investigador.

Los datos que se obtuvieron con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, fueron vaciados en el programa de análisis estadístico (SPSS) bajo la modalidad de distribución de frecuencias, para luego ser presentados en gráficas circulares. Luego, se realizó un análisis en forma de comentario explicando el



significado de cada una, mediante un análisis cuantitativo; además se realizó el análisis cualitativo de la información obtenida a través de la observación y la entrevista aplicadas, y finalmente se presentó el sistema de evaluación del desempeño resultante de la investigación llevada a cabo.

## **CAPÍTULO IV**

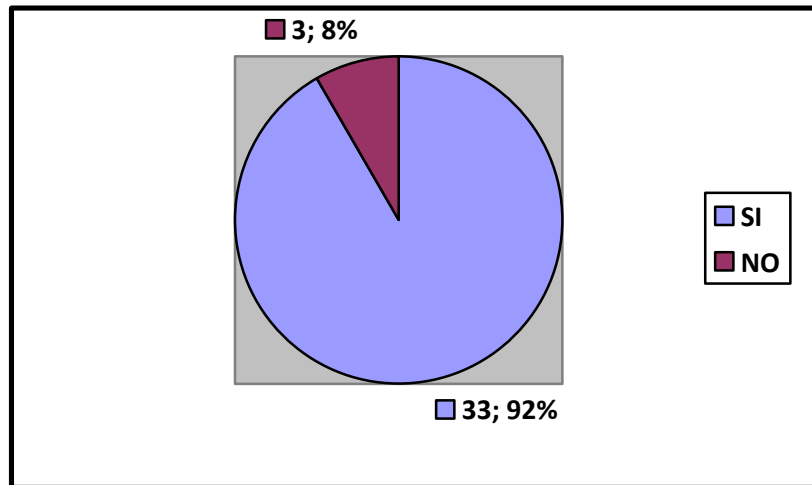
### **PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Los datos recabados durante la investigación han sido reflejados en cuadros, los cuales han sido analizados individualmente, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la información obtenida y un máximo aprovechamiento de la misma, en función del alcance de los objetivos planteados.

#### **4.1.- Análisis de la Información recabada a través del Cuestionario aplicado a los Trabajadores que laboran en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.**

Primeramente se presenta el análisis de la información obtenida a través del cuestionario aplicado a los trabajadores que laboran en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. (Ver Anexos 2 y 3).

**Gráfica N° 1: Conocimiento del concepto de Evaluación del Desempeño por parte de los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011**

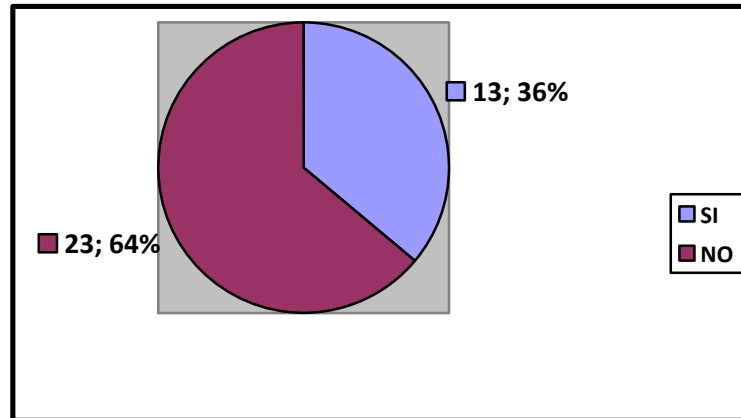


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este caso el 92% de los trabajadores, manifestaron saber que es la evaluación del desempeño mientras que el 8% informaron que no conocen este concepto. Resulta evidente que la mayoría de los trabajadores de la organización conocen el término evaluación del desempeño, por tanto se trata de un tema habitual dentro del ambiente organizacional estudiado.

Hoy en día son muy pocas personas, las que dentro de los ambientes organizacionales, desconocen lo que es la evaluación del desempeño, mas el hecho de conocer el concepto no quiere decir que se conozcan también los procedimientos para llevar a la práctica este proceso adecuadamente.

**Gráfica N° 2: Realización de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

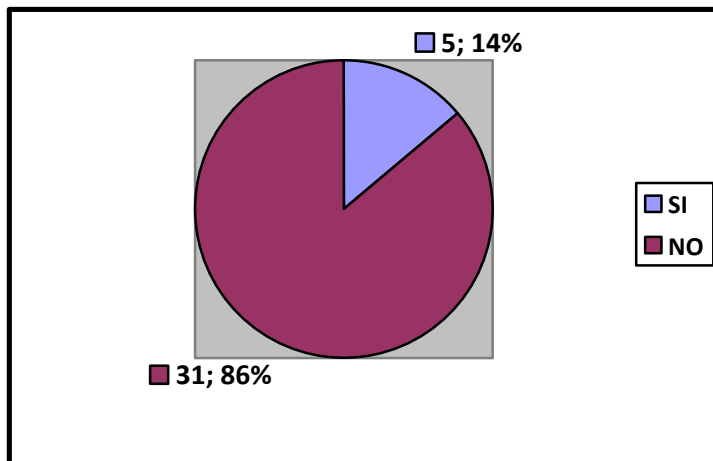


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Ante la interrogante de que si se habían llevado a cabo evaluaciones del desempeño en la organización, el 64% de los trabajadores contestaron negativamente, así mismo el 36% dieron respuesta positiva. Esta información refleja que la mayoría de los trabajadores consideran que en la organización estudiada no se han llevado a cabo procesos de evaluación del desempeño.

La ausencia de una evaluación del desempeño formal que se registra es un grave síntoma que presenta la organización, que puede traer a consecuencias poco favorables tanto a nivel individual, debido a que los trabajadores al observar que no es tomado en cuenta se actuación laboral pueden tener una baja en su rendimiento, lo cual es negativo para el desempeño organizacional general.

**Gráfica N° 3: Realización reciente de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

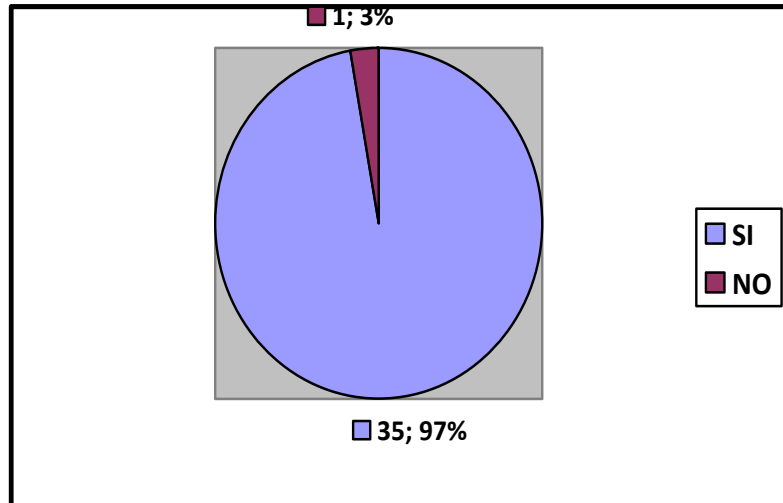


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación con este punto el 86% de los empleados respondieron que no se ha realizado recientemente en la organización ningún proceso de evaluación del desempeño, de igual modo el 14% sostuvieron que si se ha llevado a cabo este proceso recientemente. Gran parte de los empleados considera que actualmente no se aplica un proceso de evaluación del desempeño en la organización estudiada.

Esta información reitera lo señalado al analizar la grafica anterior, renunciar a realizar un proceso de evaluación del desempeño formal y sistemático, equivale desaprovechar el potencial de todo un personal, por desconocimiento.

**Gráfica N° 4: Importancia de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

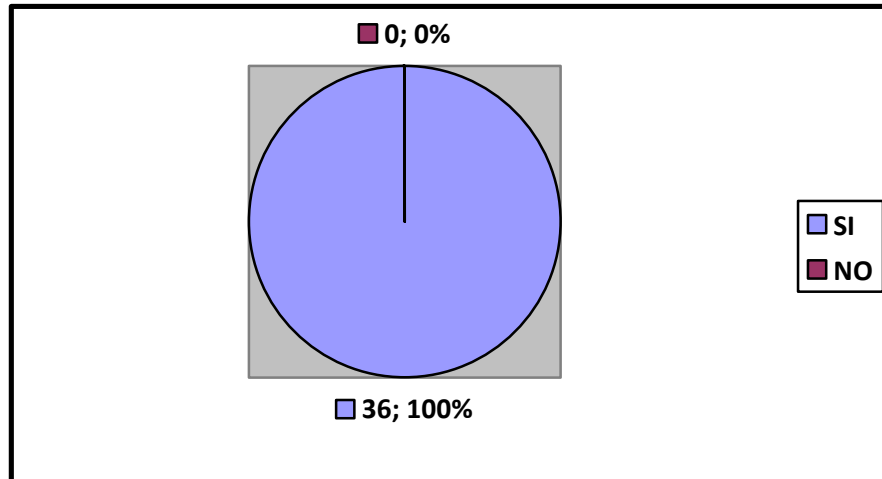


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al ser interrogados acerca de este punto el 97% de los trabajadores contestaron afirmativamente, mientras que 3% negativamente. De acuerdo con estos datos, la mayoría de los trabajadores están conscientes de la importancia que posee la evaluación de su desempeño para la organización.

Para la toma de decisiones efectivas con respecto a movimientos de personal, capacitación y asignación de responsabilidades, la organización requiere conocer claramente la actuación de cada uno de sus trabajadores en sus actividades cotidianas.

**Gráfica N° 5: Importancia de la Evaluación del Desempeño para los trabajadores de la organización:**

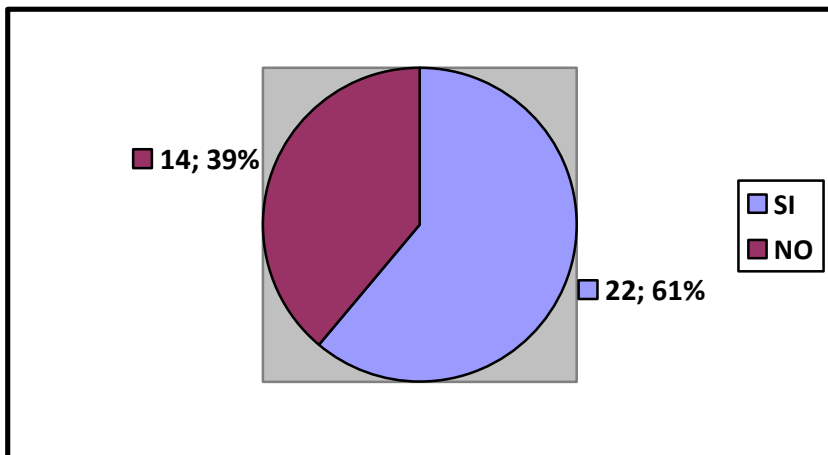


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación a este tema el 100% de los trabajadores afirmó que su evaluación del desempeño es importante para ellos. Toda persona desea saber cómo está llevando a cabo sus labores, lo cual se evidencia en este resultado.

Un trabajador se siente valorado cuando su desempeño es analizado adecuadamente, en un clima de cordialidad y comunicación.

**Cuadro # 6: Oportunidad de realización de autoevaluación de su desempeño para los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



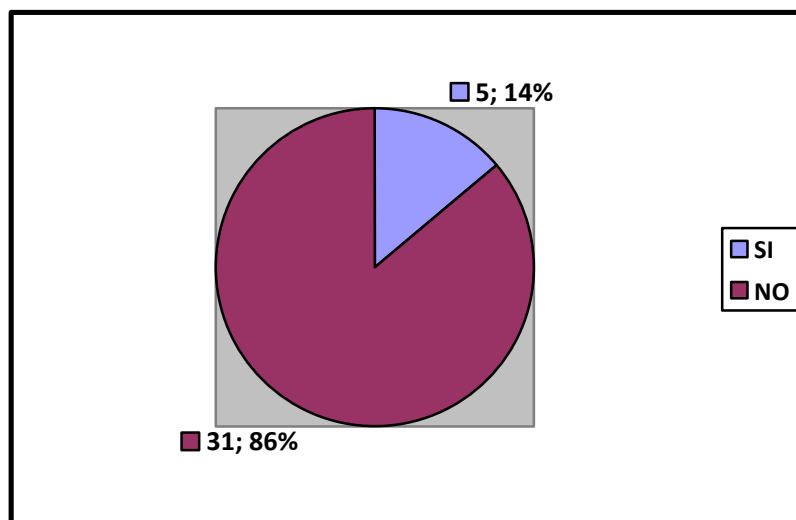
Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este punto, al preguntarles a los trabajadores si tenían oportunidad de llevar a cabo una autoevaluación del desempeño dentro de la organización, los mismos contestaron en un 61% que si tienen esta oportunidad, de igual modo el 39% expresaron que no posee esta oportunidad. Existe de este modo una mayoría de trabajadores que afirman que se les permite autoevaluar su desempeño en la organización.

Cabe resaltar que la autoevaluación que realizan es informal y subjetiva, porque no es registrada ni sometida a parámetros de evaluación.



**Gráfica N° 7: Toma de decisiones administrativas considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

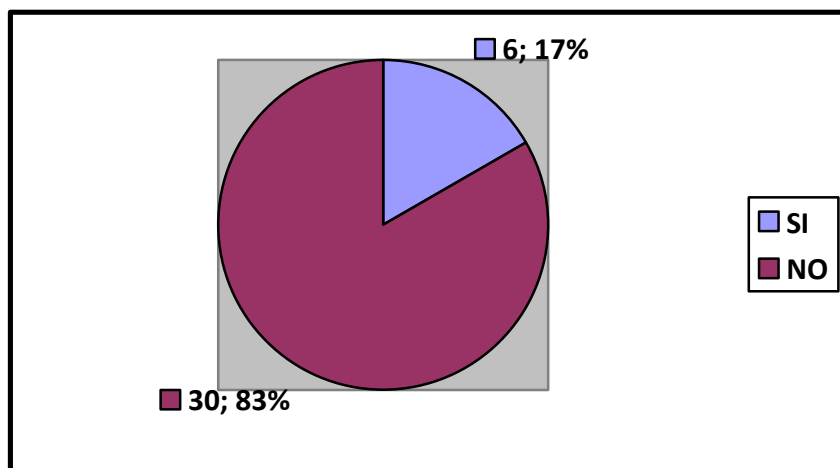


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al plantear la interrogante acerca de este tema el 86% de los trabajadores manifestaron que no se utiliza la información obtenida de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones administrativas en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, mientras que el 14% de los trabajadores manifestaron que si se considera esta información al tomar decisiones administrativas. Una cantidad importante de trabajadores considera que los datos recabados en la evaluación del desempeño no son puestos al servicio de la toma de decisiones administrativas.

Los resultados de las evaluaciones del desempeño son un insumo muy valioso para las organizaciones, con el cual pueden asegurarse de tomar la mejor decisión posible y al obtener los resultados de las acciones efectuadas determinar claramente qué elementos fueron los que contribuyeron a los logros obtenidos o a la ausencia de logros.

**Gráfica N° 8: Planificación de actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

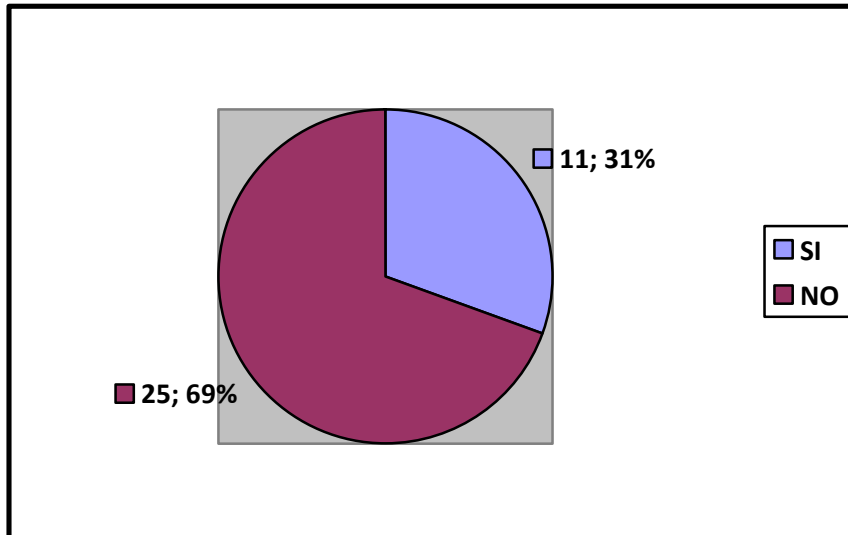


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En cuanto a este aspecto el 83% de los trabajadores sostuvieron que no se planifica su capacitación en función a la Evaluación del Desempeño realizada, el restante 17% expresaron que si se planifica su capacitación de acuerdo a la evaluación de su desempeño. Por tanto, la opinión más extendida en los trabajadores es que en la en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no existe una planificación de actividades de Capacitación basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño y la capacitación son actividades que están estrechamente relacionadas, debido a que los resultados de la evaluación del desempeño son la base sobre la cual se puede planificar acertadamente la capacitación que necesita cada trabajador según el área donde se desenvuelve y las deficiencias que pueda presentar.

**Gráfica N° 9: Desarrollo de la carrera de los trabajadores de acuerdo con su desempeño dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

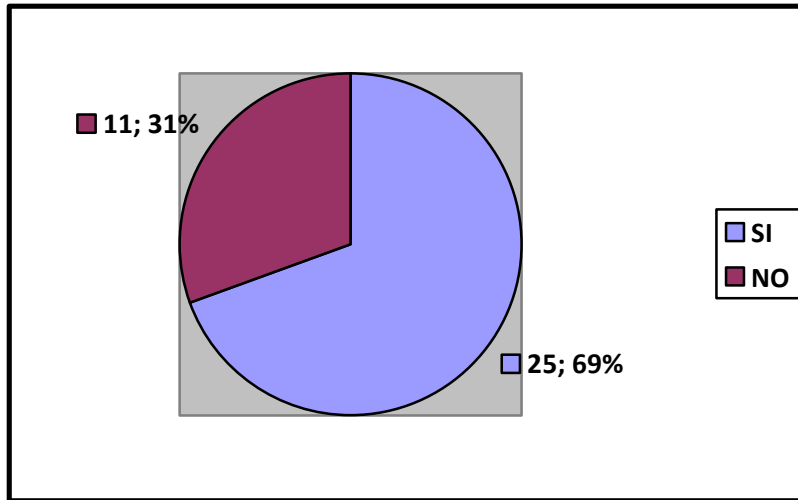


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al preguntarles a los trabajadores si percibían que su carrera se desarrollaba con base en su desempeño en la organización el 69% contestaron negativamente, de igual modo el 31% afirmaron percibir que su carrera se desarrolla de acuerdo con su desempeño. La mayor parte de los trabajadores percibe que su carrera no se desarrolla de acuerdo con su desempeño en la organización.

Los trabajadores tienen aspiraciones de que sus carreras avancen de acuerdo con su rendimiento, cuando esto no ocurre, la organización donde se labora se encuentra susceptible a que sus mejores talentos se marchen en busca de mejores oportunidades laborales.

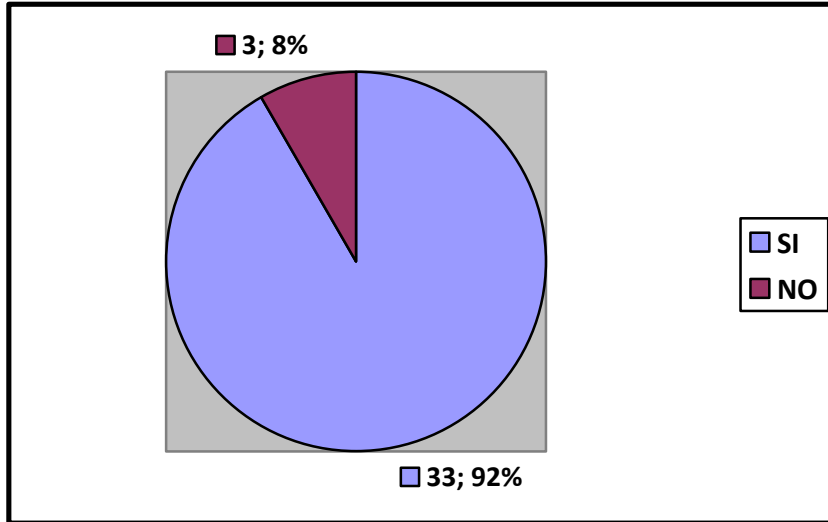
**Gráfica N° 10: Conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este punto el 69% de los trabajadores manifestaron conocer los objetivos que se persiguen con la aplicación de Evaluación del Desempeño, y el 31% manifestaron que no conocen los objetivos de la Evaluación del Desempeño. Existe una cantidad mayoritaria de trabajadores que afirman conocer los objetivos de la evaluación del desempeño, demostrándose nuevamente que se trata de un tema conocido en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

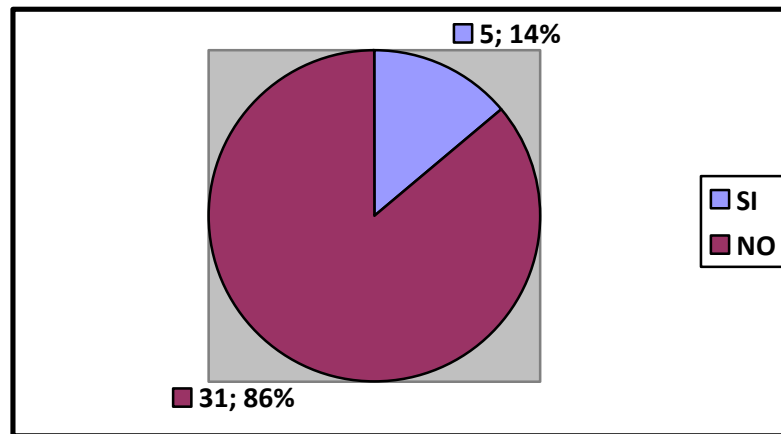
**Gráfica N° 11: Importancia de la realización de autoevaluación del desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 92% de los trabajadores considera importante realizar autoevaluación de su desempeño, mientras que el 8% no lo considera importante. Una parte vital del proceso de evaluación del desempeño es la evaluación por parte del empleado de su propio desenvolvimiento en el trabajo, lo cual es reconocido por los empleados y se expresa en este resultado.

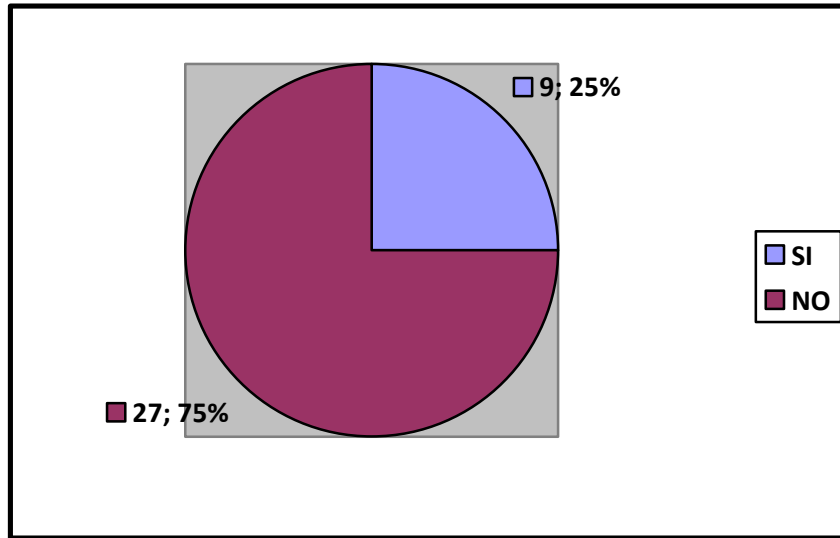
**Gráfica N° 12: Evaluación de todos los trabajadores bajo los mismos criterios en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al ser interrogados con respecto a este punto el 86,1% de los empleados (31) respondieron negativamente, de igual modo el 13,9% (5 empleados) contestaron afirmativamente; estos resultados reflejan que la mayor parte de los empleados consideran que se les evalúa a algunos de ellos con unos criterios y a otros con diferentes criterios.

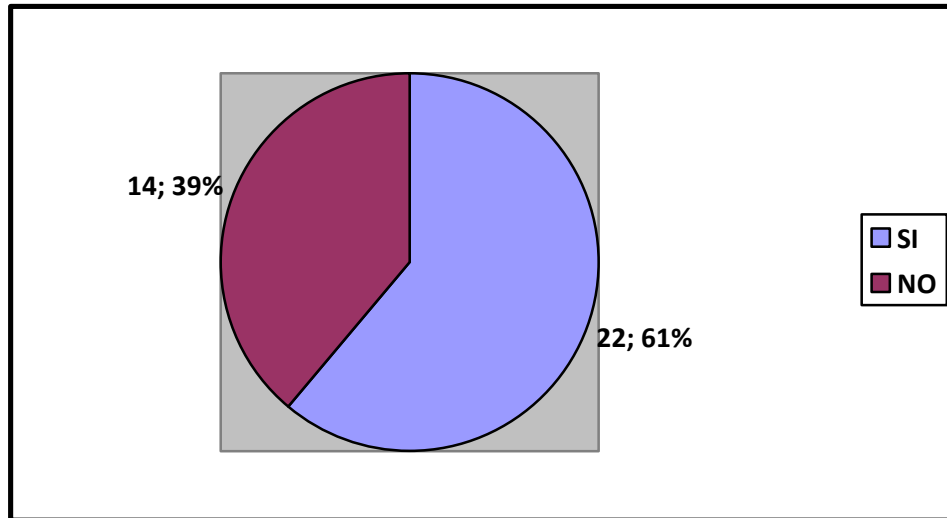
**Grafica N° 13: Relación entre las actividades de cada cargo y la Evaluación del Desempeño de cada trabajador de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En cuanto a que si se toman en cuenta las actividades de sus cargos al evaluar su desempeño contestaron en un 75% de los trabajadores que no era así, el restante 25% de estos respondieron que si se realizaba de este modo. La opinión de la mayoría de los empleados evidencia una desconexión entre el modo en que se evalúa el desenvolvimiento de los trabajadores y las actividades propias de sus cargos.

**Gráfica N° 14: Evaluación por el jefe inmediato en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

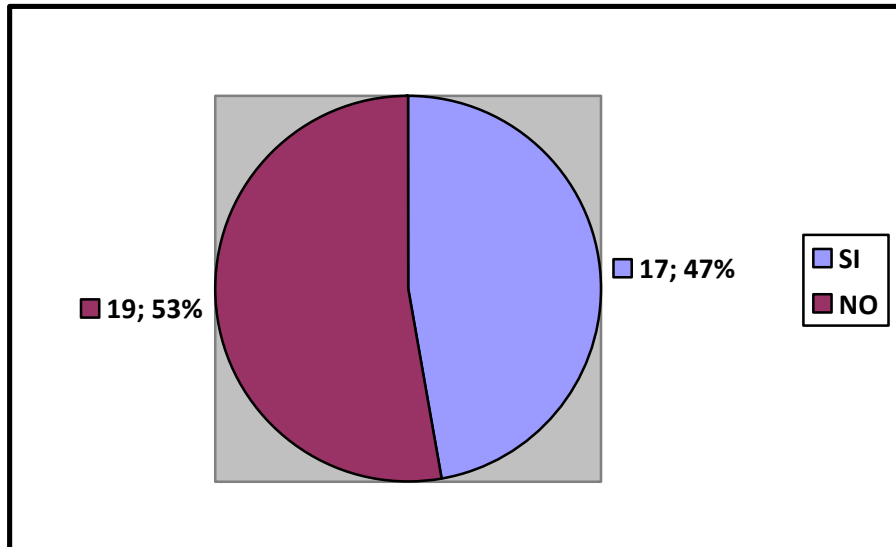


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación a que si son evaluados por su jefe inmediato, el 61% de los trabajadores afirmaron que era así, mientras que el 39% negaron tal planteamiento. Se evidencia que existe una evaluación del desempeño informal de parte de los directivos en la organización hacia el personal que se encuentra a su cargo.



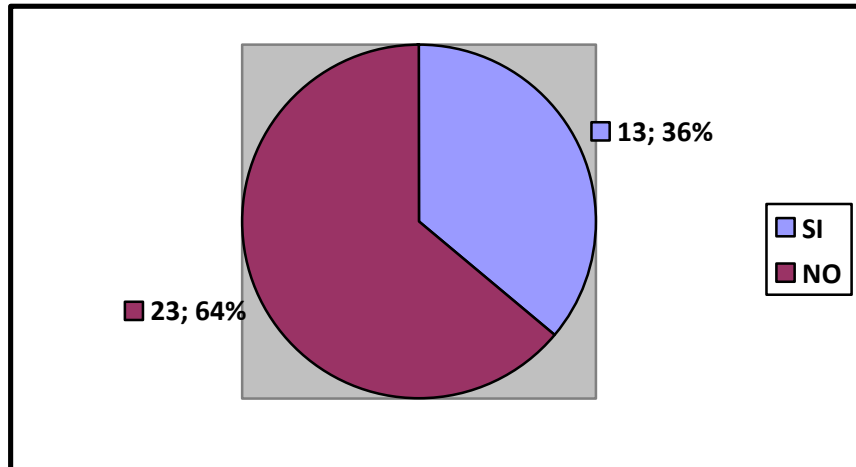
**Gráfica N° 15: Evaluación por la Gerente de Recursos Humanos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al consultarles si son evaluados por la Gerente de Recursos Humanos de la organización el 53% de los trabajadores negaron que fuera así, mientras que el restante 47% afirmaron que si se les evalúa de esa forma. La percepción de los trabajadores de la organización está dividida con respecto al papel de la Gerente de Recursos Humanos en la Evaluación del Desempeño que se aplica actualmente.

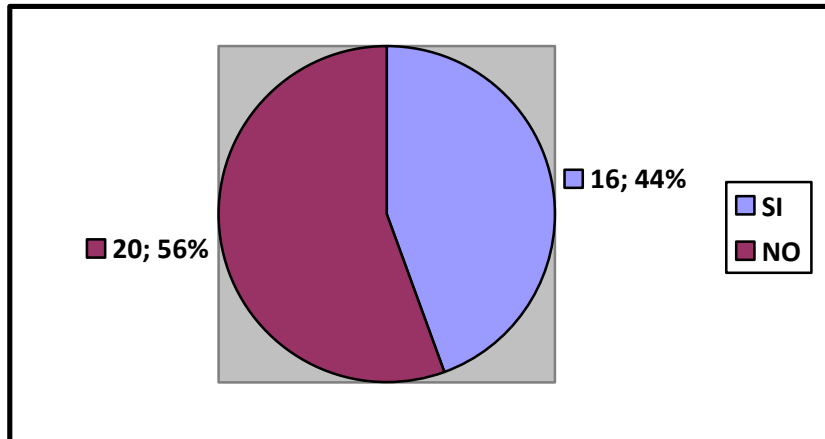
**Gráfica N° 16: Evaluación por el superior del jefe en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este punto el 64% de los trabajadores manifestaron que no eran evaluados por el superior de su jefe, igualmente el 36% (13 empleados) se expresaron de forma afirmativa ante este planteamiento. El superior del jefe en este caso no es percibido por los empleados como uno de los evaluadores activos en la Evaluación del Desempeño actual en la organización estudiada.

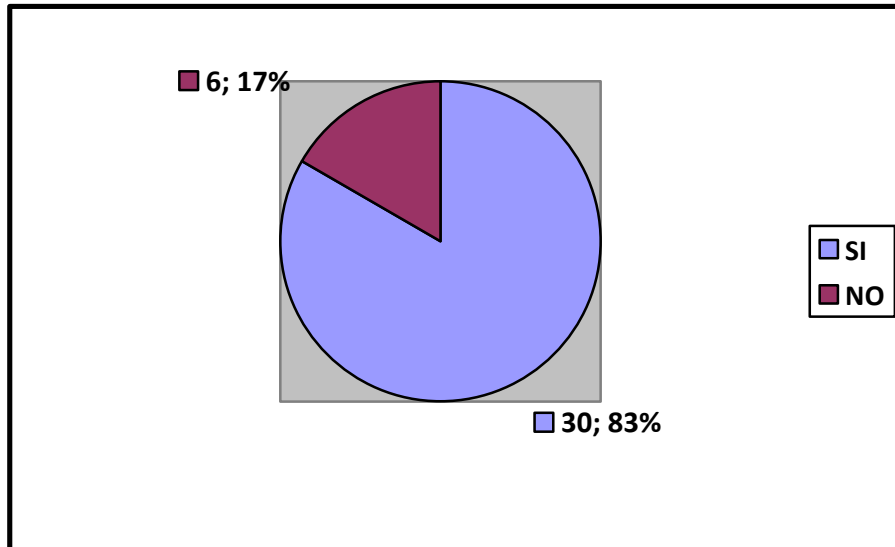
**Gráfica N° 17: Evaluación por los compañeros en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

La opinión emitida por los trabajadores arrojó como resultado que el 56% de los trabajadores consideran que no son evaluados por sus compañeros, en tanto que un 44% si consideran ser evaluados de esta forma actualmente en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Los compañeros son quienes están más cerca de los trabajadores al llevar a cabo sus labores por tanto poseen información que podría permitirles evaluarse entre sí, más en este caso la evaluación del desempeño no contempla esta posibilidad.

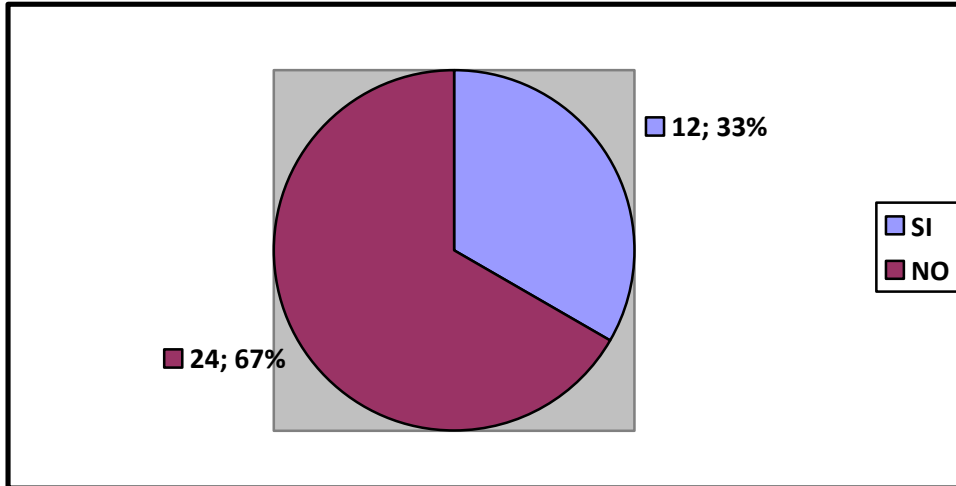
**Gráfica N° 18: Autoevaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 83% de los trabajadores sostiene que realiza autoevaluación del desempeño al realizar sus actividades laborales, mientras que el 17% expresa que no lleva a cabo autoevaluación del desempeño. Un porcentaje importante de trabajadores realiza una evaluación de su propio desenvolvimiento en el trabajo, lo cual refleja la disposición que poseen de participar activamente en un proceso de evaluación del desempeño.

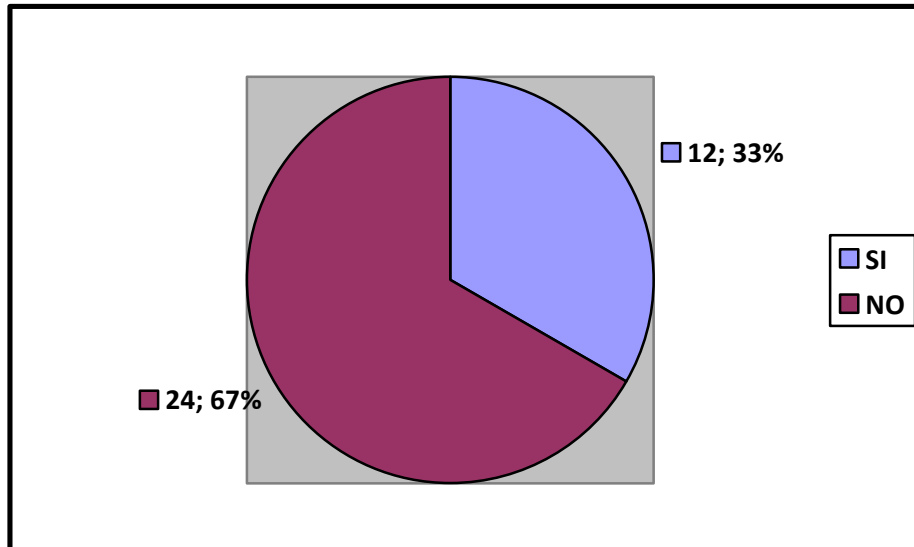
**Gráfica N° 19: Evaluación del Desempeño según el cumplimiento de las funciones en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 67% de los empleados manifestaron que no se toman en cuenta el cumplimiento de sus funciones al evaluar su desempeño, igualmente el 33% sostuvo lo contrario. Las funciones son cada una de las actividades propias de un cargo que debe realizar un trabajador, por tanto deben ser tomadas en cuenta al evaluar el desempeño; sin embargo, según la opinión de la mayoría de los trabajadores en esta organización, actualmente no es así.

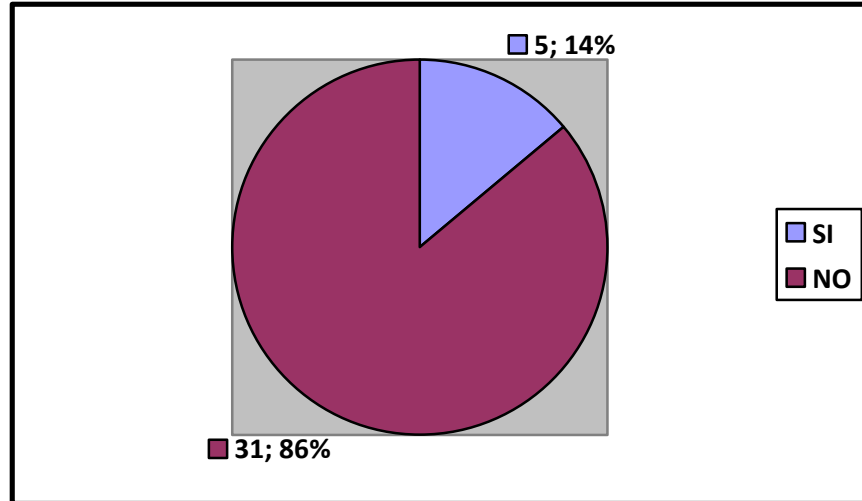
**Gráfica N° 20: Evaluación del Desempeño según el cumplimiento de las responsabilidades en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 67% de los trabajadores manifestaron que no se toma en cuenta el cumplimiento de sus responsabilidades al evaluar su desempeño, y el 33% (manifestó que sí se toman en cuenta sus responsabilidades al evaluarlos. En un cargo cada trabajador posee un grado de responsabilidad el nivel de cumplimiento de la misma tiene una influencia determinante en el desempeño exhibido, por tanto es un punto clave al evaluar el desempeño, según la mayoría de los trabajadores de la organización estudiada no se le toma en cuenta.

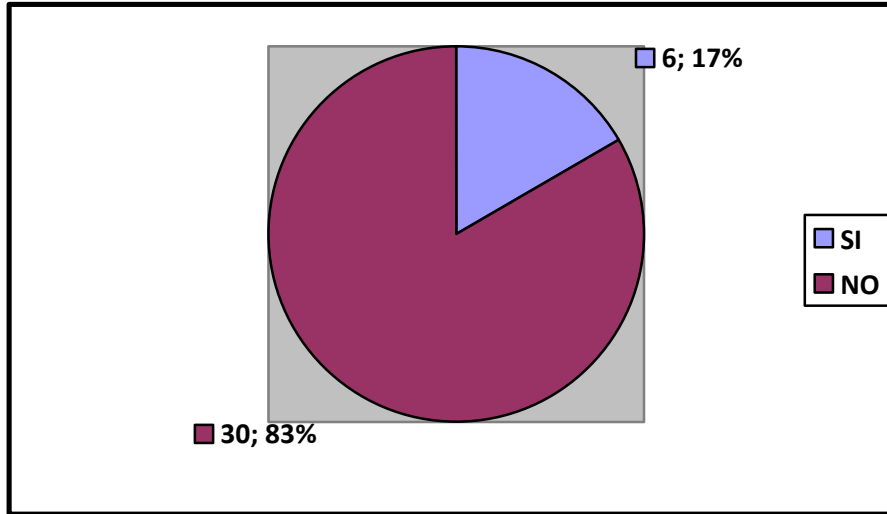
**Gráfica N° 21: Evaluación del grado de desarrollo de las competencias en la en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este sentido el 86% de los trabajadores expresaron que no se les evalúa el grado de desarrollo de sus competencias, mientras que el 14% restante expresó que si se les evaluaba en este sentido. Las competencias son características que devienen en comportamientos que generan un desempeño exitoso, el desarrollo de las mismas permite un desenvolvimiento eficiente en un cargo, por tanto tomarlo en cuenta al evaluar el desempeño aumenta las ventajas obtenidas de este proceso; una gran parte de los trabajadores sostuvieron que no se toma en cuenta al evaluarles el desempeño en la actualidad.

**Gráfica N° 22: Conocimiento de los parámetros y criterios de la Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

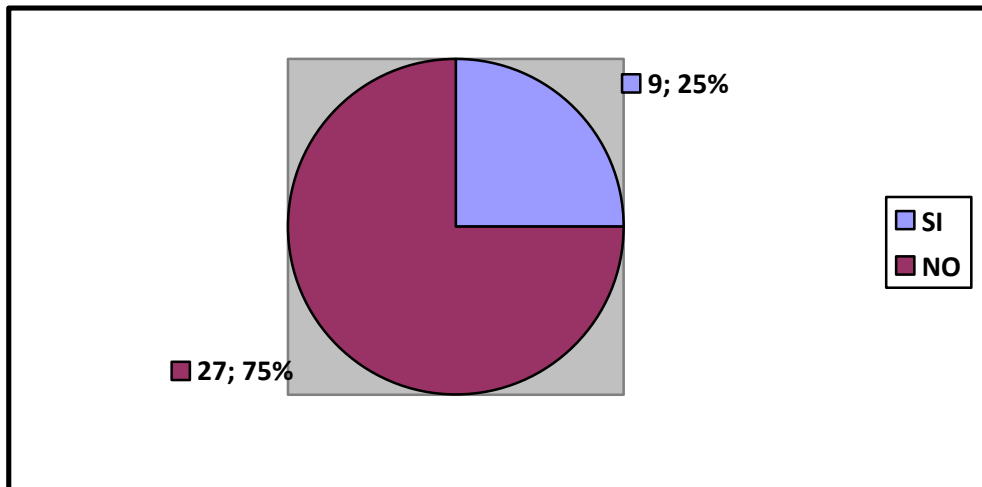


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En cuanto a este aspecto el 83 % de los trabajadores negaron conocer los parámetros y criterios bajo los cuales son evaluados, en tanto que el 17% afirmaron conocer estos elementos. Es altamente recomendable que el personal conozca no sólo que se le está evaluando sino también los elementos que sirven para el análisis de su comportamiento en el trabajo, la mayor parte de los trabajadores manifestaron desconocer estos elementos.



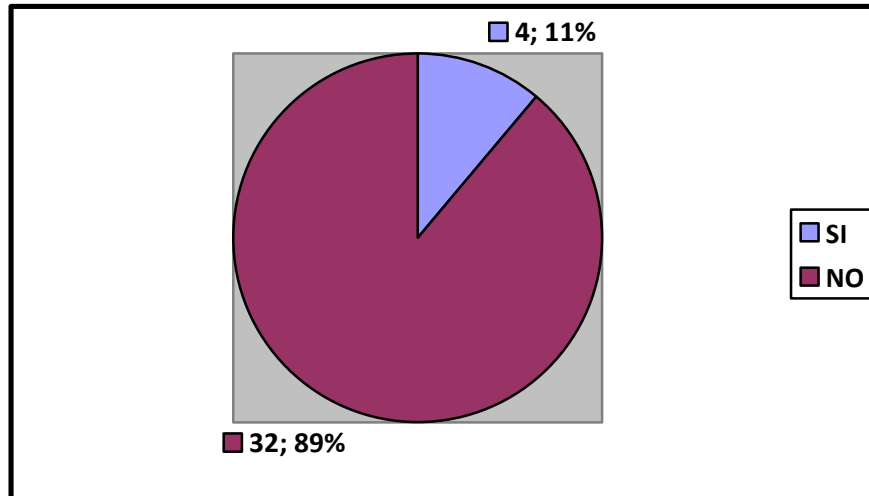
**Gráfica N° 23: Conocimiento de la valoración que reciben las actividades que realizan los trabajadores de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 75% de los trabajadores expresaron que no conocen la valoración que reciben las actividades que realizan, mientras que el 25% sostuvo que si conoce esta valoración. Cada actividad realizada en un puesto de trabajo posee un grado de importancia y una valoración, que preferiblemente debe ser conocida por cada trabajador para facilitar su comprensión del proceso de Evaluación del Desempeño, en opinión de la mayoría de sus trabajadores, en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no se da a conocer esta valoración.

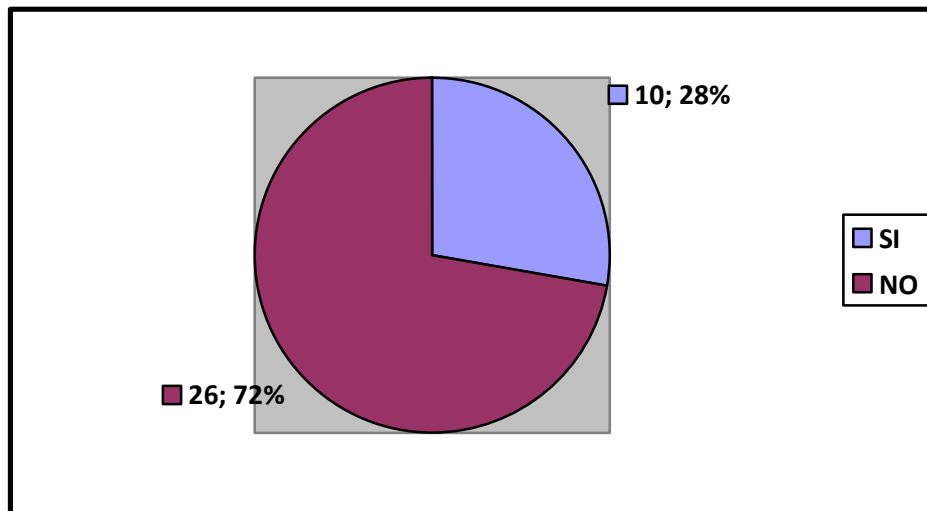
**Gráfica N° 24: Información de los resultados de la evaluación del desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este punto el 89% de los trabajadores sostuvieron que no se les informan los resultados de su Evaluación del Desempeño, de igual modo el 11% de los mismos afirmaron que se les informaba. Luego de evaluar el desempeño de un trabajador es importante que se le informe formalmente los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados en la organización manifestaron que en este caso no se realiza así.

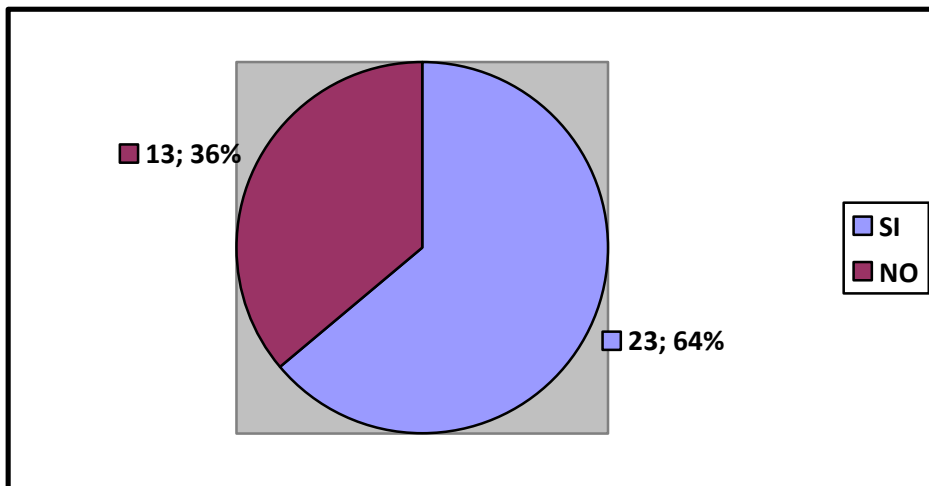
**Gráfica N° 25: Recibimiento de reconocimiento cuando se cumple con lo esperado por la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 72% de los trabajadores informaron que no reciben reconocimiento cuando cumplen con lo esperado en la organización, mientras que el 28% expresaron que si reciben reconocimiento. Los reconocimientos son estímulos materiales o inmateriales que afianzan el comportamiento positivo de los trabajadores, utilizarlos es recomendable en las organizaciones; para un alto porcentaje de trabajadores en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no son aplicados.

**Gráfica N° 26: Recibimiento de amonestaciones cuando no se cumple con lo esperado por la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



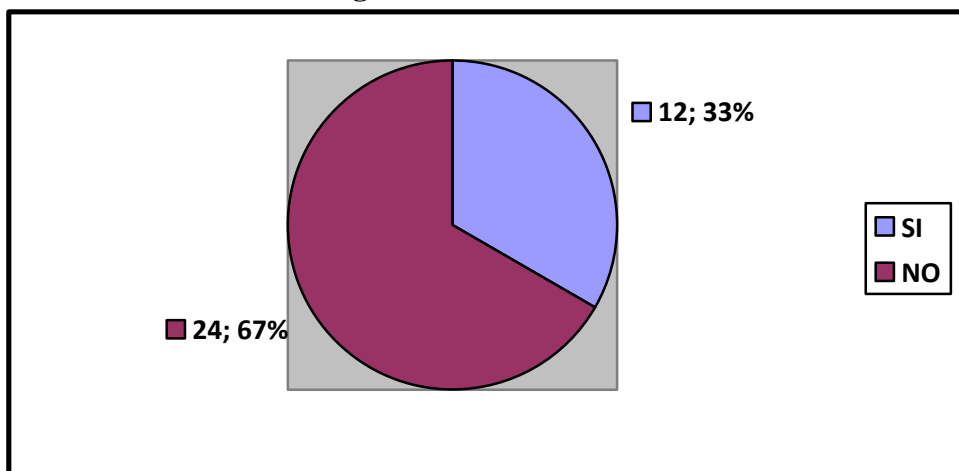
Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 64% de los trabajadores afirmaron recibir amonestaciones cuando no cumplen con lo esperado en la organización, y el 36% de estos trabajadores negaron recibirlas. Las amonestaciones son llamados de atención verbales o escritos que se originan al presentarse una falta en el comportamiento del trabajador en la realización de sus labores, su uso si bien es necesario en muchos casos, debe administrarse cuidadosamente de una manera justa y objetiva, según la opinión de la mayor parte de los trabajadores en la organización son utilizadas las amonestaciones.

Es necesario hacer un paréntesis en este punto para resaltar el hecho de que según la percepción de la generalidad de los empleados 72,2% (26) en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no reciben reconocimientos por el trabajo bien logrado, mientras que cuando las labores se alejan de las directrices organizacionales, según el 63,9% de los empleados (23) si se les hacen amonestaciones; en este aspecto se ve reflejado que, según la opinión de los empleados, se resalta más el lado negativo del comportamiento del trabajador que el lado positivo, dándose lugar a un desequilibrio en la apreciación del comportamiento en el puesto de trabajo, que

podría influir de forma negativa en el proceso de Evaluación del Desempeño, además de lesionar gravemente la motivación del trabajador.

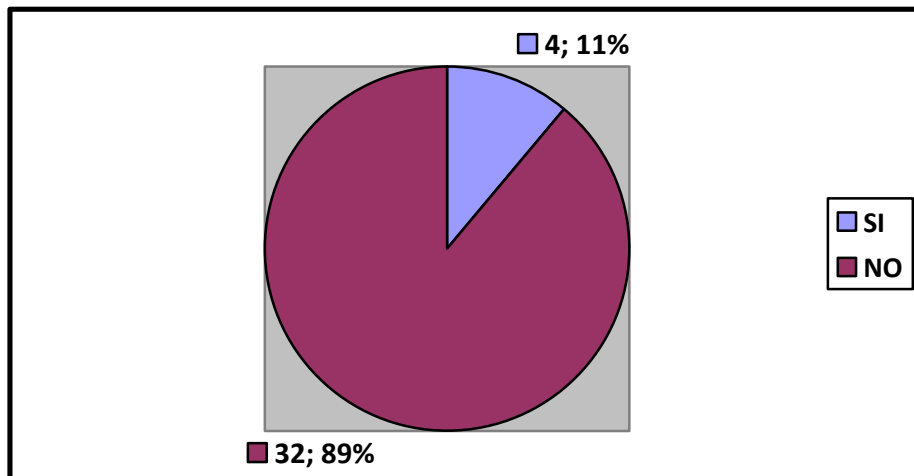
**Gráfica N° 27: Recibimiento de orientaciones para la mejora del rendimiento en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al preguntar a los trabajadores si reciben orientaciones para mejorar su desempeño el 67% contestó negativamente, y el 33% contestó afirmativamente. Es fundamental que exista una comunicación abierta en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre que permita señalar los aspectos positivos y canalizar los aspectos negativos con la intención de mejorar el desempeño de los trabajadores, en este caso la mayoría de los empleados perciben que no se les dan las orientaciones necesarias.

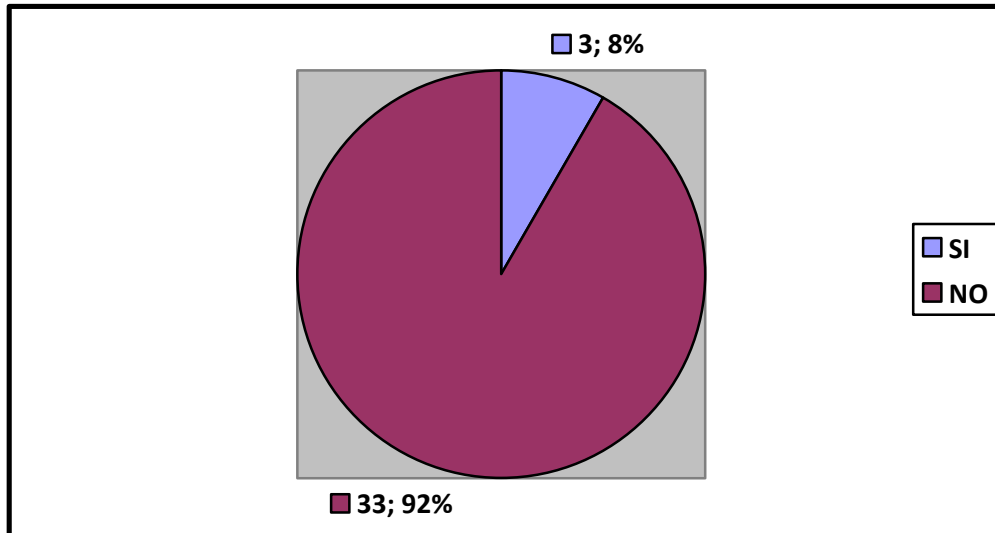
**Gráfica N° 28: Adaptación de la forma de evaluar el desempeño a las condiciones actuales de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 89% de los trabajadores expresaron que la forma en que se evalúa el desempeño actualmente en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no se encuentra adaptada a sus condiciones presentes, y el 11% consideraron que si está adaptada. El método de evaluación del desempeño en una organización debe responder a sus particularidades, de lo contrario los resultados de su aplicación no resultarán útiles para la toma de decisiones organizacionales, en opinión de la mayoría de los trabajadores de esta organización la forma en que se evalúa el desempeño actualmente no está adaptada a sus características propias y necesidades; hecho que hace palpable la necesidad de implementar un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

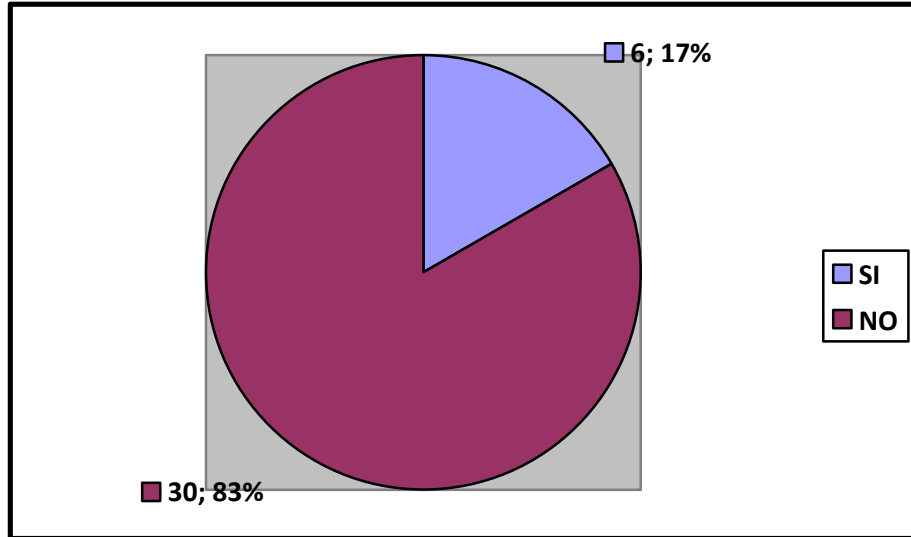
**Gráfica N° 29: Planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al plantearles la interrogante de que si se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño los trabajadores respondieron en un 92% que no era así, y en un 8% que sí. En su mayoría los trabajadores manifestaron que no existe una planificación antes de aplicar evaluación del desempeño; este hecho dificulta que se dé el proceso de manera exitosa debido a que al contemplar tan diversos aspectos de la dinámica organizacional requiere que se programe cuidadosamente su aplicación.

**Cuadro # 30: Conocimiento del método que se ha aplicado para evaluar el desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

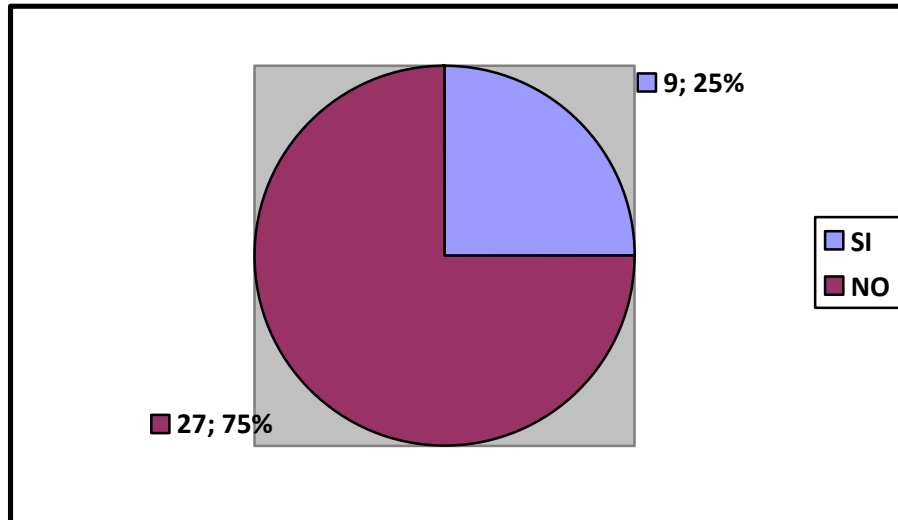


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 83% de los trabajadores informaron no conocer el método aplicado anteriormente para evaluar el desempeño, y el 17% informaron si conocerlo. La mayoría de los trabajadores no conocen el método utilizado anteriormente debido a que recientemente no se han hecho evaluaciones del desempeño.



**Gráfica N° 31: Involucramiento de todo el personal en el proceso de Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este aspecto el 75% de los trabajadores expresaron que no todos los miembros de la organización se ven involucrados en este proceso, así mismo el 25% de los trabajadores sostuvieron que si se ven involucrados en la evaluación del desempeño todos los miembros de la organización. La aplicación de evaluación del desempeño en una organización requiere de la participación de todos los integrantes de la organización; como se ve manifestado en estos resultados actualmente en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre se adolece de esta importante condición.

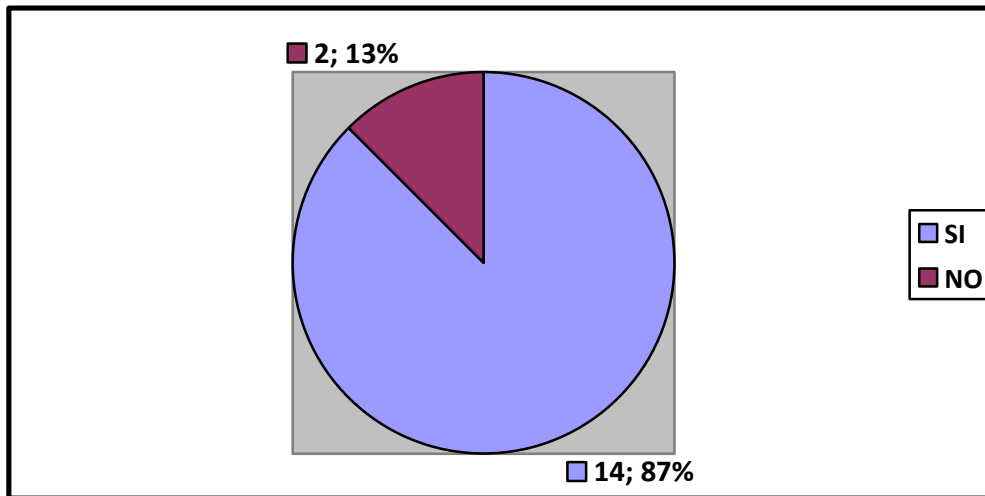
Los resultados previamente analizados reflejan la realidad que se manifiesta en la realización de una evaluación del desempeño informal, que si bien es percibida por una parte de los miembros de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, no opera como una herramienta útil para la toma de decisiones administrativas, la planificación de capacitación, la planificación de carrera, y el funcionamiento general de la organización en su dinámica cotidiana; además, da lugar a percepciones

subjetivas del desempeño de los trabajadores, no se conocen suficientemente las pautas según las cuales son evaluados los trabajadores; por tanto no se tienen acceso a los beneficios que puede traer a la organización la aplicación de una planificación correctamente estructura de la evaluación del desempeño. Igualmente se evidencia la necesidad manifiesta de los trabajadores de ser evaluados, su conciencia de la importancia de este proceso y su disposición a la participación activa en el mismo.

#### **4.2.- Análisis de la Información recabada a través del Cuestionario aplicado al Personal del Nivel Directivo**

A continuación se presenta el análisis de la información recabada a través del cuestionario aplicado al personal del nivel directivo en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

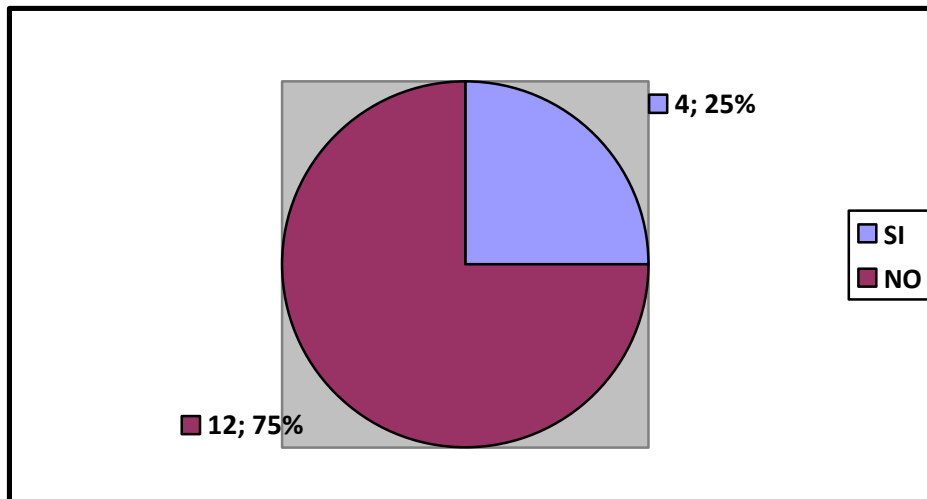
**Gráfica N° 1: Conocimiento cabal del concepto de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este punto el 87% de los directivos manifestaron conocer el término evaluación del desempeño, en tanto que los integrantes del restante 13% expresaron desconocer su significado. La generalidad de los directivos de la organización en estudio conocen qué es la evaluación del desempeño, este hecho evidencia la importancia de este tema y facilita la aplicación de un proceso de este tipo debido a que existe un conocimiento previo del tema.

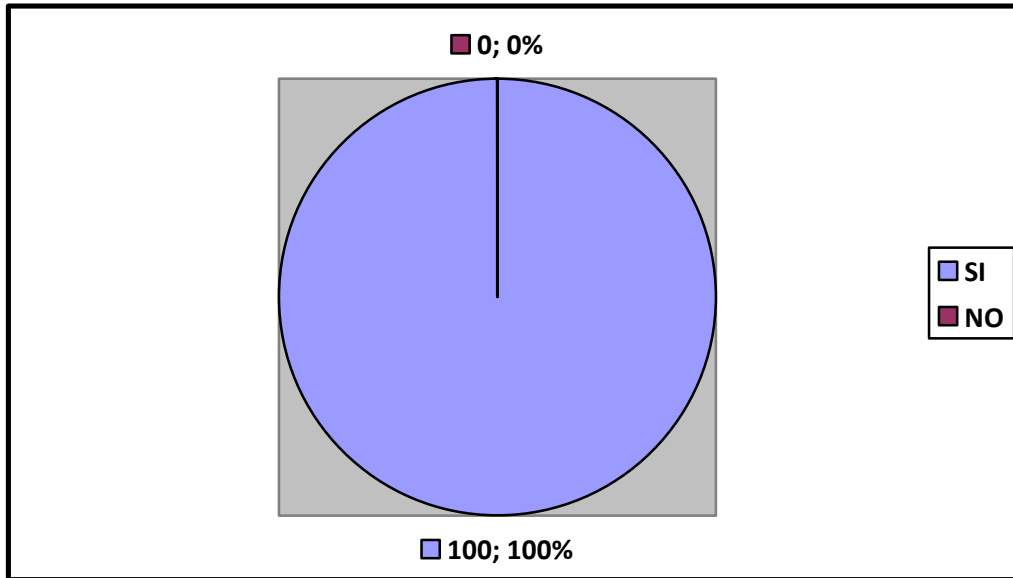
**Gráfica N° 2: Realización de Evaluación del Desempeño al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al preguntar a los directivos si han aplicado evaluación del desempeño al personal a su cargo el 75% de ellos contestaron que no lo había hecho, en tanto que el 25% de los directivos respondieron que si la habían aplicado. La aplicación de evaluación del desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre es mínima, ya que la mayoría de los directivos informaron no llevarla a cabo; evidenciándose de esta forma la necesidad de diseñar un sistema que permita el desarrollo de tan importante proceso.

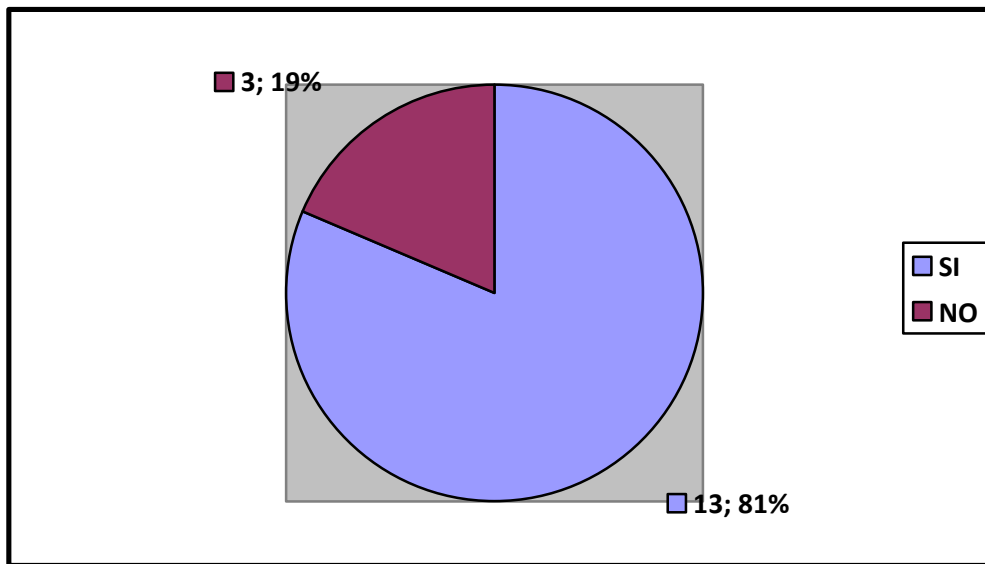
**Gráfica N° 3: Importancia de la aplicación de un proceso formal de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 100% de los directivos interrogados en cuanto a este punto se manifestaron positivamente reconociendo la relevancia de la aplicación de una evaluación formal del desempeño, con parámetros y criterios cuidadosamente definidos y ampliamente difundidos en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. En este resultado se pone de manifiesto la necesidad de formalización de este proceso dentro del contexto organizacional actual.

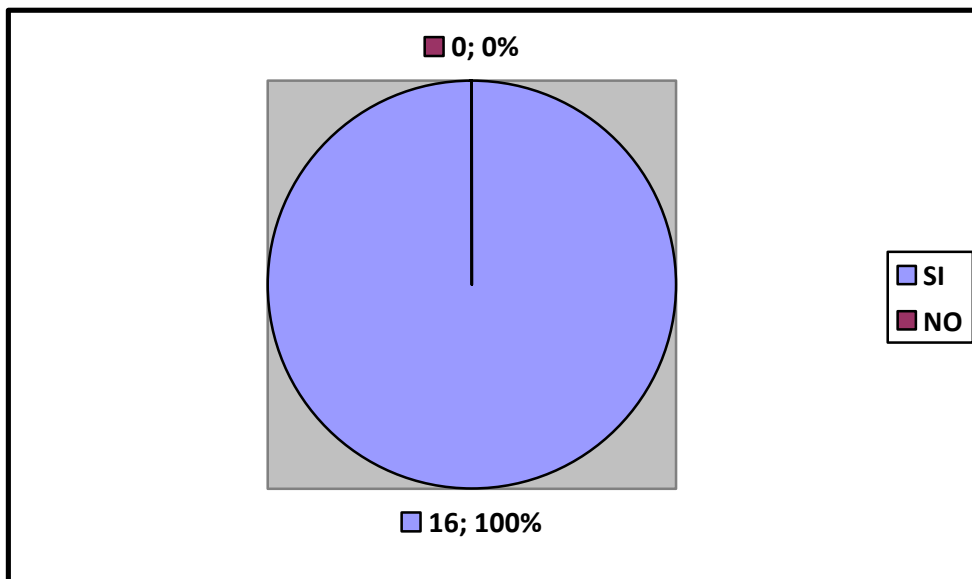
**Gráfica N° 4: Posibilidad de toma de decisiones administrativas factibles basándose en la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En cuanto a este aspecto el 81,3% de los directivos (13) expresaron que si podían tomar decisiones factibles con base en la Evaluación del Desempeño efectuada a su personal, así mismo el 18,7% (3 directivos) sostuvieron que no se podía hacer. La mayor parte de los directivos confirmaron la utilidad que pueden tener los resultados de la aplicación de un proceso de esta naturaleza para la toma de decisiones en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

**Gráfica N° 5: Posibilidad de detección de puntos débiles en el desempeño de los trabajadores para la planificación de capacitación en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

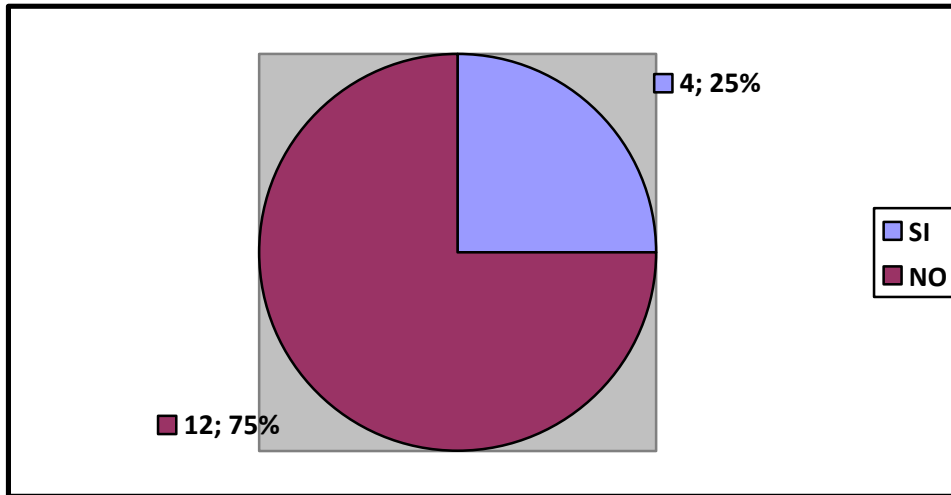


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 100% de los directivos manifestaron que si podían detectar puntos débiles y en base a estos planificar capacitación para los trabajadores a su cargo. Este resultado confirma la relación directa que existe entre la evaluación del desempeño y la capacitación de los trabajadores, al igual que el reconocimiento que hacen de este hecho los directivos.

**Gráfica N° 6: Toma de decisiones administrativas con base en los resultados de la evaluación del desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.**

**2011:**

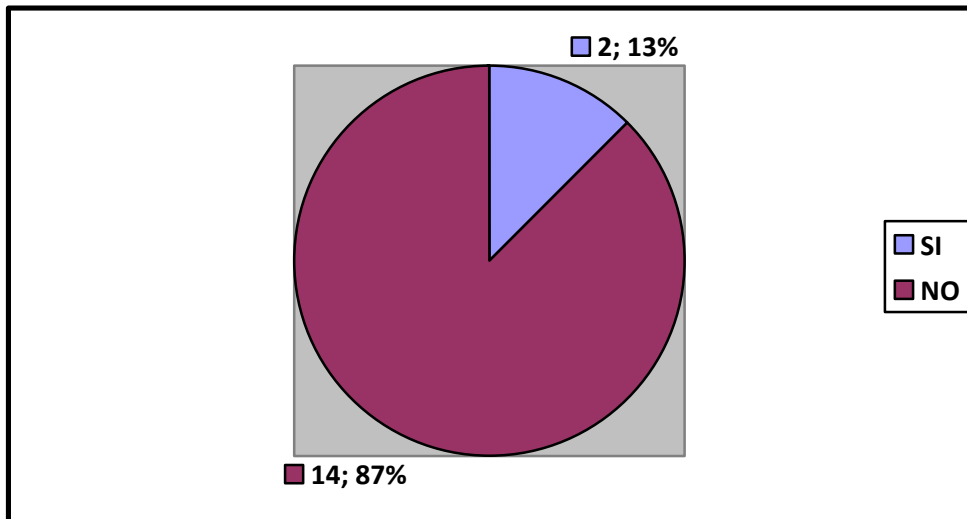


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este punto el 75% de los directivos manifestaron que no se toman las decisiones administrativas en la organización considerando los resultados de la evaluación del desempeño, y el 25% de ellos expresaron que si se toman en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. Según la opinión de un alto porcentaje de directivos de la organización la toma de decisiones organizacionales y la evaluación del desempeño se encuentran desconectadas entre sí.



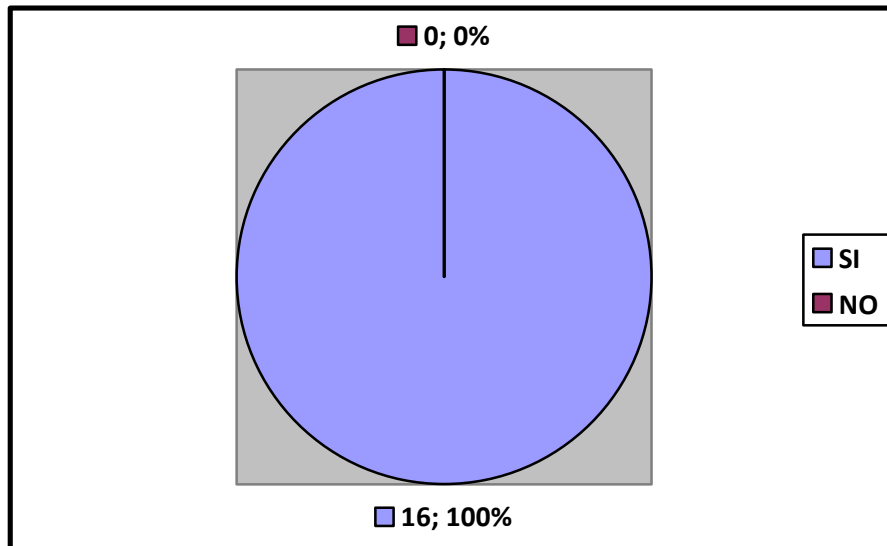
**Gráfica N° 7: Capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 87% de los directivos negaron recibir capacitación para la evaluación del desempeño de los trabajadores a su cargo, mientras que el 13% de los directivos afirmaron recibir esta capacitación y orientación. Uno de los aspectos más importantes de un proceso de evaluación del desempeño es la capacitación a los evaluadores; en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre por no existir un proceso formal no se da la capacitación necesaria.

**Gráfica N° 8: Aspiración a capacitación y orientación acerca de la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

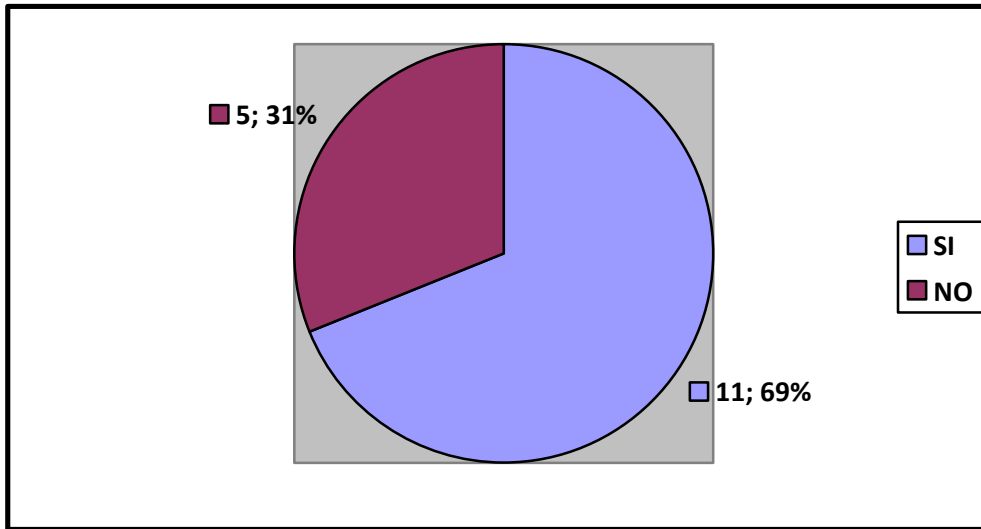


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación con este aspecto existe unanimidad entre los directivos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, ya que el 100% de ellos manifestaron que les gustaría recibir capacitación y orientación para aplicar evaluación del desempeño a sus colaboradores; se manifiesta con este resultado la disposición que poseen los directos de la organización para el mejoramiento de sus capacidades a la hora de llevar a cabo tan importante proceso.

**Gráfica N° 9: Conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.**

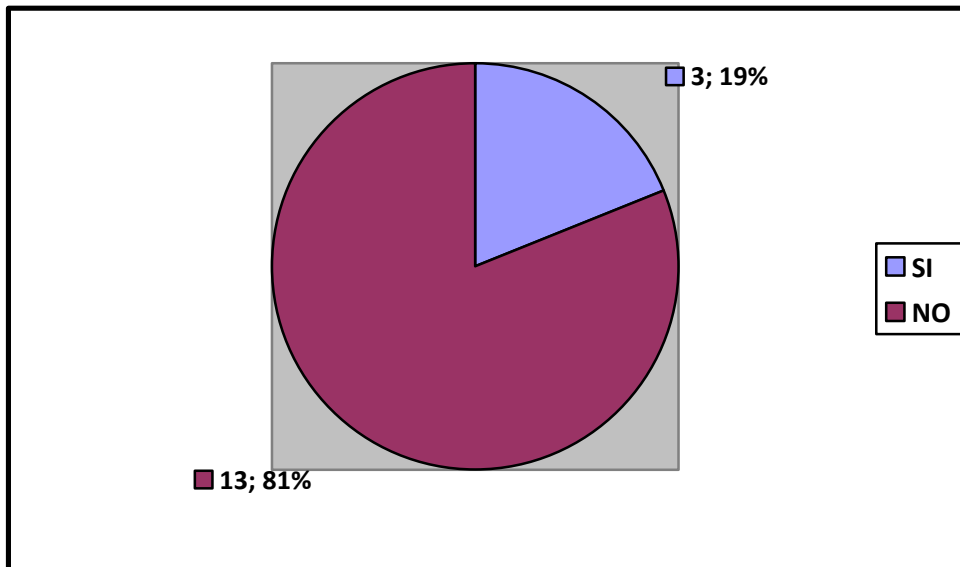
**2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En cuanto a que si conocen los objetivos de la evaluación del desempeño en la organización el 69% de los directivos respondieron de manera afirmativa, en tanto que el 31% contestaron de forma negativa. La mayoría de los directivos tienen la apreciación de conocer los objetivos que se propone la organización con la aplicación de evaluación del desempeño, este hecho es un avance que facilitaría la puesta en práctica de un proceso de evaluación del desempeño en la actualidad.

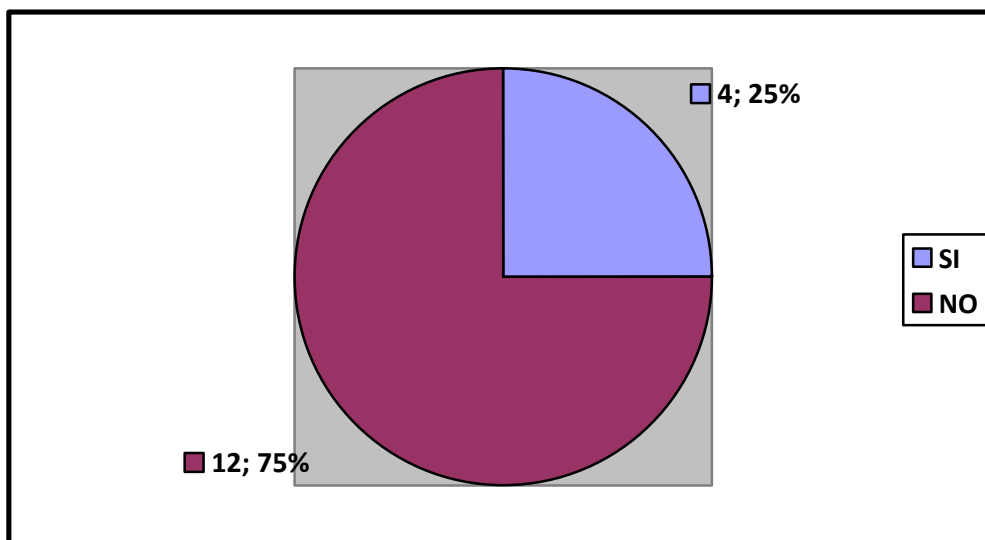
**Gráfica N° 10: Evaluación de los directivos en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Al preguntarles si son evaluados en el proceso de evaluación actual el 81% de los directivos respondieron que no, y el 19% directivos contestaron que si son evaluados. Se logra apreciar que mayoritariamente los directivos no perciben ser evaluados dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; es recomendable que ningún miembro de una organización quede excluido al aplicar un proceso como la evaluación del desempeño, con la intención de obtener una visión global del desenvolvimiento organizacional durante este proceso.

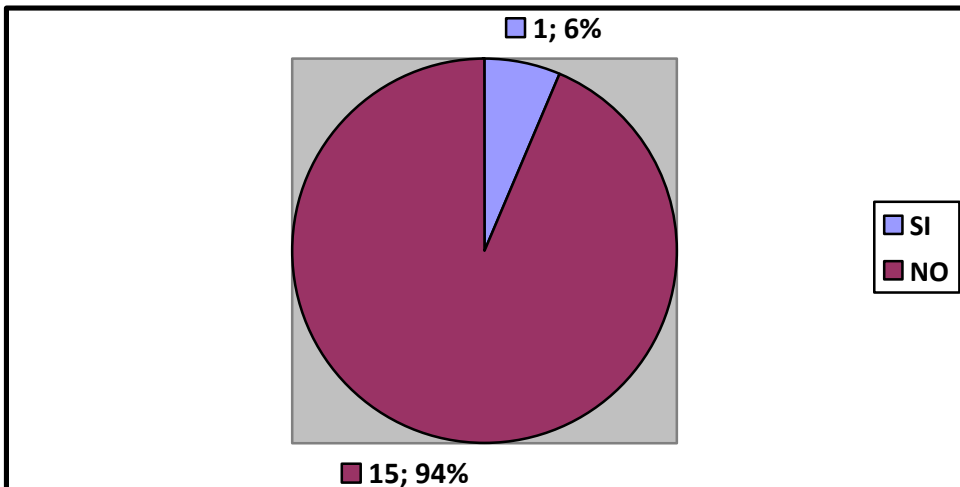
**Gráfica N° 11: Evaluación por el jefe inmediato en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este aspecto el 75% de los directivos negaron ser evaluados por su jefe inmediato, de igual modo el 25% de ellos afirmaron que si son evaluados de esta forma. Un número elevado de los directivos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre manifiestan no percibir una evaluación de parte de su jefe inmediato.

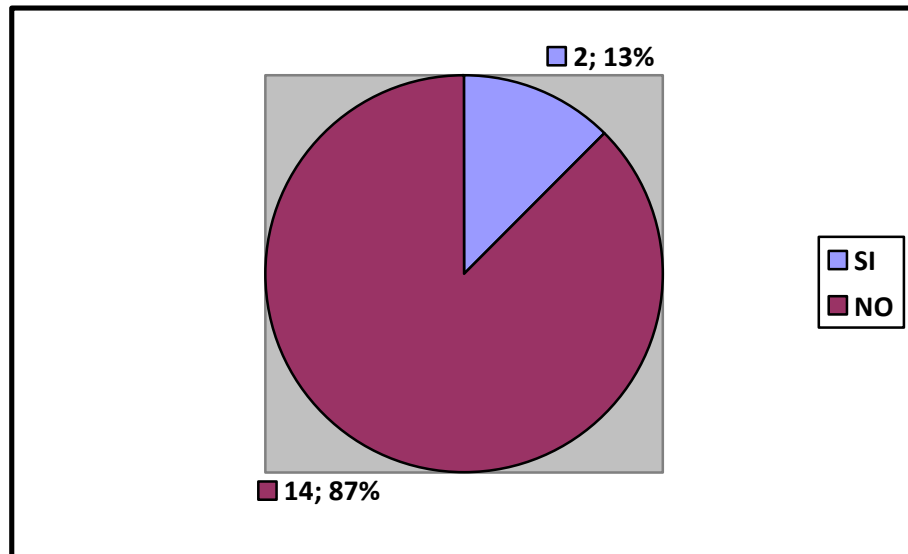
**Gráfica N° 12: Evaluación por la Gerente de Recursos Humanos en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 94% de los directivos manifestaron que no son evaluados por la Gerente de Recursos Humanos, y el 6% sostuvo que si es evaluado de esta forma, en una opinión mayoritaria la Gerente de Recursos Humanos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no es percibida como evaluadora en el proceso de evaluación.

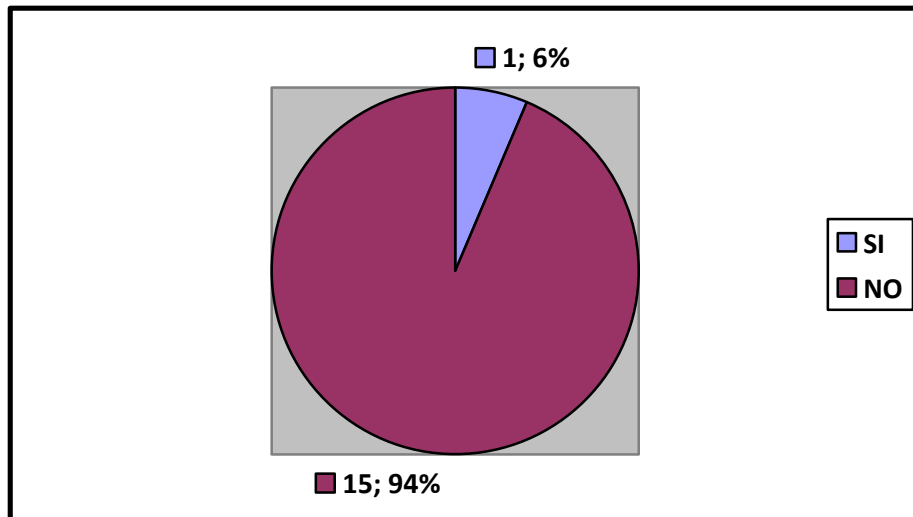
**Gráfica N° 13: Evaluación por el superior del jefe en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación con este punto el 87% de los directivos no perciben ser evaluados por el superior de su jefe, mientras que el 13% afirmaron que si son evaluados de esta manera. Los directivos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no consideran ser evaluados por el superior de su jefe, aunque la visión de este miembro de la organización puede resultar útil, en este caso no es tomada en cuenta.

**Gráfica N° 14: Evaluación por los compañeros en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

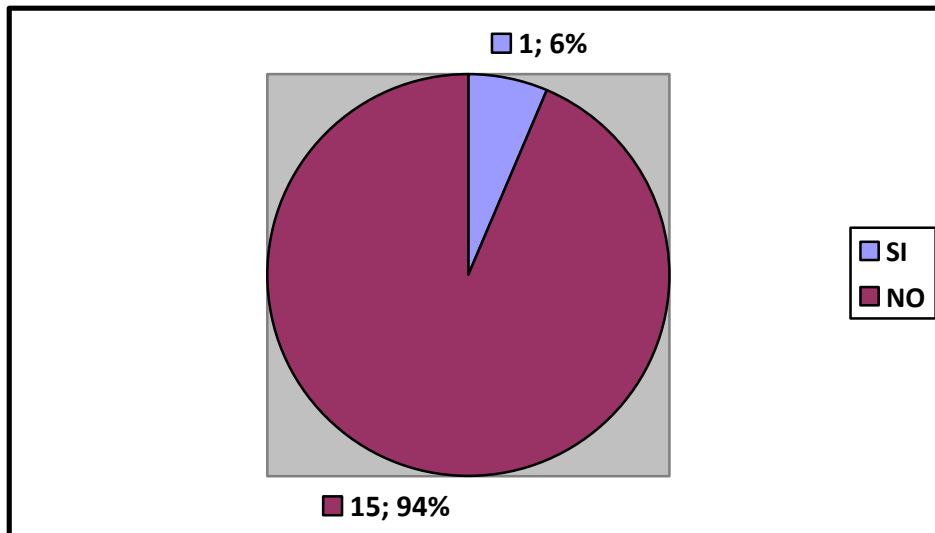


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 94% de los directivos negaron ser evaluados por sus compañeros de trabajo, en tanto que el 6% sostuvo que si es evaluado por ellos. Se puede apreciar de este modo que los directivos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no practican la Evaluación entre ellos.



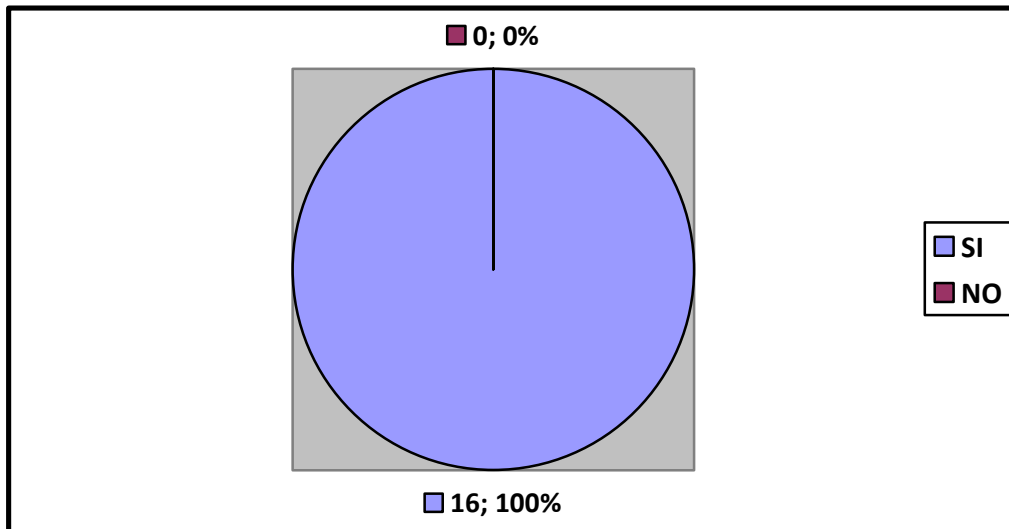
**Gráfica N° 15: Evaluación por el personal en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación a que si son evaluados por el personal a su cargo la mayoría de los directivos representada por el 94% sostuvo que no es así, igualmente el 6% restante afirmo ser evaluado de esta manera. El personal tiene un punto de vista que puede ser puesto al servicio de la realización de evaluación del desempeño, más debe ser manejada la información obtenida con gran confidencialidad, también debe asegurarse un alto grado de objetividad al recabar estos datos.

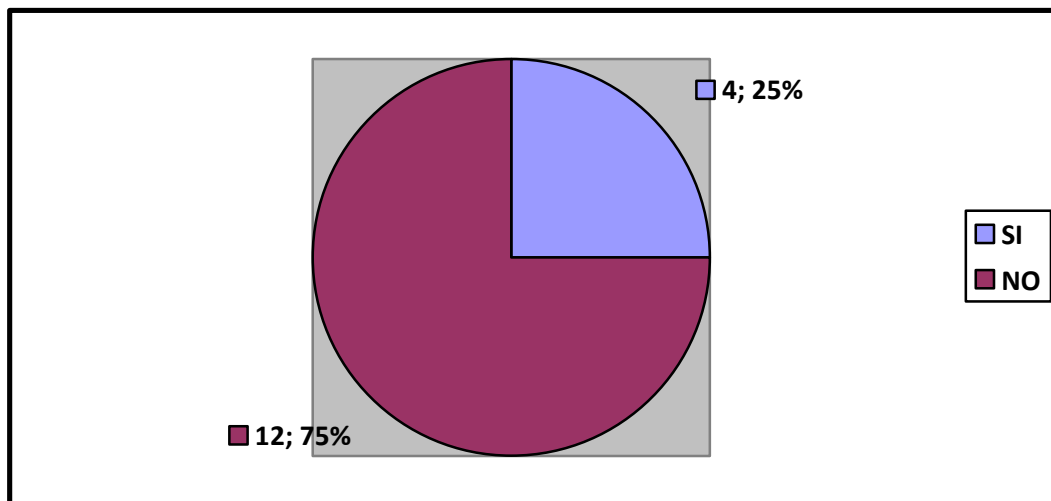
**Gráfica N° 16: Importancia de hacer una autoevaluación del desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Existe unanimidad en este aspecto, ya que, el 100% de los directivos expresaron que si consideran importante hacer una autoevaluación de su rendimiento en su puesto de trabajo. Este hecho es sumamente beneficioso para el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño, debido a que refleja la apertura que tiene la directiva en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre ante la posibilidad de llevar a cabo una revisión propia de su desempeño.

**Gráfica N° 17: Igualdad de criterios de evaluación en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

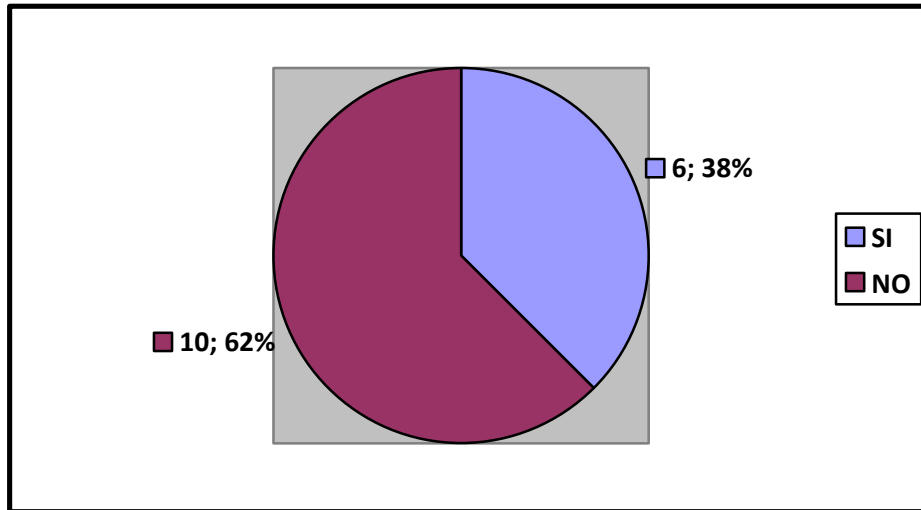


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 75% de los directivos consideran que no se evalúa a todos los trabajadores bajos los mismos criterios, mientras que el 25% de ellos consideran que si existe igualdad de criterios de evaluación. En un proceso de evaluación del desempeño es necesario que establezcan criterios de evaluación precisos y objetivos para todos los trabajadores, de esta forma se evitan las desviaciones y subjetividades.

**Gráfica N° 18: Evaluación del Desempeño de cada trabajador de acuerdo a las actividades de cada cargo en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.**

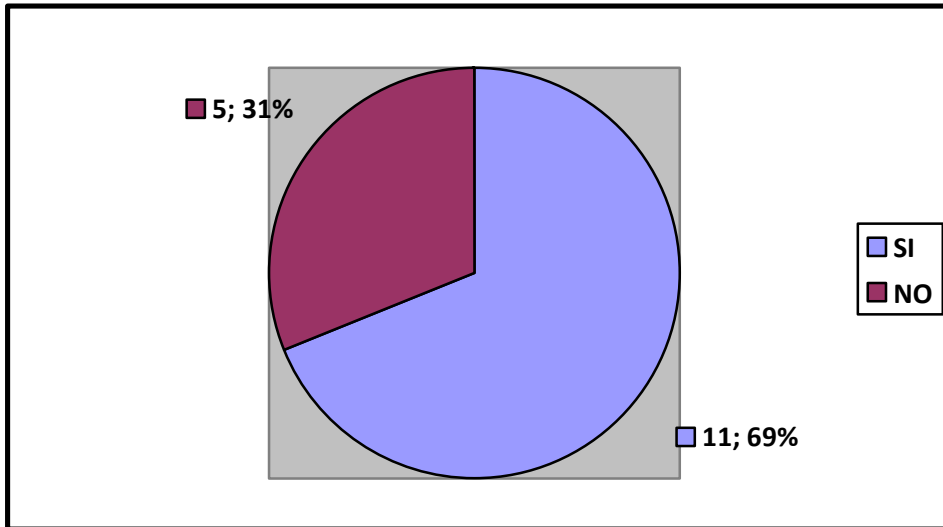
**2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En cuanto a este punto el 62% consideraron que no se toman en cuenta las actividades propias de cada cargo al momento de evaluar a cada trabajador, y el 38% sostuvieron que si se evalúa a cada trabajador de acuerdo a las actividades que realiza en su cargo. La evaluación del desempeño de los trabajadores debe centrarse en los comportamientos que presentan en sus sitios de trabajo de esta forma se asegura la integridad de este proceso.

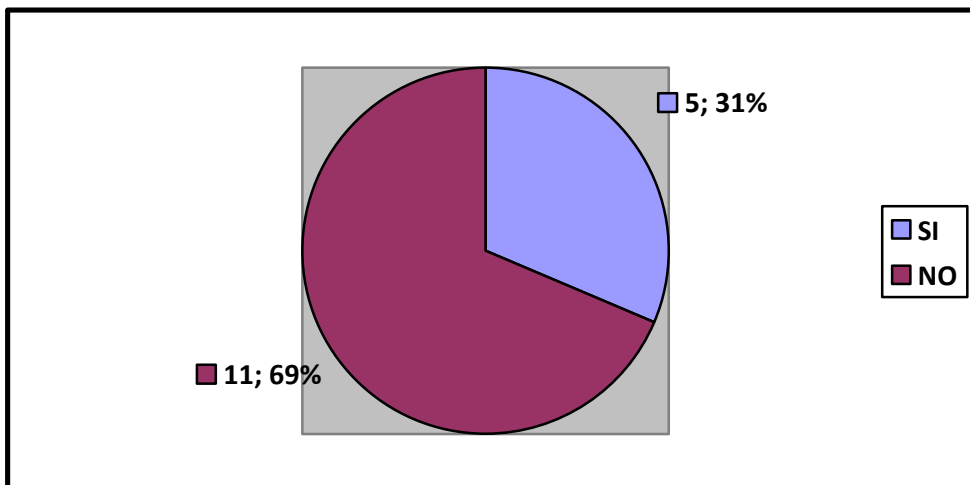
**Cuadro # 19: Evaluación del desempeño por parte de los trabajadores hacia su jefe en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En este aspecto el 69% de los directivos afirmaron que les parece importante que el personal a su cargo evalúe su desempeño, de igual modo el 31% de ellos sostuvieron que no es necesario que sus colaboradores los evalúen. La mayoría de los directivos consideran necesario ser evaluados por sus trabajadores, este es un resultado positivo para el desarrollo de un sistema de Evaluación del Desempeño donde todos los miembros de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre sean evaluados.

**Cuadro # 20: Conocimiento de los parámetros y criterios bajo los cuales es evaluado el desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

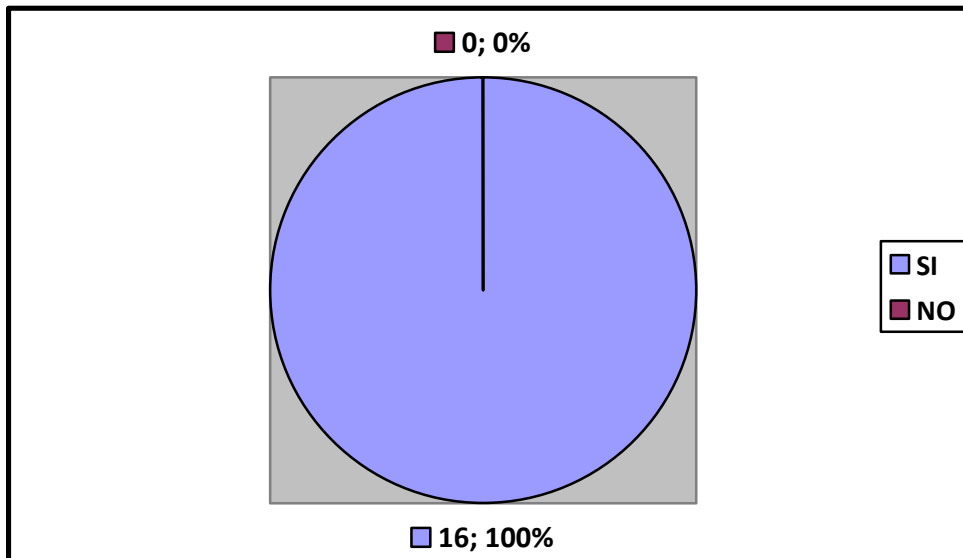


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 69% de los directivos sostuvieron que no conocen los parámetros y criterios según los cuales es evaluado el desempeño en la organización, mientras que el 31% manifestaron que si los conocen. En su mayoría los directivos no conocen las pautas según las cuales se evalúa al personal en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre lo cual dificulta grandemente que el proceso de evaluación actual sea exitoso.

**Gráfica N° 21: La Evaluación del Desempeño como proceso positivo desde el punto de vista estratégico en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.**

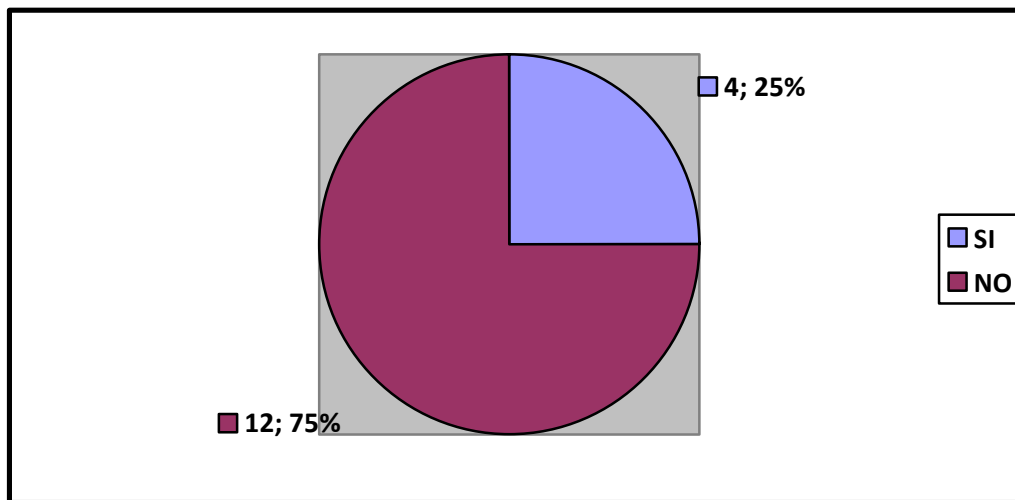
**2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Existe unanimidad en este aspecto donde el 100% de los directivos afirmaron que la evaluación del desempeño es un proceso positivo desde el punto de vista estratégico para la organización; por tanto existe una conciencia en la directiva de la gran utilidad que puede tener la aplicación de este proceso para el logro de los objetivos estratégicos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

**Cuadro # 22: Planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**

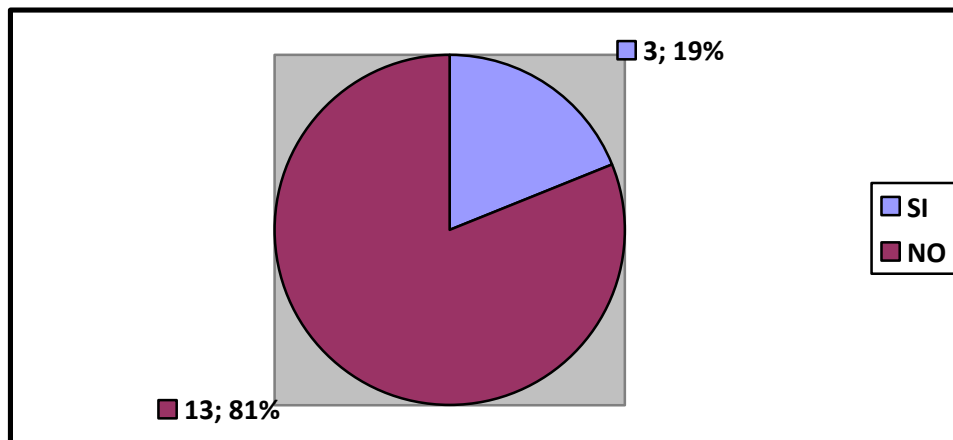


Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 75% de los directivos opinaron que no se planifica anticipadamente la evaluación del desempeño en la organización, y el 25% dieron su opinión de que si existe esa planificación. Basándose en la opinión de la generalidad de los directivos se puede afirmar que en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre en estudio no se planifica la evaluación del desempeño actual; este hecho genera una debilidad en el proceso que es recomendable que sea subsanada.



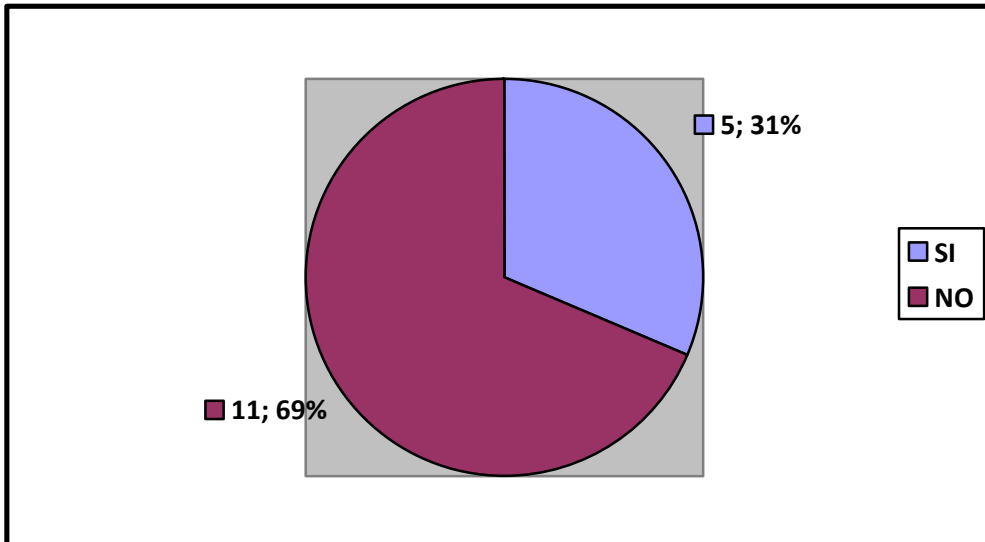
**Gráfica N° 23: Método aplicado en la organización para la Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

Ante la interrogante de si conocen el método que se ha aplicado para evaluar el desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre el 81% de los directivos respondieron negativamente, mientras que el 19% contestaron afirmativamente. Este resultado refleja que la mayoría de los directivos de la organización desconoce el método que se ha utilizado para evaluar el desempeño de los trabajadores, debido a que actualmente no se lleva a cabo una evaluación formal.

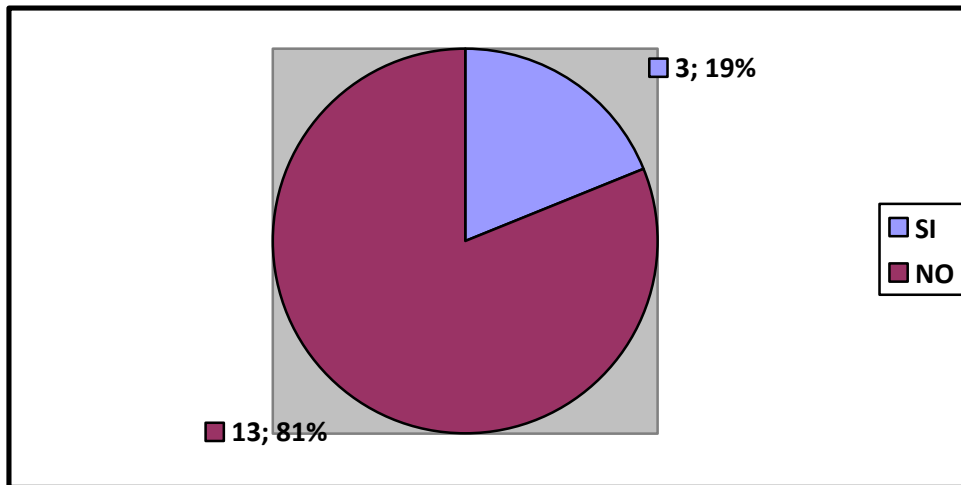
**Gráfica N° 24: Involucramiento de todos los miembros de la organización en el proceso de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

En relación a este aspecto el 69% de los directivos sostuvieron que no todos los miembros de la organización se ven involucrados en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, además el 31% expresaron que si existe un involucramiento de todos los miembros de la organización en este proceso. Para lograr que la evaluación del desempeño sea un proceso exitoso es necesario que toda la organización participe activamente, lo cual contribuiría a una mejor aceptación de los resultados emanados de este proceso.

**Gráfica N° 25: Adaptación de la forma de evaluar el desempeño a las condiciones actuales de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. 2011:**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011.

El 81% de los directivos manifestaron que la manera en que se evalúa el desempeño actualmente en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre no responde a sus condiciones y necesidades actuales, por su parte el 19% sostuvieron que si se encuentra adaptada a las condiciones y necesidades actuales de la organización. Este resultado refleja el hecho de que la evaluación del desempeño llevada a cabo en la organización necesita ser adaptada a sus necesidades presentes.

**TABLA N° 1: SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUAL**  
(Instrumento aplicado a los trabajadores)

N°	Sugerencias	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentual
1	Que se cumpla con la evaluación del desempeño	6	17%
2	Hacer reconocimiento del desempeño del personal	4	11%
3	Que se oriente y capacite en relación con la evaluación del desempeño	4	11%
4	Informar al personal el resultado de la evaluación.	3	8%
5	Que se permita al personal manifestar su opinión.	3	8%
6	Que el instrumento sea objetivo	6	17%
7	Que las sugerencias y orientaciones sean específicas y claras.	6	17%
8	Tomar más en cuenta al trabajador para que mejore su desempeño	4	11%
	<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**TABLA N° 2: SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO ACTUAL  
(Instrumento aplicado a los directivos)**

N°	Sugerencias	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentual
1	Que se cumpla con la evaluación del desempeño	3	19%
2	Hacer reconocimiento del desempeño del personal	2	12,5%
3	Evaluar la efectividad de los trabajadores	1	6%
4	Evaluar por lo menos dos veces al año.	2	12,5%
5	Dar a conocer a cada trabajador sus funciones y responsabilidades.	5	31%
6	Que las sugerencias y orientaciones sean específicas y claras.	3	19%
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>

**TABLA N° 3: SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. (Instrumento aplicado a los trabajadores)**

N°	Sugerencias	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentual
1	Planificar la evaluación del desempeño	7	19,4%
2	Organizar la evaluación de acuerdo a la estructura de los cargos.	6	17%
3	Hacer un manual de evaluación del desempeño	4	11%
4	Realizar evaluaciones periódicas del personal	6	17%
5	Promover incentivos al mejor desempeño	8	22%
6	Ajustar los sueldos y salarios de acuerdo a la evaluación	2	5,5%
7	Que el Departamento de Recursos Humanos se encargue del proceso de evaluación	3	8%
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>

**TABLA N° 4: SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR UN PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN (Instrumento aplicado a los directivos)**

N°	Sugerencias	Frecuencia	
		Absoluta	Porcentual
1	Planificar la evaluación del desempeño	2	12,5%
2	Motivar a todo el personal a conocer que es la evaluación del desempeño.	3	18,75%
3	Crear una estructura de cargos que se corresponda con las necesidades de la organización	3	18,75%
4	Hacer un manual de evaluación del desempeño	2	12,5%
5	Crear formatos en función de los tipos de cargos que existen en la organización.	4	25%
6	Tomar en cuenta la capacidad intelectual y experiencia de los trabajadores.	2	12,5%
	<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>

### **4.3.- Comparación entre la información suministrada por los Trabajadores y la proporcionada por el personal Directivo**

Se realizó un análisis comparativo entre las respuestas dadas por los empleados y por los directivos en algunas de las preguntas comunes contenidas en los cuestionarios utilizados, ya que las respuestas emitidas por ellos contemplan aspectos que son clave para el sustento de la investigación y el logro de los objetivos planteados.

En cuanto al conocimiento del concepto de evaluación del desempeño: el 87% de los directivos manifestaron conocer el término, y el 92% de los empleados, expresaron lo mismo; expresándose de esta forma un punto de coincidencia que ratifica que existe un amplio grado de conocimiento del tema en toda la organización.

Al plantear la interrogante acerca de la toma de decisiones administrativas considerando los resultados de la evaluación del desempeño: el 86% de los trabajadores manifestaron que no se utiliza la información obtenida de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones administrativas en la organización estudiada, en tanto que el 75% de los directivos manifestaron tener esta misma impresión; por el hecho de que las decisiones tomadas en la organización les afectan de forma diferente a directivos y empleados, es interesante el hecho de que ambas partes en la organización tengan la misma percepción en este sentido.

En cuanto a la pregunta acerca del conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño: el 69% de los trabajadores manifestaron conocer los objetivos que se persiguen con la aplicación de evaluación del desempeño, y el 69% de los directivos respondieron de manera afirmativa igualmente. Este es un resultado positivo que refleja la percepción que tiene la



generalidad de los miembros de la organización de saber qué pretende lograr esta institución con la aplicación de evaluación del desempeño, ya que este es un paso adelante para la implantación de un sistema formal para este efecto.

Al plantear el tema de la importancia de la realización de autoevaluación del desempeño: el 92% de los trabajadores consideró importante realizar autoevaluación de su desempeño, mientras el 100% de los directivos expresaron que si la consideran importante; es sumamente beneficioso para la organización que sus miembros estén abiertos y dispuestos a llevar a cabo un análisis de su desenvolvimiento laboral.

Al ser interrogados con respecto a la existencia de igual de criterio de evaluación para todos los trabajadores: el 86% de los trabajadores respondieron negativamente, al igual que el 75% de los directivos que también consideran que no se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios; nuevamente se presenta un punto común en un aspecto donde trabajadores y directivos se ven influenciados de diferente forma.

Al presentar la interrogante de que si existe relación entre las actividades de cada cargo y la Evaluación del Desempeño de cada trabajador: en un 75% de los trabajadores contestaron que no era así, de igual modo el 62% de los directivos consideraron que no se toman en cuenta las actividades propias de cada cargo al momento de evaluar a cada trabajador; este resultado reitera la necesidad manifiesta de llevar la evaluación del desempeño en la organización a una sistematización que permita evaluar a cada miembro de la organización según el cargo que ocupa.

En cuanto al aspecto del conocimiento de los parámetros y criterios de la Evaluación del Desempeño: el 83% de los trabajadores negaron conocer los parámetros y criterios bajo los cuales son evaluados, mientras que el 69% de los directivos igualmente sostuvieron que no conocen los parámetros y criterios según

los cuales es evaluado el desempeño en la organización; evidentemente existe una falta de comunicación en la organización acerca de las bases de la evaluación del desempeño en la actualidad.

Al plantearles la interrogante referida a la planificación por anticipado de la Evaluación del Desempeño: los trabajadores respondieron en un 92% que no era así, también el 75% de los directivos opinaron que no se planifica anticipadamente este proceso; es una opinión ampliamente extendida en la organización el hecho de que no existe una planificación para llevar a cabo el proceso de evaluación.

En el punto de la adaptación de la forma de evaluar el desempeño en la organización a sus condiciones actuales: el 89% de los trabajadores expresaron que la forma en que se evalúa el desempeño actualmente en la organización no se encuentra adaptada a sus condiciones presentes, y el 81% de los directivos manifestaron esa misma opinión.

Es interesante el hecho de que exista gran coincidencia en las opiniones emitidas tanto por los trabajadores como por los directivos de la organización, en los aspectos antes mencionados, lo cual demuestra que existe una gran necesidad en la organización estudiada de establecer un mecanismo idóneo para llevar a cabo evaluación del desempeño y darlo a conocer en toda la organización.

#### **4.4.- Análisis de la Entrevista realizada a la Gerente, a la Analista de Personal II y a la Analista de Personal I, de la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre**

A través del análisis de la entrevista realizada a la Gerente, a la Analista de Personal II y a la Analista de Personal I, de la Gerencia de Recursos Humanos de la

Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, se pudieron obtener diferentes resultados que ilustran claramente la situación actual de la Evaluación del Desempeño en la Organización y permiten formular la bases para el diseño propuesto.

1. Objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal:
  - Fomentar en los(as) trabajadores(as) el apego al trabajo bien ejecutado, la atención dedicada a la población atendida y la valoración del esfuerzo individual y colectivo.
  - Tomar decisiones con respecto a ascensos, traslados o desvinculaciones.
  - Promover el respeto por la institucionalidad y los procedimientos establecidos en la organización para el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.
  - Impulsar el mejoramiento de la calidad del desempeño del personal y por tanto el aumento de la productividad organizacional.
  - Determinar cuáles son las fallas en que incurre la organización como un todo.
2. Las funciones y responsabilidades de cada cargo están contenidas en un Manual Descriptivo de Cargos, el cual no es conocido por todos los trabajadores y además necesita ser actualizado.
3. Las conductas evaluadas actualmente en la organización de manera informal son:
  - Participación en actividades sociales ejecutadas por la institución.
  - Trabajo en equipo.
  - Disponibilidad para trabajar sobre tiempo (fuera del horario de trabajo normal).
  - Capacidad de ejecutar el trabajo bien bajo presión.
  - Buen manejo de situaciones imprevistas.

- Capacidad de manejar el estrés.
- Mantenimiento de relaciones cordiales y respetuosas con compañeros y población atendida.
- Atención adecuada al público.

#### **4.5.-Análisis de los Resultados obtenidos con la aplicación de la Guía de Observación**

Con el uso de la Guía de Observación, se recabó información importante, la cual se expone a continuación:

Existe un seguimiento a las actividades realizadas por los trabajadores en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, el cual se da por parte de los directivos de una manera informal y subjetiva.

Existe muy poca comunicación entre los trabajadores y sus superiores acerca del desempeño que presentan, esta se da de manera verbal o escrita a través de reprimendas o felicitaciones, según sea el caso, más no conduce a una reflexión para el mejoramiento del desempeño presentado. Existen críticas de manera irrespetuosa y comportamiento poco educados entre jefes y empleados cuando se presentan fallas en las actividades realizadas.

El grado de receptividad de parte de los trabajadores a las críticas y observaciones recibidas en cuando a su desempeño en la organización es bajo, lo cual se puede deber tanto a la intolerancia a la crítica propia de algunas personas, como al hecho de que las observaciones realizadas no surgen de una análisis sistemático de su desenvolvimiento sino de una observación subjetiva de su actuación.

El grado de formalidad del proceso de Evaluación del Desempeño aplicado en la organización es nulo, ya que no existe un proceso formal que se aplique actualmente.

Se reconoce el desempeño sobresaliente presentado por algunos trabajadores en la organización, sin embargo se hace en base a actividades que no son propias de sus cargos en particular, sino tomando como referencia su participación activa en actividades sociales estratégicas llevadas a cabo por la institución.

El manejo del desempeño deficiente presentado por los trabajadores en la organización, se lleva a cabo a través de comunicaciones verbales o escritas donde se exhorta a los trabajadores a dejar de lado determinada actitud o a mejorar en determinada área.

Las Competencias que debe poseer todo el personal, para alcanzar los objetivos organizacionales son:

Tolerancia a la presión.

Entendimiento interpersonal.

Orientación al público.

Conciencia organizacional.

Trabajo en equipo y cooperación.

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Flexibilidad.

No existe una visión suficientemente clara y amplia de las responsabilidades y funciones de cada cargo de parte de los directivos ni de los empleados de la organización, por tanto no se les da la importancia debida a las mismas, y se les descuida para atender las actividades organizacionales generales.

El manejo de la información emanada de la aplicación de evaluación del desempeño en la organización es informal como lo es el proceso en sí.

Existe interés en la directiva y en la organización en general para la aplicación de la evaluación del desempeño, más habría que corroborar con hechos esta disposición expresada.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- Conclusiones**

Luego del análisis de toda la información recabada durante la investigación llevada a cabo se han llegado a consumir una serie de criterios acerca del proceso de Evaluación del Desempeño actual de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, los cuales se exponen a continuación:

- En la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, actualmente se aplica una Evaluación del Desempeño del tipo informal, que da cabida a subjetividades y confusiones con respecto al desenvolvimiento del personal.
- La ausencia de la aplicación de un proceso formal de Evaluación del Desempeño en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre ha causado que los trabajadores perciban que su rendimiento no es tomado en cuenta y se desmotiven en la realización de sus labores.
- A nivel de toda la institución se encuentra presente una gran consciencia de la importancia de la evaluación del desempeño tanto para los trabajadores como para la organización.
- Existe disposición tanto en los directivos como en los empleados para la participación activa en un proceso formal de Evaluación del Desempeño formal.

- Resulta evidente la necesidad de la creación de un Sistema de Evaluación del Desempeño para la organización estudiada que responda a sus características propias y necesidades actuales.

La Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre posee un grupo de trabajadores con una gran diversidad en cuanto a niveles educativos y en cuanto a las actividades particulares de sus cargos, más con todo y eso en su gran mayoría reconocen la importancia que tiene para ellos como individuos y para su organización en general el hecho de que se lleve a cabo una Evaluación del Desempeño, en los actuales momentos esta actividad no se está efectuando; más todas las condiciones están dadas para que se pueda diseñar un sistema eficiente para evaluar el desempeño de los trabajadores en esta organización de la manera más idónea posible, el cual es el propósito principal de la presente investigación.

## **5.2.- Recomendaciones**

Como una contribución al mejoramiento del funcionamiento organizativo en general y de la gestión de Recursos Humanos en particular dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, seguidamente se presentan una serie de sugerencias relacionadas directa o indirectamente con el proceso de Evaluación del Desempeño en esta organización.

- Estructurar el Sistema de Evaluación del Desempeño a través del diseño de un proceso formal que contemple una secuencia lógica de ejecución con una etapa previa a la evaluación de planificación, siguiendo con la etapa de aplicación en sí de la Evaluación y una etapa posterior de retroalimentación y seguimiento; que permita hacer de la Evaluación del Desempeño un proceso continuo y eficaz que contribuya con el



mejoramiento constante del rendimiento de los individuos en particular y de la organización en general.

- Establecer un método de Evaluación del Desempeño basado en Competencias, donde se evalúen a cada miembro de la organización según los caracteres propios de cada cargo.
- Actualizar el manual descriptivo de cargos adaptándolo a un modelo de Competencias, con la inclusión de las descripciones de algunos cargos que no las tienen y la complementación de las descripciones existentes; lo cual contribuiría no solo para el desarrollo del Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto, sino también con la implementación de procesos tales como: Selección, Inducción, Capacitación y demás actividades de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Instaurar en la organización un ambiente que permita la comunicación abierta, franca y respetuosa acerca del desempeño de todos sus miembros, así mismo fomentar la participación activa de todos en el proceso de Evaluación del Desempeño.
- Reconocer el desempeño sobresaliente presentado por los trabajadores con incentivos (bien sea verbales o concretos, con bonificaciones), que le sirvan de motivación para continuar llevando a cabo sus funciones eficientemente. Igualmente al detectar un desempeño por debajo de los estándares establecidos en la organización establecer planes de mejoramientos conjuntamente con los trabajadores con objetivos a lograr en plazos determinados con el seguimiento de su jefe inmediato y reuniones periódicas para revisión de los avances o logros alcanzados.

- Concientizar a nivel de los directivos y de los empleados la necesidad de la aplicación concreta de un proceso formal de Evaluación del Desempeño.

Las sugerencias contenidas en esta serie de planteamientos obedecen a un estudio riguroso de la situación organizacional actual y pretenden hacer posible el progreso del personal de la institución, tanto a nivel individual como colectivo, de manera que éstos contribuyan al alcance del fin último de una mejor atención a la comunidad objetivo y la satisfacción de las necesidades propias de los ciudadanos que la conforman.

## **CAPÍTULO VI**

# **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE, SEGÚN EL MODELO DE COMPETENCIAS PLANTEADO POR MARTHA ALLES**

### **6.1.- Introducción**

La Evaluación del Desempeño está presente en toda organización, bien sea de manera formal o informal; siempre existe alguien observando cómo lleva a cabo su tarea otro o cómo lo hace él mismo. Al establecer Sistemas de evaluación del desempeño que canalicen en un proceso metódico esta tendencia propia del ser humano a la medición del desempeño tanto propio como ajeno, se tiene acceso a un cúmulo de posibilidades de información susceptible de ser aprovechada por la organización y ser puesto al servicio del mejoramiento continuo de su funcionamiento.

La Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, posee todos los elementos necesarios para la planificación, ejecución y establecimiento de un Sistema de evaluación del desempeño; sus miembros están abiertos a la posibilidad de que se aplique evaluación del desempeño, su directiva juzga importante este procedimiento y en la dinámica cotidiana de los trabajadores existen comportamientos observables y medibles para la aplicación de un modelo de competencias.

Una Competencia es una característica que deviene en un comportamiento eficiente que aporta un desempeño exitoso en un cargo, y correspondientemente a un desempeño organizacional fructífero; al evaluar a los trabajadores en cuanto a los

comportamientos que exhiben cada uno en el cargo que ocupa dentro de la estructura organizacional se ahorra una cantidad considerable de subjetividad, procurando la construcción de un proceso con el mayor grado de objetividad y confiabilidad posible, cuyos resultados resulten útiles tanto a directivos como a empleados, es decir a la organización como un todo, y por último y no menos importante a la comunidad atendida.

A continuación se desglosará el contenido del Sistema de evaluación del desempeño diseñado, empezando por los objetivos que se pretenden alcanzar con este diseño, siguiendo con la justificación del diseño del mismo, las consideraciones acerca de la factibilidad del proyecto, lineamientos generales y modo de funcionamiento del Sistema.

## **6.2.- Objetivos**

### 6.2.1.- Objetivo General

Sistematizar un proceso de Evaluación del Desempeño para la Fundación “El Niño Simón” Sucre basado en Competencias, según el modelo propuesto por Martha Alles.

### 6.2.2.- Objetivos Específicos

Describir los cargos de todos los miembros de la organización

.

Agrupar cargos similares para el establecimiento de criterios de Evaluación del Desempeño comunes.

Determinar las Competencias que deben poseer todos los miembros de la organización y las que deben poseer en cada grupo de cargos.

Elaborar la escala de calificación para cada grupo de cargos, según el modelo de Competencias propuesto por Martha Alles.

Disponer los lineamientos generales para el funcionamiento efectivo del Sistema de Evaluación del Desempeño de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

Proponer un procedimiento para la retroalimentación del sistema y el seguimiento continuo del desempeño del personal.

### **6.3.- Justificación**

La Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, carece del conocimiento preciso y confiable del desenvolvimiento laboral de sus miembros, por tanto desconoce donde están sus fortalezas y debilidades organizacionales; es decir cuando las actividades efectuadas resultan satisfactorias no se sabe a ciencia cierta cuál es la contribución efectiva de cada trabajador, de igual modo cuando se detectan fallas en el desarrollo de las actividades no se conoce concretamente en que se está errando. Principalmente por esta razón es necesaria la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño en esta organización.

Además, cada persona al realizar un trabajo desea conocer cómo ha sido su desempeño en el mismo, todo directivo requiere conocer ampliamente a sus trabajadores para saber con qué elementos cuenta al momento de tomar decisiones y acciones para efectuar el trabajo en la organización; por tanto es necesaria la

aplicación de evaluación del desempeño en este caso particular porque este proceso vendrá a satisfacer el gran requerimiento de información existente en la organización.

Dentro de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre existe conocimiento y apertura a la evaluación del desempeño, resulta oportuno entonces que se conduzca esta actividad hacia un proceso sistemático que permita determinar cómo se desenvuelven los trabajadores y que acciones es preciso tomar para mejorar el desempeño insatisfactorio y reforzar el desempeño satisfactorio o superior.

#### **6.4.- Factibilidad**

La posibilidad de aplicación del diseño propuesto se sienta sobre la base de diferentes aspectos de la factibilidad, que derivan en las condiciones necesarias para la ejecución del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Factibilidad Técnica: en la organización en estudio existen las herramientas precisas para desarrollar el Sistema propuesto, como son: computadoras, impresoras, fotocopidora, las cuales están disponibles para su utilización con este fin.

Factibilidad Económica: los recursos económicos para llevar a cabo el Sistema están disponibles.

Factibilidad Operativa: en la organización se encuentra el personal capacitado para llevar a cabo las actividades necesarias para la aplicación del Sistema.

El presente Sistema es factible de ser aplicado, ya que, en la organización existen las condiciones técnicas, económicas y operativas que se precisan para su

puesta en funcionamiento.

### **6.5.- Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano**

Estos lineamientos son la columna vertebral del Sistema, de ellos se van a desprender las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos planteados.

Primeramente, para evaluación el desempeño del recurso humano es necesario sentar las bases enfocándose en la misión, visión y objetivos de la organización; en segundo lugar es necesario saber que actividades y responsabilidades pertenecen a cada cargo de la estructura organizacional lo cual se logra a través del análisis y descripción de cargos. La información antes mencionada va a permitir que se establezcan las competencias necesarias en todos los niveles de la organización y las competencias inherentes a cada grupo de cargos con características comunes.

El Sistema de Evaluación del Desempeño conlleva una etapa previa a la aplicación de la Evaluación en sí donde se capacitara a los evaluadores y se harán reuniones con cada trabajador para fijar con ellos sus objetivos de desempeño individual, una etapa de ejecución de las actividades evaluativas (donde se deben hacer reuniones periódicas con el evaluado a lo largo del año para verificar sus progresos y al final llenar el instrumento de evaluación) y en tercer lugar una etapa de retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento. Además, se trata de un proceso continuo que requiere que durante todo el ejercicio se haga un seguimiento a las actividades y metas planeadas para medir el avance de las mismas, corregir desviaciones y mantener la motivación durante todo el proceso.

El Instrumento de Evaluación del Desempeño consiste en una Forma para ser

llenada tanto por el Evaluador como por el propio trabajador para autoevaluarse, por tanto se le entregara en el momento indicado una copia a cada uno, en esta planilla encontrarán espacio para colocar sus datos, la fecha, las instrucciones para rellenar cada una de las partes, los elementos a evaluar están divididos en dos partes: una primera donde se encuentran los objetivos de desempeño individual del trabajador y una segunda parte donde se encuentran las competencias a evaluar, en base a estos dos parámetros se hará la evaluación.

La escogencia de los evaluadores es una decisión que va a depender de las políticas de cada organización y de la dirección estratégica que posea. La Evaluación por parte del supervisor inmediato con la revisión posterior y posible corrección por parte del superior del supervisor, y la autoevaluación para la reflexión por parte del trabajador acerca de su desempeño, permitirá una visión amplia de la actuación del trabajador en su cargo, además de un análisis profundo que permita el aprovechamiento adecuado de la reunión de retroalimentación al final del proceso de Evaluación.

Todos estos elementos favorecen que se tenga una información más completa y por tanto una configuración más precisa del desempeño presentado, que permitiría el alcance de los objetivos establecidos en el presente Sistema; los cuales están alineados con las necesidades de la organización estudiada.

#### 6.5.1.- Preparación de la Evaluación del Desempeño:

##### 6.5.1.1.- Capacitación de los Evaluadores:

El entrenamiento brindado a los evaluadores del desempeño, debe realizarse antes del comienzo del periodo a evaluar permitiendo esta preparación se dé con



suficiente antelación para su mayor aprovechamiento, y debe versar sobre estos temas:

Introducción a la Evaluación del Desempeño, con la intención de complementar los conocimientos previos que se posean acerca de esta materia.

Capacitación para la fijación de objetivos de Desempeño individual, buscando dejar claramente establecidos los elementos que deben conformar estos objetivos, el alineamiento de los mismos con los objetivos estratégicos de la organización, técnicas para lograr el consenso al momento de la reunión para el establecimiento de objetivos para cada trabajador.

Capacitación para la Evaluación del Desempeño por Competencias, es necesario que los evaluadores tengan claro como analizar los comportamientos de los trabajadores y reconocer en ellos la presencia o ausencia de las competencias a evaluar. Para este tema es necesario que se den ejemplos y casos prácticos para reforzar la teoría.

Repaso de errores comunes en las Evaluaciones del desempeño, con la intención de que se eviten; es importante hacer hincapié en la importancia de la objetividad del evaluador para el logro de una evaluación confiable.

Instrumento de Evaluación a utilizar, estudiar cada una de sus partes, cómo debe ser llenado, que procedimiento se utilizara para el cálculo de la calificación final de la evaluación.

Reunión de retroalimentación, este es el momento en el cual se comunica el resultado de la evaluación, se revisa el grado del logro de los objetivos propuestos, se compara la evaluación del trabajador con la de su supervisor; por

tanto es vital preparar a los evaluadores para conducir este encuentro, para que comuniquen con tacto los resultados deficientes, destaquen los resultados positivos, respondan con calma a las reacciones imprevistas de los trabajadores y que finalmente alcancen acuerdos que permitan el mejoramiento del desempeño en el futuro.

#### 6.5.1.2.- Reunión de fijación de objetivos de desempeño individual:

Se realiza antes del inicio del periodo de evaluación, por lo menos con un mes de anticipación. Esta reunión debe durar entre 45 minutos y 1 hora, debe estar enfocada únicamente en la tarea de fijar los objetivos de desempeño individual, sin que exista desviación hacia ningún otro tema, lo cual garantizaría el aprovechamiento del tiempo y la obtención como resultado final de unos objetivos ajustados a las funciones propias del cargo de cada trabajador.

El establecimiento de estos objetivos debe ser consensuada entre el supervisor y el trabajador, tomando en cuenta las funciones que ejecuta la persona en su cargo y los objetivos, la misión y la visión de la organización, así como las relaciones del cargo y otros elementos propios de la dinámica y la cultura organizacional, igualmente las competencias del cargo también son un material valioso para la realización de tan importante tarea, toda esta información permitirán que el resultado final de esta reunión sean unos objetivos adecuados, claros, precisos, alcanzables y adaptados a la realidad organizacional. El colaborador debe conocer, comprender y aceptar, los objetivos ya que ellos serán su guía de acción durante el año de trabajo, y la manera en que serán ponderados y evaluados, para que exista un acuerdo más tarde cuando se conozcan los resultados de la evaluación.

#### 6.5.1.3.- Reuniones de seguimiento:

Luego de que se inicia el periodo de evaluación del desempeño el trabajador y el supervisor inmediato están comprometidos con el logro de los objetivos planteados. Por tanto es necesaria la realización de dos reuniones de seguimiento la primera cuatro meses después del inicio del periodo de evaluación y la segunda seis meses después de la primera reunión.

La reunión de seguimiento consiste en un encuentro que puede durar entre 30 y 45 minutos, debe imperar un ambiente de confianza, comunicación y motivación, donde se dé un intercambio de opiniones acerca del avance en los objetivos hasta el momento, en caso de que los resultados hasta el momento no sean los esperados debe buscarse la solución conjuntamente con la posibilidad de reorientar algunos de los objetivos en cada de ser necesario.

Cada uno debe asistir a la reunión con una idea clara de lo que piensa plantear para aprovechar al máximo este momento, ya que aunque la supervisión y apoyo cotidiano es muy necesario, en muchas ocasiones la dinámica organizacional es limitante en este sentido, por tanto este es un momento sumamente valioso que tendrá una influencia en el logro de los objetivos al final del periodo de evaluación.

El desarrollo y las conclusiones de la reunión deben ser registrados para que puedan ser puestos en práctica los acuerdos alcanzados. Para terminar la reunión es conveniente que el supervisor brinde unas palabras motivadoras que sirvan de cierre.

#### 6.5.1.4.- Autoevaluación del desempeño:

Es necesario que en la Reunión previa al inicio del periodo evaluativo donde se

fijaran los objetivos de desempeño individual con cada uno de los trabajadores, también se les proporcione la información y orientaciones necesarias para que los trabajadores estén preparados para evaluar por si mismos su grado de logro de objetivos y su grado de desarrollo en cada una de las competencias evaluadas.

Los trabajadores deben conocer desde un principio las competencias que son importantes para el desempeño exitoso en su cargo, lo cual les permitirán estar atentos al momento de llevar a cabo sus labores, detectando de esta manera los aciertos y desaciertos que puedan presentar.

Debe quedar claro para los trabajadores que la autoevaluación es una herramienta para su autoanálisis y su desarrollo, por tanto no tendrá injerencia en la calificación de la evaluación; mas le servirá para su conocimiento personal, su preparación para la entrevista de revisión de la evaluación y para que tenga argumentos validos que presentar llegado este momento de revisión.

Es elemental destacar la importancia de que el trabajador debe ser franco, objetivo y cuidadoso al llevar a cabo este procedimiento de evaluación.

6.5.2.- Descripción de Cargos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, como elemento fundamental de la evaluación del desempeño

El principal fin de este Sistema es concatenar las actividades que realiza cada trabajador en su cargo con el hecho evaluativo en el sitio de trabajo, con el correspondiente resultado de una Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en la organización acorde a los principales objetivos organizacionales. Por tanto, es necesario empezar por hacer una descripción de cargos para la Evaluación del Desempeño en la organización, la cual va a delimitar las pautas que encaminaran el

Sistema diseñado. (Ver Anexo 7: Descripciones de cargos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre)

Es vital para el éxito del Sistema de evaluación del desempeño, que tanto evaluadores como evaluados conozcan claramente las funciones y responsabilidades inherentes a cada cargo.

Para la Evaluación del Desempeño se han analizado y descrito cada uno de los cargos presentes en las unidades funcionales de la organización, mostradas en el organigrama anteriormente presentado, en función de la información recabada con la aplicación de un Instrumento para el análisis de cargos (Ver Anexo N° ).

Siguiendo el esquema planteado por Alles, en su Diccionario de Competencias, adaptándolo a la realidad organizacional, se han agrupado los cargos en cuatro niveles funcionales como se puede observar:

*Nivel Ejecutivo:* donde se encuentran los Gerentes, Coordinadores y Jefes de áreas, quienes son los principales responsables de los departamentos que conforman la organización.

*Nivel Intermedio:* donde se agrupan los cargos con nivel decisorio intermedio, como los Analistas y Contadores, que prestan sus servicios en los diferentes departamentos.

*Nivel Asistencial o de apoyo:* son los cargos cuyas funciones son principalmente asistir a otros miembros de la organización para que realicen sus labores, además de otras funciones propias de cada cargo y departamento. Brindan apoyo constante tanto a los trabajadores como a las personas que visitan la organización. Algunos de sus cargos son: Asistentes, Secretarias y Recepcionista.

*Nivel Inicial:* en este nivel se encuentran los cargos: las(es) aseadoras(es), el mensajero y el jardinero. Los cuales cumplen funciones de mantenimiento de las instalaciones y también labores de apoyo a los distintos departamentos de la organización.

Los grupos de cargos descritos previamente son los que permitirán la determinación de las Competencias específicas, ya que a cada nivel se le asignarán una serie de competencias que permitirán complementar la evaluación de competencias conjuntamente con las Competencias cardinales.

#### 6.5.3.- Competencias Cardinales para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre

Para continuar en el Proceso de Evaluación del Desempeño es necesario que se estudien detenidamente la Visión, Misión y Objetivos estratégicos de la Organización que son las guías que permitirán establecer las Competencias Cardinales y Específicas, conjuntamente con las Descripciones de cargos.

*Compromiso:* Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

*Ética:* Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria supuestos

intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

*Calidad del trabajo:* Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

*Integridad:* Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

*Autocontrol:* Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

*Conciencia Organizacional:* Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de

prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

*Orientación al público:* Colocar siempre a la población objeto de atención, siempre en el primer plano al momento de tomar decisiones y acciones en la organización. Consiste en establecer un direccionamiento que permita satisfacer las necesidades del público al cual se destinan los servicios, buscando brindar soluciones, asesorías y actividades, encaminándose hacia el logro de una mejor calidad de vida para las personas atendidas.

*Sensibilidad social:* Actuar constantemente motivados por el deber de servir, de ayudar a personas que se encuentran en situaciones vulnerables. Respondiendo a las exigencias sociales, prestando una atención con valores como el humanismo, la conciencia social y el trabajo constante, sin fines lucrativos, sino con el fin de contribuir al mejoramiento social desde el ámbito de acción organizacional.

*Confianza en sí mismo:* Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.

*Tolerancia a la presión:* Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



#### 6.5.4.- Competencias Específicas para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre

##### Nivel Ejecutivo:

*Habilidades Mediáticas:* Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desempeño frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de Cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

*Modalidades de Contacto:* (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto) Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posee.

*Liderazgo:* Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer

coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

*Empowerment:* Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emrende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

*Dinamismo – Energía:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Relaciones Públicas:* Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

*Orientación a las personas:* Implica el deseo de ayudar o servir a la población atendida, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de las personas que requieren asistencia de la organización, así como de los proveedores y del personal de la organización.

*Trabajo en equipo:* Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.

Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

*Desarrollo del Equipo:* Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

*Iniciativa:* Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Nivel Intermedio:

*Colaboración:* Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

*Alta adaptabilidad – Flexibilidad:* Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad

para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

*Calidad del trabajo:* Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

*Dinamismo – Energía:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Franqueza – Confiabilidad – Integridad:* Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

*Habilidad analítica:* Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que una persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

*Comunicación:* Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de

reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

*Capacidad de entender a los demás:* Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

*Capacidad de planificación y de organización:* Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Nivel Asistencial o de Apoyo:

*Capacidad para aprender:* Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

*Preocupación por el orden y la claridad:* Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

*Desarrollo de relaciones:* Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

*Responsabilidad:* Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

*Capacidad de entender a los demás:* Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

*Dinamismo – Energía:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Tolerancia a la presión:* Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

*Trabajo en equipo:* Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Nivel Inicial:

*Dinamismo – Energía:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Comunicación:* Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a

quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

*Trabajo en equipo:* Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

*Perseverancia:* Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

*Autocontrol:* Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

*Capacidad para aprender:* Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

*Dinamismo – Energía:* Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Responsabilidad:* Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

#### 6.5.5.- Instrumento de evaluación del desempeño para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre

El instrumento de evaluación del desempeño es un elemento fundamental para el desarrollo eficiente del sistema de evaluación, es un formulario que va a permitir registrar cada una de las etapas de la evaluación del desempeño, además de la ponderación tanto de los objetivos de desempeño individual como de las competencias cardinales y específicas, además de las calificaciones obtenidas por cada trabajador en cada uno de estos parámetros.

La aplicación del instrumento de evaluación debe hacerse una vez al año, un mes antes de que culmine el periodo de evaluación, debe ser llenado por el supervisor inmediato del trabajador, con base en las observaciones de sus comportamientos realizadas a lo largo del periodo de evaluación.

Luego de llenado el instrumento el jefe inmediato del supervisor debe revisarlo y hacer las sugerencias que sean pertinentes en cuanto a la evaluación. Igualmente el trabajador también debe realizar su autoevaluación con base en este instrumento.

##### Partes del instrumento de evaluación del desempeño:

###### Parte I: Fechas:

- ✓ Periodo de evaluación.
- ✓ Fecha de reunión de fijación de objetivos.
- ✓ Fecha de reunión de progreso.
- ✓ Fechas de reunión de retroalimentación.

###### Parte II: Datos personales del evaluado y del evaluador:

###### Parte III: Evaluación de los objetivos de desempeño individual.



Parte IV: Evaluación por competencias cardinales y competencias específicas.

Parte V: Calificación final.

Parte VI: Recomendaciones.

Parte VII: Firmas del evaluado, del evaluador y del superior del evaluador.

El instrumento de evaluación esta presentado en el Anexo 8.

#### 6.5.6.- Escala de evaluación del desempeño para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre

La escala de evaluación del desempeño permite que se obtenga una calificación final del desempeño, la cual refleja tanto el grado de logro de los objetivos individuales del desempeño como la cobertura de las competencias alcanzadas.

El esquema de evaluación estructurado incluye la siguiente escala de calificación:

1. **EXCEPCIONAL:** para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan cargos de comparable ámbito de actuación.
2. **DESTACADO:** cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.

3. BUENO: se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del cargo. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
  
4. NECESITA MEJORAR: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del cargo en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
  
5. RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su cargo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar dentro de un periodo determinado.

Es fundamental que se haga un adecuado procesamiento de los datos obtenidos a través del instrumento de evaluación del desempeño para que la calificación final otorgada a cada trabajadores sea lo más exacta y objetiva posible.

#### 6.5.7.- Reunión de Retroalimentación

Luego del llenado del instrumento de evaluación tanto por el evaluador como

por el trabajador, de la revisión de la evaluación por parte del supervisor del evaluador, se da la reunión de retroalimentación. Esta reunión se debe realizar una vez en el periodo de evaluación en el final del mismo, se puede decir que se trata de la reunión de cierre del proceso de evaluación, su duración debe ser de una hora aproximadamente, no es recomendable que sea muy extensa, salvo que en su ejecución se den circunstancias que lo ameriten.

Esta reunión tiene tres fines fundamentales como son: la comunicación de los resultados de la evaluación y la autoevaluación, el análisis conjunto del desempeño y el acuerdo de líneas de acción que correspondan con el desempeño detectado en la búsqueda del mejoramiento constante tanto individual como organizacional.

El evaluador debe dirigir la reunión, es conveniente que actúe con seguridad, tranquilidad y sencillez, de manera que haga sentir cómodo y que aliente la participación y comunicación del trabajador. Es conveniente nombrar primeramente los objetivos y competencias que han tenido resultados positivos, para luego pasar a las que no han sido alcanzadas.

Debe dar cabida a que el trabajador exprese su posición ante la evaluación recibida y que exprese los resultados de su autoevaluación. Esta etapa debe ser muy bien manejada por el evaluador ya que es necesario que el trabajador perciba claramente que su participación activa en el proceso de evaluación es sumamente valiosa, porque permitirá que se logre construir estrategias de acción que permitan su desarrollo en su cargo y a nivel organizacional.

Luego del intercambio de ideas debe colocarse por escrito los acuerdos alcanzados, con las acciones a emprender y los plazos para la revisión de los avances. Los resultados de este encuentro servirán de base al momento de volver a reunirse para fijar los objetivos del desempeño individual para el próximo periodo de

evaluación. Como se puede observar la Evaluación del Desempeño es un proceso continuo que busca principalmente el desarrollo de cada uno de los trabajadores y de esta forma el progreso organizacional.

Este sistema de evaluación del desempeño está diseñado para la articulación de un proceso de evaluación continuo, con la participación de todos los miembros de la organización, donde la comunicación se efectúe de manera cordial y fluida, permitiendo que el proceso de resultados que permitan el mejoramiento de cada uno de los trabajadores, el mejoramiento del servicio prestado a la comunidad, y en consecuencia el alcance de los objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

### TEXTOS

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Diccionario*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. (2da. Edición). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. (2da. Edición). Argentina: Granica.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ta. Edición). Caracas: Episteme.
- Arias, F. y Heredia, V. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño*. México: Trillas.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (7ma. Edición). Caracas: BL. Consultores Asociados.

- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos humanos*. (8va. Edición) Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Werther W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ta. Edición). México: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. (2009). *Informe de los cien días de gestión*.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Edición). Mexico: Mc Graw Hill.
- Invancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Kelly, M. y Patiño, X. (2004). *Propuesta de un sistema de evaluación integral de desempeño en base al modelo estratégico balanced scorecard dirigida a la gerencia de personal de Aluminio del Caroní, S.A. (ALCASA)*”. Tesis no publicada. Universidad de Oriente, Puerto Ordaz.
- Malavé, J. (1997). *Organizaciones: ¿Qué son? ¿Para qué sirven? ¿Cómo*

*funcionan?*. Venezuela: IESA.

Mathis, R. y Jackson J. (2003). *Fundamentos de Administración de recursos humanos*. (2da. Edición). México: Thomson.

Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. (2005). *Instructivo para la consignación y elaboración de Proyectos y trabajo de grado*. Cumaná: Coordinación de Trabajo de Grado de la Escuela de Ciencias Sociales.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2001). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: Vicerrectorado de investigación y postgrado.

#### *TRABAJOS DE GRADO*

Aguache, A. y Cayones, A. (2006) *Proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD) en el periodo enero 2005 – diciembre 2005*. Tesis no publicada. Universidad de Oriente, Cumaná.

Contreras, D. y Torres, D. (2000). *Propuesta de un sistema alternativo de evaluación del desempeño dirigido al departamento de recursos humanos de la empresa S.E.M.D.A. C.A.* Tesis no publicada. Universidad de Oriente, Maturín.

Rivero, I. (2007) *Análisis del proceso de evaluación del desempeño aplicado a los funcionarios del área de recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Región Nor-oriental*.

Tesis no publicada. Universidad de Oriente, Maturín.

#### *DOCUMENTOS EN LÍNEA*

Bedoya, E. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. [Tesis en línea]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Consultada el 24 de noviembre de 2009 en: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya\\_se/T\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf).

Hernández T., Misael. (2002). *Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad*. [Documento en línea]. Consultado el 14 de octubre de 2009 en la página web: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043718.pdf>

#### *LEYES*

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453* (Extraordinaria), 24/03/2000.

Ley del Estatuto de la Función Pública. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.046*, 28/10/2009.



## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **GUÍA DE OBSERVACIÓN**

El presente instrumento tiene como finalidad conducir la observación que se llevará a cabo en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, con el propósito de identificar las características que posee la Evaluación del Desempeño aplicada en esta organización. Proporcionando así, los cimientos para la construcción de una visión clara y objetiva de este proceso, que permita la formulación del diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano.

#### **Aspectos a observar:**

Existencia de un seguimiento a las actividades realizadas por los trabajadores en la organización.

Tipo de comunicación que se establece entre los trabajadores y sus superiores acerca del desempeño que presentan.

Grado de receptividad de parte de los trabajadores a las críticas y observaciones recibidas en cuando a su desempeño en la organización.

Grado de formalidad del proceso de Evaluación del Desempeño aplicado en la organización.

Reconocimiento del desempeño sobresaliente presentado por los trabajadores en la organización.

Manejo del desempeño deficiente presentado por los trabajadores en la organización.

Competencias que debe poseer todo el personal, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Existencia de una visión clara de las responsabilidades y funciones de cada puesto en la organización.

Manejo de la información emanada de la aplicación de evaluación del desempeño en la organización.

Interés de la directiva y de la organización en general en la aplicación de la evaluación del desempeño.

## Anexo 2

### **CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO PARA LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE, SEGÚN EL MODELO DE COMPETENCIAS PLANTEADO POR MARTHA ALLES. AÑO 2011.**

El presente cuestionario tiene como finalidad indagar la opinión de los empleados acerca de la Evaluación del Desempeño que actualmente se aplica en la organización donde labora; para luego hacer un diseño de Evaluación del Desempeño adaptado a la misma.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, sólo será utilizada para fines académicos. No será divulgada ninguna respuesta individual. No es necesario que coloque su nombre, lo importante es conocer sus opiniones. Es de gran importancia que responda todas las preguntas, afirmativa o negativamente, expresando su punto de vista en cada caso. No deje ninguna interrogante sin contestar.

#### **I PARTE: DATOS PERSONALES**

1.- Nivel Académico Alcanzado:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

1.1.- Primaria ( )

1.7.- Diplomado en curso ( )

1.2.- Secundaria ( )

1.8.- Diplomado culminado ( )

1.3.- Bachiller ( )

1.9.- Especialización en curso ( )

1.4.- Técnico Medio ( )

1.10.- Especialización culminada ( )

1.5.- Técnico Superior Universitario ( )  
)

1.11.- Maestría en curso ( )

1.6.- Licenciado o equivalente ( )

1.12.- Maestría culminada ( )

2.- Departamento en el cual trabaja:

---

3.- Tiempo que tiene trabajando en la Fundación Regional “El Niño Simón”, Sucre:

---

4.- Condición laboral:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con su condición laboral actual.

4.1.- ( ) Fijo  
de servicio

4.2.- ( ) Contratado

4.3.- ( ) Comisión

**Por favor conteste las siguientes interrogantes de forma afirmativa o negativa, marque con una “X” la alternativa de su preferencia:**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce usted, qué es la Evaluación del Desempeño?		
¿En esta organización se han llevado a cabo Evaluaciones del Desempeño?		
¿Recientemente su desempeño ha sido evaluado dentro de la organización?		
¿Considera que la Evaluación de su Desempeño es importante para la organización?		
¿Es importante para usted que su desempeño sea evaluado?		
¿Tiene oportunidad de realizar autoevaluación de su desempeño dentro de la organización?		
¿En la organización se toman las decisiones administrativas considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores?		
¿Se planifican actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño?		
¿Percibe que su carrera se desarrolla dentro de la organización de acuerdo con su desempeño?		
¿Conoce los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño?		
¿Considera importante hacer una autoevaluación de su desempeño?		
¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?		

¿Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador?		
¿Es evaluado por su jefe inmediato?		
¿Es evaluado por la Gerente de Recursos Humanos?		
¿Es evaluado por el superior de su jefe?		
¿Es evaluado por sus compañeros?		
¿Autoevalúa su desempeño?		
¿Se evalúa el cumplimiento de sus funciones en la organización?		
¿Se toman en cuenta las responsabilidades inherentes a su cargo al evaluar su desempeño?		
¿Se evalúa el desarrollo de sus competencias en la organización?		
¿Conoce los parámetros y criterios bajo los cuales es evaluado su desempeño?		
¿Conoce la valoración que reciben las actividades que realiza?		
¿Se le informan los resultados de su Evaluación del Desempeño?		
¿Cuándo cumple con lo esperado por la organización recibe reconocimiento?		
¿Cuándo no cumple con lo esperado por la organización recibe amonestaciones?		
¿Recibe orientaciones para la mejora de su rendimiento?		

¿Le parece que la forma en que se evalúa el desempeño en la organización está adaptada a sus condiciones actuales?		
¿Se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño?		
¿Conoce el método que se ha aplicado en la organización para evaluar el desempeño?		
¿Todos los miembros de la organización se involucran en el proceso de Evaluación del Desempeño?		

Expresar seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño existente en la organización.

---



---



---



---



---



---



---

Expresar seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan desarrollar un proceso de Evaluación del Desempeño adaptado a las necesidades de su organización.

---



---

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!  
Br. Raquel Seijas A.*

### Anexo 3

#### **CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO PARA LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE, SEGÚN EL MODELO DE COMPETENCIAS PLANTEADO POR MARTHA ALLES. AÑO 2011.**

El presente cuestionario tiene como finalidad indagar la opinión del personal del nivel directivo acerca de la Evaluación del Desempeño que actualmente se aplica en la organización donde labora; para luego realizar un diseño de Evaluación del Desempeño adaptado a la misma.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, sólo será utilizada para fines académicos. No será divulgada ninguna respuesta individual. No es necesario que coloque su nombre, lo importante es conocer sus opiniones. Es de gran importancia que responda todas las preguntas, afirmativa o negativamente, expresando su punto de vista en cada caso. No deje ninguna interrogante sin contestar.

#### **I PARTE: DATOS PERSONALES**

1.- Nivel Académico Alcanzado:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

1.1.- Bachiller ( )

1.7.- Especialización en curso ( )

1.2.- Técnico Medio ( )

1.8.- Especialización culminada ( )

1.3.- Técnico Superior Universitario ( )  
)

1.9.- Maestría en curso ( )



1.4.- Licenciado o equivalente ( )      1.10.- Maestría culminada ( )

1.5.- Diplomado en curso ( )      1.11.- Doctorado en curso ( )

1.6.- Diplomado culminado ( )      1.12.- Doctorado culminado ( )

2.- Departamento en el cual trabaja:

---

3.- Tiempo que tiene trabajando en la Fundación Regional “El Niño Simón”, Sucre:

---

4.- Condición laboral:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con su condición laboral actual.

4.1.- ( ) Fijo      4.2.- ( ) Contratado      4.3.- ( ) Comisión de servicio

**Por favor conteste las siguientes interrogantes de forma afirmativa o negativa, marque con una “X” la alternativa de su preferencia:**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce usted a cabalidad, qué es la Evaluación del Desempeño?		
¿Ha realizado usted Evaluación del Desempeño al personal a su cargo?		
¿Le parece importante que se aplique un proceso formal de Evaluación del Desempeño en la organización?		
¿Basándose en la Evaluación del Desempeño de su personal usted puede tomar decisiones administrativas factibles?		
¿En la Evaluación del Desempeño se pueden detectar los puntos débiles de los trabajadores y planificar la capacitación necesaria?		
¿Las decisiones administrativas en la organización se toman considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores?		
¿Recibe capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño?		
¿Quisiera recibir capacitación acerca de la evaluación del desempeño en la organización?		
¿Conoce los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación del desempeño?		
¿En el proceso de evaluación del desempeño, usted es evaluado?		
¿Es evaluado por su jefe inmediato?		
¿Es evaluado por la Gerente de Recursos Humanos?		

¿Es evaluado por el superior de su jefe?		
¿Es evaluado por sus compañeros?		
¿Es evaluado por el personal a su cargo?		
¿Considera importante hacer una autoevaluación de su desempeño?		
¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?		
¿Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador?		
¿Le parece necesario que en el proceso de Evaluación del Desempeño usted sea evaluado por los trabajadores que están a su cargo?		
¿Conoce los parámetros y criterios bajo los cuales es evaluado el desempeño en la organización?		
¿Desde el punto de vista estratégico, cree que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para la organización?		
¿Se planifica con anticipación la evaluación del desempeño?		
¿Conoce el método que se ha aplicado en la organización para evaluar el desempeño?		
¿Todos los miembros de la organización se involucran en el proceso de evaluación del desempeño?		
¿Le parece que la forma en que se evalúa el desempeño en la organización responde a sus condiciones y necesidades actuales?		

Exprese seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan mejorar el proceso de evaluación del desempeño existente en la organización.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Exprese seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan desarrollar un proceso de evaluación del desempeño adaptado a las necesidades de su organización.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!  
Br. Raquel Seijas A.*

## **Anexo 4**

### **ENTREVISTA**

La presente entrevista tiene como propósito recabar los conocimientos y la visión que se tienen en la Gerencia de Recursos Humanos de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, acerca de la evaluación del desempeño en la organización, con la finalidad de diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño que cubra con las necesidades organizacionales actuales.

¿Qué objetivos se persiguen en la organización con la aplicación de Evaluación del Desempeño a su personal?

¿Quién(es) cumple(n) el rol de evaluador(es) en la organización? ¿Por qué razón?

¿Quién(es) tiene(n) la responsabilidad de la Evaluación del Desempeño en la organización? ¿Por qué razón?

¿Se conoce claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización? ¿Dónde se encuentran establecidas?

¿De qué forma y bajo qué métodos se ha evaluado el desempeño del personal?

¿Qué conductas son evaluadas actualmente en la organización?

¿Cuáles son las competencias que deben poseer todos los trabajadores para responder a las exigencias organizacionales?

¿De qué manera se beneficiaría la Gerencia de Recursos Humanos, el trabajador

y la organización en general con la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño?

¿Qué estrategias se utilizan para comunicar a los miembros de la organización los resultados de la Evaluación del Desempeño?

¿Existen planes de seguimiento al rendimiento del trabajador luego de la aplicación de la Evaluación del Desempeño?

¿Se planifica la capacitación de los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación del Desempeño?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en la fijación de sueldos y salarios del personal de esta organización?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en los movimientos de personal?

¿Qué influencia tienen los resultados de la Evaluación del Desempeño en la toma de decisiones organizacionales en materia de Recursos Humanos?

¿Se efectúa planificación de carreras en la organización con base en la información de la Evaluación del desempeño aplicada?

¿Existe alguna relación entre el otorgamiento de reconocimientos y amonestaciones, y los resultados de la Evaluación del Desempeño?

Exprese seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan mejorar el proceso de evaluación del desempeño existente en la organización.

---

---

---

---

---

---

---

---

Exprese seguidamente alguna(s) sugerencia(s), que permitan desarrollar un proceso de evaluación del desempeño adaptado a las necesidades de su organización.

---

---

---

---

---

---

---

---

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!  
Br. Raquel Seijas A.*

## **Anexo 5**

### **CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE CARGOS**

#### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO PARA LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE, SEGÚN EL MODELO DE COMPETENCIAS PLANTEADO POR MARTHA ALLES. AÑO 2011.**

El presente cuestionario tiene como finalidad determinar cuáles son las funciones, las responsabilidades y los requerimientos de cada cargo en la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre; para luego actualizar las descripciones de cargos existentes y realizar un diseño de evaluación del desempeño adaptado a esta organización.

La información que usted va a suministrar es completamente confidencial y anónima, sólo será utilizada para fines académicos. No será divulgada ninguna respuesta individual. No es necesario que coloque su nombre, lo importante es conocer sus opiniones. Es de gran importancia que responda todas las preguntas, expresando su punto de vista en cada caso. No deje ninguna interrogante sin contestar.

#### **I PARTE: DATOS PERSONALES**

1.- Nivel Académico Alcanzado:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

1.1.- Primaria ( )

1.8.- Diplomado culminado ( )

1.2.- Secundaria ( )

1.9.- Especialización en curso ( )



1.3.- Bachiller ( )

1.10.- Especialización culminada ( )

1.4.- Técnico Medio ( )

1.11.- Maestría en curso ( )

1.5.- Técnico Superior Universitario ( )

1.12.- Maestría culminada ( )

1.6.- Licenciado o equivalente ( )

1.13.- Doctorado en curso ( )

1.7.- Diplomado en curso ( )

1.14.- Doctorado culminado ( )

2.- Departamento en el cual trabaja:

---

3.- Tiempo que tiene trabajando en la Fundación Regional “El Niño Simón”, Sucre:

---

4.- Condición laboral:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con su condición laboral actual.

4.1.- ( ) Fijo  
servicio

4.2.- ( ) Contratado

4.3.- ( ) Comisión de



---

9.- Señale cuáles son los requerimientos básicos para ejercer el cargo, en cuanto a: educación, experiencia, habilidades y conocimientos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10.- Señale las relaciones que tiene su cargo con otros cargos, (cargos que dependen de su cargo, cargos de los que depende su cargo, cargos del mismo nivel con los que se debe comunicar)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

11.- Observaciones:

---

*¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!  
Br. Raquel Seijas A.*

## Anexo 6

### Tablas basadas en la información adicional recabada a través de los instrumentos de recolección de información:

Distribución absoluta y porcentual del nivel académico del personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre.

<b>Nivel Académico / Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Primaria	2	3,8 %
Secundaria	1	1,9 %
Bachiller	14	26,9 %
Técnico Medio	6	11,5 %
Técnico Superior	11	21,2 %
Universitario		
Licenciado o Equivalente	12	23,1 %
Diplomado en curso		
Diplomado culminado	2	3,8 %
Especialización en curso		
Especialización culminada	3	5,8 %
Maestría en curso		
Maestría culminado	1	1,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011

Distribución absoluta y porcentual del sitio de trabajo.

<b>Departamento en el que trabaja</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Dirección Ejecutiva	2	3,8 %
Auditoría Interna	3	5,8 %
Recursos Humanos Planificación y Gestión	10	19,2 %
Consultoría Jurídica	2	3,8 %
Informática	2	3,8 %
Gerencia Técnica de Programas	3	5,8 %
Gerencia de Salud y Atención Social	2	3,8 %
Gerencia de Protección Integral al Niño, Niña y Adolescente	2	3,8 %
Gerencia de Administración	3	5,8 %
Gerencia de Relaciones Públicas	1	1,9 %
Coordinación de Programas Preescolares y Maternales	1	1,9 %
Coordinación de Programas Cultura, Turismo y Recreación	1	1,9 %
Coordinación de Programas Casa de los Niños	1	1,9 %
Coordinación Centros Educativos Hospitalarios	1	1,9 %

Coordinación Previsión Integral	1	1,9 %
Coordinación de Compras	3	5,8 %
Coordinación de Bienes , Almacén y Servicios Generales	2	3,8 %
Coordinación de Relaciones Públicas	2	3,8 %
Coordinación de Medios Audio Visuales	2	3,8 %
Coordinación de Prensa	2	3,8 %
Contabilidad	2	3,8 %
Presupuesto	2	3,8 %
Transporte	2	3,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011

#### Distribución absoluta y porcentual del tiempo de servicio

<b>Tiempo de Servicio</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
6 Meses	3	5,8 %
7 Meses	2	3,8 %
8 Meses	1	1,9 %
9 Meses	1	1,9 %

1 Año	7	13,5 %
1.3 Años	2	3,8 %
1.5 Años	2	3,8 %
2 Años	18	34,6 %
2.3 Años	4	7,7 %
3 Años	6	11,5 %
4 Años	2	3,8 %
6 Años	1	1,9 %
7 Años	1	1,9 %
10 Años	1	1,9 %
16 Años	1	1,9 %
TOTAL	52	100 %

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011

Distribución absoluta y porcentual de la condición Laboral

<b>Condición Laboral</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Porcentual</b>
Fijo	5	9,6 %
Contratado	38	73,1 %
Comisión de Servicio	9	17,3 %
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora al personal de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Mayo 2011



**Anexo 7**

**DESCRIPCIONES DE CARGOS DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE**

**NIVEL EJECUTIVO:**

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Directora Ejecutiva	
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Dirige, coordina y supervisa las actividades estratégicas planificadas en la Organización, transmite las directrices de la Presidenta a los Gerentes y trabaja conjuntamente con ellos para que estas se cumplan.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Presidenta Supervisa a: Todo el personal Trabaja con: Todos los Gerentes de la Organización y la Consultora Jurídica Fuera de la Institución: Fundación Nacional “El Niño Simón” e Instituciones de gobierno del Estado Sucre	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Servir de enlace entre la Presidenta y los Gerentes de la Institución, informándoles acerca de los objetivos estratégicos que se procuran alcanzar.</li><li>- Supervisar la labor de cada uno de los Gerentes en su ámbito de actuación.</li><li>- Organizar y ejecutar las actividades Organizacionales que requieren de la participación del personal de todas las unidades funcionales.</li><li>- Realizar reuniones de trabajo con los miembros de la organización, según las directrices de la Presidenta, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos y planes trazados.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar porque se administren adecuadamente los recursos financieros, materiales y humanos de la Organización, obteniendo de ellos el máximo provecho posible.</li> </ul>	
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p> <p>Dirigir la organización logrando la máxima colaboración posible de todo el personal, así como el logro del cumplimiento exitoso de las actividades pautas, conformando junto con los Gerentes un equipo de trabajo directivo eficiente.</p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b></p>	
<p><b>Título del Cargo:</b> Gerente</p>	<p><b>Departamentos:</b> Recursos Humanos; Administración; Salud y Asistencia Social; Gcia. Técnica Programas, Relaciones Públicas y Protección al niño, niña y adolescente.</p>
<p><b>Fecha:</b> Junio 2011</p>	<p><b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá</p>
<p><b>Resumen del Cargo:</b></p> <p>Planifica, dirige y supervisa la realización de las actividades del Departamento a su cargo, para el cumplimiento de los objetivos trazados y el desarrollo organizacional.</p>	
<p><b>Relaciones:</b></p> <p>Reporta a: Presidenta y Directora Ejecutiva</p> <p>Supervisa a: Personal del departamento</p> <p>Trabaja con: Todos los demás Gerentes de la Organización y la Consultora Jurídica</p> <p>Fuera de la Institución: Fundación Nacional “El Niño Simón” y Gobernación del Estado</p>	
<p><b>Responsabilidades y Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar, Coordinar y Controlar la realización de todas las actividades del departamento.</li> <li>- Revisar y avalar todos los documentos que emite el departamento (Informes,</li> </ul>	

<p>Oficios, Circulares, Nóminas, Constancias de Trabajo, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar porque las funciones realizadas estén ajustadas al marco legal en esta materia vigente en el país.</li> <li>- Servir de enlace entre la Directiva de la Organización y los trabajadores, para la comunicación de las directrices necesarias y la eventual resolución de conflictos.</li> <li>- Proporcionar a la Directiva la información que precise acerca de su Departamento.</li> <li>- Ofrecer a los trabajadores un ambiente organizacional idóneo para el cumplimiento de cada una de sus funciones.</li> </ul>
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p> <p>Conducir eficientemente las actividades de su Departamento, reflejándose en la realización a tiempo de todas las tareas previstas y cubriendo los estándares de calidad.</p>

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Auditora Interna	<b>Departamento:</b> Auditoría Interna
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<p><b>Resumen del Cargo:</b></p> <p>Responsable de realizar auditorías financieras, operacionales y contables de la Institución, rigiéndose por la normativa técnica de general aceptación y la normativa legal vigente en esta materia en el País.</p>	
<p><b>Relaciones:</b></p> <p>Reporta a: Presidenta</p> <p>Trabaja con: Gerentes de la Institución</p> <p>Fuera de la Institución: Contraloría de la Fundación Nacional “El Niño Simón” y Contraloría General del Estado</p>	

**Responsabilidades y Deberes:**

- Planificar, dirigir, ejecutar y supervisar las intervenciones que realice la unidad de Auditoría en la Organización.
- Realizar Autorías administrativas, financieras, de inventarios y de personal en la Institución.
- Emitir informes internos y externos, mostrando el análisis de las actividades de la Organización, así como recomendaciones de mejoras.
- Hacer seguimiento de los informes presentados, de manera que las sugerencias dadas se cumplan para corregir las desviaciones que sean detectadas.

**Criterios de Desempeño:**

Llevar a cabo las Auditorias en las diferentes unidades de la Institución, en los ámbitos financiero, contable y de personal, verificando que se cumplan las normas técnicas en los procedimientos, además del cumplimiento del marco legal vigente en esta materia. Reportar oportunamente cualquier anomalía detectada a los organismos competentes para su corrección.

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Consultora Jurídica	<b>Departamento:</b> Consultoría Jurídica
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Se encarga del asesoramiento y dictamen en todas las actividades legales de la Fundación, tanto en materia laboral como operacional, vigilando que las actividades que se realicen estén ajustadas a la normativa jurídica correspondiente.	

**Relaciones:**

Reporta a: Presidencia

Trabaja con: Departamentos de la Institución

Fuera de la Institución: Fundación Nacional “El Niño Simón” e Instituciones de gobierno del Estado Sucre

**Responsabilidades y Deberes:**

- Asesorar y asistir a la Directiva y departamentos de la Institución en materia legal, en cualquier actividad o circunstancia, planificada o no, que involucre asuntos jurídicos.
- Elaborar los contratos a las personas que pertenecen o van a ingresar a la Fundación, igualmente elaborar contratos con empresas de servicios o personal por honorarios profesionales, y cualquier otro tipo de documentación legal.
- Redactar comunicaciones dirigidas a otras instituciones solicitando las comisiones de servicios de los trabajadores que sean requeridas y los nombramientos de los cargos con funciones directivas.
- Revisar los convenios y contratos establecidos por la Fundación con organismos públicos o privados, para asegurarse de la validez de los mismos y en caso de ser necesario ratificarlos o cesarlos.

**Criterios de Desempeño:**

Asegurar el cumplimiento del marco legal aplicable en todas las actividades y funciones desplegadas en la Fundación, realizando su labor de asesoría y asistencia de forma constante, atendiendo los requerimientos que le son señalados.

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Coordinador(a)	<b>Departamento:</b> Gerencia de Administración y Finanzas
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Coordina las actividades de incorporación, desincorporación, mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la Fundación. Se encarga de la compra de materiales y equipos al personal en la Institución.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas y Directora Ejecutiva Trabaja con: Personal de la Gerencia de Administración Fuera de la Institución: Directivos y personal de otras instituciones	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por la preservación de los Bienes que posee la Organización, llevando un registro detallado del estado en que encuentran y su ubicación.</li> <li>- Realizar compras de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran.</li> <li>- Realizar un manejo eficiente de los recursos económicos a los cuales tiene acceso para cumplir con sus funciones.</li> <li>- Ordenar y supervisar el mantenimiento y la reparación de equipos y mobiliario de la Fundación.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Efectuar permanentemente procedimientos de resguardo y control de los Bienes de la Fundación, con el fin de mantenerlos en óptimas condiciones de funcionamiento. Llevar a cabo a adquisición de los insumos que se requieran en la Institución.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Coordinador(a)	<b>Departamento:</b> Gerencia de Relaciones Públicas
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Organiza actividades a realizarse con la finalidad de promocionar e impulsar cada una de las actividades sociales y asistenciales que lleva a cabo la fundación, recibe directrices del Gerente para llevar a cabo sus tareas y las transmite a los demás coordinadores.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Relaciones Públicas Trabaja con: demás Coordinadores(as) de la Gerencia Fuera de la Institución: Personal de otras instituciones y Medios de Comunicación.	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener actualizada la agenda de eventos a realizar por la Fundación y transmitir la información pertinente al personal que deba asistir.</li> <li>- Coordinar y supervisar de preparación de las actividades y de los eventos oficiales, con la presencia de la Presidenta.</li> <li>- Disponer y revisar la elaboración de los discursos oficiales del Presidente Municipal, siguiendo las directrices del Gerente.</li> <li>- Difundir las actividades de la Institución por los medios de comunicación (prensa, medios audiovisuales, etc.).</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Efectuar un trabajo de organización, difusión y promoción efectivo de las actividades oficiales de cualquier tipo, que se emprendan desde la Organización hacia la comunidad atendida.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Chofer Jefe	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Resumen del Cargo:</b> Coordinar la asignación de los vehículos propiedad de la Institución, vigilar su situación mecánica así como la disponibilidad y organizar las actividades de transporte.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos y Presidencia Trabaja con: Todo el personal de la Institución Fuera de la Institución: Personal de otras Instituciones	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuir el trabajo de transporte entre cada uno de los choferes a su cargo, y controlar que efectúen correctamente cada una de sus asignaciones.</li> <li>- Actuar como chofer en las ocasiones imperiosas en que la Fundación requiera de sus servicios.</li> <li>- Inspeccionar cada vehículo asegurándose de que se encuentren en buenas condiciones, cuenten con las herramientas necesarias para fallas menores, además de llevarlos al taller mecánico cuando lo amerite.</li> <li>- Asistir al rescate de los vehículos que sufran algún desperfecto mecánico en cualquier momento.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Mantener los vehículos de la Institución aptos para el transporte del personal y equipos necesarios para el cumplimiento de las actividades pautadas, asegurarse de que se dé respuesta eficiente a las exigencias de la Institución.	



<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Coordinador(a)	<b>Departamento:</b> Gerencia de Protección al Niño, Niña y Adolescente
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Coordina la defensa y protección de los Niños, Niñas y Adolescentes, atendiendo los casos que se presentan en la Fundación, dentro del marco legal correspondiente.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Protección al Niño, Niña y Adolescente Trabaja con: Gerente de Protección al Niño, Niña y Adolescente Fuera de la Institución: Tribunales en materia de Protección al Niño, Niña y Adolescentes, personal de otras instituciones vinculadas a esta materia y población atendida.	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concertar citas con las personas involucradas en casos donde se presume que existe vulneración de los derechos de niños, niñas y adolescentes.</li> <li>- Llevar control en actas e informes de todos los casos tratados y todos los asuntos resueltos mediante dictámenes y acuerdos.</li> <li>- Informar a los organismos de protección al niño, niña y adolescente, tribunales que legislan en esta materia, acerca de los casos tratados para que dictaminen las acciones legales a emprender.</li> <li>- Velar por el bienestar de los niños, niñas y adolescentes que se les dictan medida de protección y se encuentran en los centros de atención adscritos a la Fundación.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Llevar a cabo los procedimientos legales sistemáticamente en los casos tratados, rigiéndose por las decisiones tomadas en los tribunales en materia de protección al Niño, Niña y Adolescente, preservando los derechos de la población atendida.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>
-----------------------------

<b>Título del Cargo:</b> Coordinador(a)	<b>Departamento:</b> Gerencia Técnica de Programas
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Coordina, dirige y supervisa las actividades educativas que se desarrollan en los Centros de Educación Inicial y de los Centros Educativos Recreativos adscritos a la Fundación. Siguiendo los lineamientos emanados de los Organismos del Estado en esta materia y las directrices de la Presidenta de la Fundación.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente Técnica de Programas Trabaja con: Coordinadores de esta Gerencia y Directores de Centros Fuera de la Institución: población atendida, representantes y personal de otros organismos públicos en materia educativa.	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmitir a las Directoras de los Centros Educativos y Recreativos a su cargo las pautas para la elaboración de la Planificación Educativa del año escolar, supervisar su realización adecuada y su ejecución precisa.</li> <li>- Realizar visitas a los Centros Educativos y Recreativos para brindar apoyo a las directoras y docentes en su trabajo, detectar puntos fuertes y puntos débiles de la atención prestada a la niñez atendida, para tomar decisiones con esta información.</li> <li>- Organizar actividades recreativas para la población atendida, que además tengan contenidos formativos.</li> <li>- Gestionar la dotación a los Centros Educativos y Recreativos de todos los materiales e implementos necesarios para mantener su funcionamiento óptimo.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Ser un enlace eficiente entre la Gerencia Técnica de Programas y los Centros Educativos y Recreativos de la Fundación, permitiendo que se bajen las directrices de su funcionamiento adecuadamente, que se mantenga la dotación necesaria y la atención a los niños y niñas.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Coordinador(a)	<b>Departamento:</b> Gerencia de Salud y Asistencia Social
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Se encarga las actividades inherentes al rol de la Fundación como institución garante del desarrollo saludable de los niños, las niñas y jóvenes del Estado Sucre, organizando jornadas de prevención de situaciones que puedan entorpecer este desarrollo.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Salud y Asistencia Social Trabaja con: demás Coordinadores(as) de la Gerencia Fuera de la Institución: Público en general y personal de otras instituciones	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y llevar a cabo jornadas, taller, charlas y demás actividades formativas en materias tales como: embarazo precoz, métodos anticonceptivos, adicción a drogas, bulimia, anorexia, depresión, entre otros.</li> <li>- Distribuir material informativo acerca de la prevención de los problemas más comunes que suelen presentar niños, niñas y adolescentes en cuanto a su salud física, mental y social.</li> <li>- Establecer enlaces con los centros adscritos a la Fundación y con cualquier otro centro educativo para llevar las actividades preventivas a sus miembros: tanto estudiantes, como docentes, representantes y comunidad educativa en general.</li> <li>- Trabajar conjuntamente con otras instituciones que se encarguen de Prevención Integral en el Estado Sucre para ofrecer tratamiento y acompañamiento a los niños, las niñas y los jóvenes, que así lo requieran.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Llevar a cabo la planificación de las jornadas preventivas, y ejecutarlas cumpliendo cabalmente con el cronograma establecido en cuando a temas, fechas y número de niños, niñas y adolescentes atendidos.	

**NIVEL INTERMEDIO:**

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Analista de Personal	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Analiza, ejecuta, y hace seguimiento a las operaciones técnicas y administrativas necesarias para cumplir con las funciones de la Gestión de Recursos Humanos en la Institución.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos Supervisa a: Asistente de Analista de Personal Trabaja con: Contador II y Consultora Jurídica	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar y controlar todos los pasivos laborales.</li><li>- Calcular todos los conceptos incluidos en las nóminas de pago (quincenales, bono vacacional, bonificación de fin de año y demás nominas especiales).</li><li>- Elabora las nóminas quincenales de pago.</li><li>- Realizar el control de las solicitudes y otorgamiento de préstamos con garantía del fondo fiduciario.</li><li>- Llevar a cabo la liquidación de Prestaciones Sociales de los trabajadores.</li></ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Llevar a cabo los cálculos y análisis que están a su cargo en los lapsos previstos, permitiendo que la remuneración de los trabajadores se efectúe de manera oportuna y procesar las solicitudes que se le hagan eficientemente.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Contador II	<b>Departamento:</b> Gerencia de Administración y Finanzas
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Gerente de Administración y Finanzas	
<b>Resumen del Cargo:</b> Se encarga de la revisión y registro de todos los movimientos contables así como la presentación a la Gerencia de los estados financieros mensuales, se asegura del manejo objetivo de los recursos financieros de la Fundación.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas Trabaja con: personal de la Gerencia	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar las aperturas de los libros de contabilidad (Diario, Mayor y Balances) y los correspondientes asientos de los movimientos operacionales contables y saldos de las cuentas.</li> <li>- Resumir la información obtenida, resaltando los hechos más importantes ocurridos en el patrimonio, y elaborar de reportes financieros para la toma de decisiones.</li> <li>- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios, para garantizar la exactitud en el registro de fondos.</li> <li>- Proporcionar información necesaria para la elaboración de los presupuestos en la Organización, corroborándose así la exactitud de los mismos y evitar caer en derroche.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Proveer información requerida para las operaciones de planificación, evaluación y control, salvaguardando los activos de la organización, contribuir a la toma efectiva de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, contribuyendo a coordinar los efectos en toda la Organización.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Analista de Presupuesto III	<b>Departamento:</b> Gerencia de Administración y Finanzas
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Gerente de Administración y Finanzas	
<b>Resumen del Cargo:</b> Encargado del procesamiento, análisis y evaluación de la información necesaria, para el control y la coordinación del proceso presupuestario, a fin de garantizar una buena ejecución y distribución presupuestaria.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas Trabaja con: personal de la Gerencia	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar, clasificar, procesar y analizar información y datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto.</li> <li>- Elaborar el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la Fundación y efectuar los ajustes del mismo.</li> <li>- Elabora cuadros estadísticos de gastos del presupuesto por períodos.</li> <li>- Analizar y efectuar las solicitudes de modificaciones presupuestarias, transferencias de partida y créditos adicionales.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Aplicar los principios y prácticas de administración presupuestaria de manera tal que permitan un ejercicio presupuestario efectivo y objetivo, dentro del marco legal y con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.	

**NIVEL ASISTENCIAL O DE APOYO:**

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Asistente de Analista de Personal	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Realiza funciones de nivel asistencial en la ejecución de actividades técnicas necesarias para cumplir con las funciones de la Gestión de Recursos Humanos en la Institución.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos y Analista de Personal II Trabaja con: Asistente de Analista de Personal I y Secretaria Ejecutiva II del Departamento	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Participar con la analista en la elaboración y llenado de tablas y formularios relativos a los pasivos laborales.</li><li>- Realizar mensualmente la relación de los 5 días de Prestación de antigüedad de los trabajadores.</li><li>- Organizar las nóminas y recibos de pago para su posterior resguardo junto con la Asistente de Analista de Personal I.</li><li>- Tramitar todo lo referente al Seguro Social Obligatorio (S.S.O).</li></ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Llevar a cabo las actividades que le sean asignadas en los plazos de tiempo estipulados, de manera precisa y eficiente, que contribuya al cumplimiento de las actividades de la Gestión de Recursos Humanos en la Institución.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Secretaria Ejecutiva	<b>Departamento:</b> Dirección Ejecutiva; Presidencia; Recursos Humanos; Administración; Salud y Asistencia Social; Gcia. Técnica Programas, Relaciones Públicas y Protección al niño, niña y adolescente.
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Brinda apoyo secretarial a la Gerente y al resto del personal del departamento, facilitando que se lleven a cabo todas las actividades propias de esta Gerencia.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos Trabaja con: Todo el personal del Departamento	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir y transmitir a la Gerente y demás personal del Departamento, la documentación que ingresa para su atención y gestión respectiva.</li> <li>- Redactar y transcribir toda la documentación que se envía desde el Departamento, hacia dentro o fuera de la organización, según las directrices emanadas de la Gerente.</li> <li>- Atender las llamadas recibidas y realizar las que sean necesarias, según las pautas dadas por la Gerente.</li> <li>- Atender a los trabajadores que asisten al Departamento.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Apoyar la gestión del Departamento, de manera que las tareas a realizar se atiendan oportunamente, y responder a los requerimientos que realice la Gerente.	



<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Archivista	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<p><b>Resumen del Cargo:</b></p> <p>Cataloga y reguarda toda la documentación que ingresa y egresa en la Gerencia, maneja los expedientes del personal, procurando mantener toda esta información actualizada y organizada a disposición de la organización.</p>	
<p><b>Relaciones:</b></p> <p>Reporta a: Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Trabaja con: Todo el personal del Departamento</p>	
<p><b>Responsabilidades y Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y actualizar los expedientes del personal que labora en la Institución.</li> <li>- Archivar todos los documentos que vienen de otras instancias a la Gerencia y los que emanan de la misma.</li> <li>- Retirar e incorpora expedientes, carpetas con documentos u otros en los archivadores.</li> <li>- Velar por la conservación la documentación y el orden en el sitio de trabajo.</li> </ul>	
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p> <p>Organizar y conservar toda la documentación existente en la Gerencia, manteniéndola ordenada y disponible para su utilización.</p>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Recepcionista	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<p><b>Resumen del Cargo:</b></p> <p>Maneja la central telefónica para la comunicación en la Organización, se encarga de recibir al público en general y al personal de otras instituciones que trabaja conjuntamente con la Institución</p>	
<p><b>Relaciones:</b></p> <p>Reporta a: Gerente de Recursos Humanos y Presidencia</p> <p>Trabaja con: Todo el personal de la Institución</p> <p>Fuera de la Institución: Personal de otras Instituciones y Público en general</p>	
<p><b>Responsabilidades y Deberes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir con gentileza y tacto a las personas que procuran la atención de sus necesidades por la Institución.</li> <li>- Verificar si la persona a quien se solicita se encuentra en la Organización y si está disponible antes de hacer pasar a cualquier persona.</li> <li>- Recibir y realizar llamadas para el personal de toda la institución, para el desarrollo de las actividades organizacionales.</li> <li>- Recibir toda la documentación que ingresa a la organización y dirigirla a Presidencia o a las dependencias respectivas.</li> </ul>	
<p><b>Criterios de Desempeño:</b></p> <p>Transmitir una imagen agradable de la Organización al público en general, realizar oportunamente las llamadas necesarias para la comunicación organizacional y mantener el orden en su sitio de trabajo.</p>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Asistente de Auditoría Interna	<b>Departamento:</b> Auditoría Interna
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b>	
Lleva a cabo las actividades necesarias para la realización efectiva de las auditorías administrativas, financieras, de inventarios y de personal en la Institución, apoyando a la Auditora interna en el desarrollo de su labor.	
<b>Relaciones:</b>	
Reporta a: Auditora Interna	
Trabaja con: Departamentos de la Institución	
Fuera de la Institución: Contraloría de la Fundación Nacional “El Niño Simón” y Contraloría General del Estado	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar la relación de las auditorías planificadas y realizadas, para el control interno de la unidad.</li> <li>- Participar activamente en los procesos de intervención en las diferentes unidades de la Organización.</li> <li>- Examinar la documentación proporcionada por los departamentos auditados para la detección de posibles anomalías en los procedimientos.</li> <li>- Participar junto con la Auditora en la elaboración de los Informes de Auditoría Interna requeridos.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b>	
Realizar su labor asistencial de una manera efectiva, que contribuya a la ejecución de las auditorías pertinentes en el momento oportuno, de manera tal que los planes de la unidad sean cumplidos cabalmente.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Fotógrafo I	<b>Departamento:</b> Gerencia de Relaciones Públicas
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Se encarga de la cobertura fotográfica de todas las actividades y eventos realizados por la Fundación.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Relaciones Públicas y Coordinadores del departamento Trabaja con: Todo el personal del departamento Fuera de la Institución: Público en general y fotógrafos de otras instituciones	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capturar las fotografías de los eventos y actividades que se realizan en la Fundación.</li> <li>- Archivar y organizar las fotografías en orden cronológico.</li> <li>- Entregar trimestralmente la memoria fotográfica de las actividades realizadas por la Institución.</li> <li>- Publicar las fotografías de dichas actividades en la Prensa.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Estar presente en todos los eventos de la Fundación, capturando las fotografías necesarias con exactitud y calidad, que permita la difusión de las actividades realizadas de manera eficaz.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Asistente administrativo III	<b>Departamento:</b> Gerencia de Administración
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Resumen del Cargo:</b> Ejerce labores asistenciales en su unidad de trabajo, facilitando el efectivo desempeño de las labores administrativas de pagos, cobros, donaciones, y las actividades cotidianas de elaboración y recepción de la documentación respectiva.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Administración y Finanzas Trabaja con: Unidad de Contabilidad y Unidad de Presupuesto. Fuera de la Institución: Público en general	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar cheques requeridos manejando el sistema administrativo instalado para tal fin, según las directrices dadas por el Gerente.</li> <li>- Recibir y revisar los documentos soportes de los cheques a emitir por la organización.</li> <li>- Enviar y recibir comunicaciones internas y externas en el departamento.</li> <li>- Reguardar la documentación manejada en la Gerencia.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Actuar con precisión y discreción al momento de la elaboración de los cheques requeridos, asegurarse de que se encuentren todos los soportes necesarios para tal fin y mantener en orden los documentos manejados para su revisión en cualquier momento.	

**NIVEL INICIAL:**

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Chofer	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Chofer Jefe	
<b>Resumen del Cargo:</b> Conduce los vehículos pertenecientes a la Fundación, transportando al personal, equipos y materiales necesarios para el correcto desarrollo de las actividades organizacionales.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Chofer Jefe Trabaja con: Todo el personal de la Institución Fuera de la Institución: Personal de otras Instituciones	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Servir de apoyo al personal que posee funciones que deben llevarse a cabo fuera de la Institución.</li><li>- Transportar a los trabajadores a las actividades que planifica la Organización en diversas comunidades.</li><li>- Trasladar las unidades médicas necesarias para los operativos médicos asistenciales.</li><li>- Manejar con prudencia, velar por el buen funcionamiento, el resguardo y el orden en los vehículos</li></ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Trasladar al personal y equipos de la Fundación a donde sea preciso, cumplir con las tareas que le sean asignadas de manera oportuna, conducir de manera adecuada.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Aseador(a)	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Resumen del Cargo:</b> Lleva a cabo labores de limpieza y conservación en la sede de la Institución, para el mantenimiento en condiciones óptimas de la misma.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos Trabaja con: Todo el personal de la Institución	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asear cada una de las oficinas de la sede y los espacios comunes tales como entrada, pasillos, baños y patio.</li> <li>- Almacenar el material de limpieza que le sea asignado para un lapso de tiempo determinado.</li> <li>- Suministrar y colocar en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros</li> <li>- Recoger, embolsar y colocar la basura en sus respectivos depósitos.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Mantener limpias y ordenadas las instalaciones y mobiliario de la Fundación, de manera que se encuentren en condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades del personal y la atención al público.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Jardinero	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Resumen del Cargo:</b> Encargado de la conservación de las áreas verdes de la Institución, vela por del mantenimiento de las plantas en óptimo estado.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos Trabaja con: Aseadores	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar constantemente el estado de las áreas verdes de la Institución.</li> <li>- Regar y podar la grama y las plantas del jardín, según las necesidades de cada especie.</li> <li>- Efectuar labores de limpieza, movimiento de tierra y abono, para la preservación óptima de las plantas.</li> <li>- Mantener en buenas condiciones las herramientas y los materiales que utiliza en su trabajo.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Preservar las áreas verdes de la Sede de la Fundación, manteniéndolas en condiciones adecuadas, mejorando así el aspecto estético de la Institución.	



<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>	
<b>Título del Cargo:</b> Mensajero	<b>Departamento:</b> Recursos Humanos
<b>Fecha:</b> Junio 2011	<b>Realizado por:</b> Raquel Seijas Alcalá
<b>Supervisor inmediato:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Resumen del Cargo:</b> Traslada los documentos y encomiendas que le sean encargados, hacia los destinos que le sean indicado de manera rápida y precisa.	
<b>Relaciones:</b> Reporta a: Gerente de Recursos Humanos Trabaja con: Todo el personal de la Institución Fuera de la Institución: Personal de otras Instituciones	
<b>Responsabilidades y Deberes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducir vehículo automotor para transportar comunicaciones y/o encomiendas.</li> <li>- Distribuir todo tipo de correspondencia, oficios, órdenes de pago, circulares e invitaciones entre la Institución y demás organismos públicos y privados.</li> <li>- Retira de las diferentes dependencias, organismos, instituciones, fundaciones: comunicaciones, encomiendas, documentos, etc.</li> <li>- Efectúa operaciones y gestiones bancarias, tales como: depósitos de cheques, efectivo, retira chequeras, transferencias, etc.</li> </ul>	
<b>Criterios de Desempeño:</b> Efectuar al traslado y entrega de correspondencia de la Organización de manera cuidadosa y precisa, atendiendo eficazmente los encargos que le sean asignados.	

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL NIVEL EJECUTIVO DE LA FUNDACIÓN REGIONAL  
“EL NIÑO SIMÓN” SUCRE**

Esta planilla es un instrumento para la Evaluación del Desempeño. El cuidado que usted tenga en su manejo es sumamente importante para su conservación y posterior análisis. Debe ser llenado en su totalidad. Llenar con lapicero y letra de molde.

**PARTE I: FECHAS**

**PERIODO DE EVALUACIÓN DEL: \_\_\_\_\_ AL:**

\_\_\_\_\_

**FECHA DE REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS:**

**FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 1:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 2:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FECHA DE REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN FINAL:**

**PARTE II:**

<b>DATOS DEL EVALUADO:</b> <b>APELLIDOS:</b> _____ <b>NOMBRES:</b> _____ <b>CARGO:</b> _____
--

<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b> <b>APELLIDOS:</b> _____ <b>NOMBRES:</b> _____ <b>CARGO:</b> _____
---

**PARTE III: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**

<b>OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONSECUCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

7.			
8.			
9.			
10.			
	<b>100%</b>		

**PARTE IV: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CARDINALES Y  
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.**

<b>COMPETEN CIAS</b>	<b>Gra do A 100 %</b>	<b>Gra do B 75 %</b>	<b>Gra do C 50%</b>	<b>Gra do D 25%</b>	<b>No desarrolla da</b>
Competencias Cardinales					
Compromiso					
Ética					
Calidad del trabajo					
Integridad					
Autocontrol					
Conciencia organizacional					
Orientación al publico					
Sensibilidad social					
Confianza en sí mismo					

Tolerancia a la presión					
Competencias Específicas					
Habilidades Mediáticas					
Modalidades de contacto					
Liderazgo					
Empowerment					
Dinamismo-energía					
Relaciones Públicas					
Orientación a las personas					
Trabajo en Equipo					
Desarrollo del Equipo					
Iniciativa					

**PARTE V: CALIFICACIÓN FINAL**

- 1. Excepcional**
- 2. Destacado**
- 3. Bueno**
- 4. Necesita mejorar**
- 5. Resultados inferiores a lo esperado**

\_\_\_\_\_

(En números

y letras)

Describa brevemente los aspectos que ha considerado al evaluar globalmente a la persona:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PARTE VI: RECOMENDACIONES**

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción Propuesta</b>	<b>Fecha o plazos</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>5.</b>		

**PARTE VII: FIRMAS**

<b>FIRMAS y COMENTARIOS</b>	
<b>EVALUADO:</b> _____ _____ _____	
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____
<b>EVALUADOR:</b> _____ _____ _____	
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____
<b>SUPERIOR DEL EVALUADOR:</b> _____ _____ _____	
<b>CARGO:</b> _____	<b>:</b>
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL NIVEL INTERMEDIO DE LA FUNDACIÓN REGIONAL  
“EL NIÑO SIMÓN” SUCRE**

Esta planilla es un instrumento para la Evaluación del Desempeño. El cuidado que usted tenga en su manejo es sumamente importante para su conservación y posterior análisis. Debe ser llenado en su totalidad. Llenar con lapicero y letra de molde.

**PARTE I: FECHAS**

PERIODO DE EVALUACIÓN DEL: \_\_\_\_\_ AL:

\_\_\_\_\_

<b>FECHA DE REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS:</b>
---

<b>FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 1:</b>
_____
_____
_____

<b>FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 2:</b>
_____
_____

<b>FECHA DE REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN FINAL:</b>
---



**PARTE II:**

**DATOS DEL EVALUADO:**

**APELLIDOS:**

---

**NOMBRES:**

---

**CARGO:**

---

**DATOS DEL EVALUADOR:**

**APELLIDOS:**

---

**NOMBRES:**

---

**CARGO:**

---

**PARTE III: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**

<b>OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONSECUCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	<b>100%</b>		

**PARTE IV: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CARDINALES Y COMPETENCIAS ESPECIFICAS.**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Gra do A 100 %</b>	<b>Gra do B 75 %</b>	<b>Gra do C 50%</b>	<b>Gra do D 25%</b>	<b>No desarrolla da</b>
<b>Competencias Cardinales</b>					
Compromiso					
Ética					

Calidad del trabajo					
Integridad					
Autocontrol					
Conciencia organizacional					
Orientación al público					
Sensibilidad social					
Confianza en sí mismo					
Tolerancia a la presión					
Competencias Específicas					
Colaboración					
Alta adaptabilidad – Flexibilidad					
Calidad del trabajo					
Dinamismo – Energía					
Habilidad analítica					
Franqueza – Confiabilidad					

Integridad					
Comunicación					
Capacidad de entender a los demás					
Capacidad de planificación y de organización					

**PARTE V: CALIFICACIÓN FINAL**

- 1. Excepcional**
- 2. Destacado**
- 3. Bueno**
- 4. Necesita mejorar**
- 5. Resultados inferiores a lo esperado**

**(En números**

**y letras)**

**Describa brevemente los aspectos que ha considerado al evaluar globalmente a la persona:**

---



---

**PARTE VI: RECOMENDACIONES**

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción Propuesta</b>	<b>Fecha o plazos</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>5.</b>		

**PARTE VII: FIRMAS**

<b>FIRMAS y COMENTARIOS</b>	
<b>EVALUADO:</b> _____ _____ _____	
<b>FIRMA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>EVALUADOR:</b> _____ _____ _____	
<b>FIRMA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>SUPERIOR DEL EVALUADOR:</b> _____ _____ _____	
<b>CARGO:</b>	<b>:</b>
<b>FIRMA:</b>	<b>FECHA:</b>

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL NIVEL ASISTENCIAL O DE APOYO DE LA FUNDACIÓN  
REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE**

Esta planilla es un instrumento para la Evaluación del Desempeño. El cuidado que usted tenga en su manejo es sumamente importante para su conservación y posterior análisis. Debe ser llenado en su totalidad. Llenar con lapicero y letra de molde.

**PARTE I: FECHAS**

**PERIODO DE EVALUACIÓN DEL: \_\_\_\_\_ AL:**

\_\_\_\_\_

<b>FECHA DE REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS:</b>
---

<b>FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 1:</b>
_____
_____
_____

<b>FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 2:</b>
_____
_____

<b>FECHA DE REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN FINAL:</b>
---

**PARTE II:**

**DATOS DEL EVALUADO:**

**APELLIDOS:**

---

**NOMBRES:**

---

**CARGO:**

**DATOS DEL EVALUADOR:**

**APELLIDOS:**

---

**NOMBRES:**

---

**CARGO:**

**III: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**

<b>OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONSECUCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	<b>100%</b>		

**PARTE IV: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CARDINALES Y  
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Gra do A 100 %</b>	<b>Gra do B 75 %</b>	<b>Gra do C 50%</b>	<b>Gra do D 25%</b>	<b>No desarrolla da</b>
<b>Competencias Cardinales</b>					
Compromiso					
Ética					
Calidad del trabajo					
Integridad					
Autocontrol					
Conciencia organizacional					
Orientación al publico					
Sensibilidad social					
Confianza en sí mismo					
Tolerancia a la presión					
<b>Competencias Específicas</b>					
1.Capacidad para aprender					



Preocupación por el orden y la claridad					
Desarrollo de relaciones					
Responsabilidad					
Capacidad de entender a los demás					
Tolerancia a la presión					
Comunicación					
Trabajo en equipo					

### PARTE V: CALIFICACIÓN FINAL

<p><b>1. Excepcional</b></p> <p><b>2. Destacado</b></p> <p><b>3. Bueno</b></p> <p><b>4. Necesita mejorar</b></p> <p><b>5. Resultados inferiores a lo esperado</b></p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;"><b>(En números</b></p> <p><b>y letras)</b></p> <p><b>Describe brevemente los aspectos que ha considerado al evaluar globalmente a la persona:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--

**PARTE VI: RECOMENDACIONES**

Debe mejorar	Acción Propuesta	Fecha o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

**PARTE VII: FIRMAS**

<b>FIRMAS y COMENTARIOS</b>	
<b>EVALUADO:</b> _____	
_____	
_____	
_____	
<b>FIRMA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>EVALUADOR:</b> _____	
_____	
_____	
_____	
<b>FIRMA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>SUPERIOR DEL EVALUADOR:</b>	
_____	
_____	
_____	
_____	
<b>CARGO:</b>	<b>:</b>
_____	
_____	
<b>FIRMA:</b>	<b>FECHA:</b>

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DEL NIVEL INICIAL DE LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL  
NIÑO SIMÓN” SUCRE**

Esta planilla es un instrumento para la Evaluación del Desempeño. El cuidado que usted tenga en su manejo es sumamente importante para su conservación y posterior análisis. Debe ser llenado en su totalidad. Llenar con lapicero y letra de molde.

**PARTE I: FECHA PERIODO DE EVALUACIÓN DEL:**  
\_\_\_\_\_ **AL:** \_\_\_\_\_

**FECHA DE REUNIÓN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS:**

**FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 1:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FECHA DE REUNIÓN DE PROGRESO 2:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**FECHA DE REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN FINAL:**

**PARTE II:**

<b>DATOS DEL EVALUADO:</b> <b>APELLIDOS:</b> _____ <b>NOMBRES:</b> _____ <b>CARGO:</b>
---

<b>DATOS DEL EVALUADOR:</b> <b>APELLIDOS:</b> _____ <b>NOMBRES:</b> _____ <b>CARGO:</b>
--

**PARTE III: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL.**

<b>OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>NIVEL DE CONSECUCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	<b>100%</b>		

**PARTE IV: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS CARDINALES Y  
COMPETENCIAS ESPECIFICAS.**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Gra do A 100 %</b>	<b>Gra do B 75 %</b>	<b>Gra do C 50%</b>	<b>Gra do D 25%</b>	<b>No desarrolla da</b>
<b>Competencias Cardinales</b>					
Compromiso					
Ética					
Calidad del trabajo					
Integridad					
Autocontrol					
Conciencia organizacional					
Orientación al publico					
Sensibilidad social					
Confianza en sí mismo					
Tolerancia a la presión					
<b>Competencias Específicas</b>					
1. Dinamismo – Energía					

Comunicación					
Trabajo en equipo					
Perseverancia					
Autocontrol					
Capacidad para aprender					
Dinamismo – Energía					
Responsabilidad					

#### **PARTE V: CALIFICACIÓN FINAL**

- 1. Excepcional**
- 2. Destacado**
- 3. Bueno**
- 4. Necesita mejorar**
- 5. Resultados inferiores a lo esperado**

\_\_\_\_\_

(En números

y letras)

**Describe brevemente los aspectos que ha considerado al evaluar globalmente a la persona:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PARTE VI: RECOMENDACIONES**

<b>Debe mejorar</b>	<b>Acción Propuesta</b>	<b>Fecha o plazos</b>
<b>1.</b>		
<b>2.</b>		
<b>3.</b>		
<b>4.</b>		
<b>5.</b>		

**PARTE VII: FIRMAS**

<b>FIRMAS y COMENTARIOS</b>	
<b>EVALUADO:</b> _____	
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____
<b>EVALUADOR:</b> _____	
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____
<b>SUPERIOR DEL EVALUADOR:</b> _____	
<b>CARGO:</b> _____	<b>:</b> _____
<b>FIRMA:</b> _____	<b>FECHA:</b> _____

## **HOJA DE METADATOS**



## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO UMANO EN LA FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN”. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. 2011</b>
<b>Subtítulo</b>	

### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>SEIJAS RAQUEL</b>	CVLAC	<b>18652909</b>
	e-mail	<b>seijasalcala@gmail.com</b>
	e-mail	

### Palabras o frases claves:

<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
<b>RECURSO HUMANO</b>
<b>FUNDACIÓN REGIONAL “EL NIÑO SIMÓN” SUCRE</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

### Resumen (abstract):

Las evaluaciones del desempeño son aplicadas comúnmente en organizaciones diversas en sus fines, características y amplitudes. A pesar de este hecho, aún hoy en día la aplicación de este proceso no es estimado con la importancia que tiene para la planificación y estrategia organizacional, por lo cual se continúa llevando a cabo con grandes imprecisiones en su planificación, ejecución y posteriormente en la utilización de sus resultados. La finalidad de esta investigación fue diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación “El Niño Simón” Sucre, Cumaná. Se circunscribe en el modelo de investigación de campo, ya que se obtuvo la información necesaria directamente de la realidad en estudio. Se trata de un proyecto factible pues el sistema de evaluación del desempeño elaborado, podrá ponerse en práctica a los fines de responder las necesidades de evaluación del personal y de la directiva de la organización estudiada, permitiendo la creación de estrategias tendientes al mejoramiento continuo. Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de la observación, la entrevista y el cuestionario. Para el procesamiento de los datos, se aplicó el paquete estadístico SSPS v.18, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo de todos los datos. Lo cual ha permitido estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ajustado a la realidad organizacional detectada, con la fijación de objetivos de desempeño alcanzables, la aplicación de estrategias para la planificación, desarrollo y retroalimentación del sistema, que permita evaluar a los trabajadores según sus cargos, además de alinear el proceso de evaluación del desempeño con los objetivos, la misión y la visión de la organización.

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –  
3/6**

**Contribuidores:**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>ROL / Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Guzmán, María</b>	<b>ROL</b>	A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>10.468.953</b>
	<b>e-mail</b>	<b>mgabrielaguzmang@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Fernández, Lisbeth</b>	<b>ROL</b>	A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>9.979.836</b>
	<b>e-mail</b>	<b>lisbethania@hotmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	
<b>Bottino, Betsy</b>	<b>ROL</b>	A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>5.874.586</b>
	<b>e-mail</b>	<b>betsybottino@gmail.com</b>
	<b>e-mail</b>	

**Fecha de discusión y aprobación:**

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Día</b>
<b>2011</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

**Lenguaje: SPA**

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso –  
4/6**

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>TESIS-SeijasR.DOC</b>	<b>Application/word</b>

**Alcance:**

**Espacial: NACIONAL (Opcional)**

**Temporal: TEMPORAL (Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos**

**Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADA**

**Área de Estudio: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

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

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

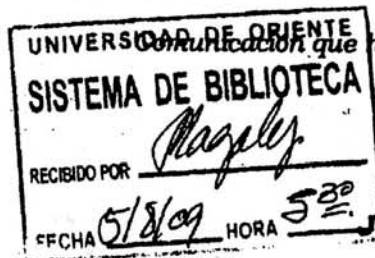
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNVELO**  
Secretario



C.C.: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.

  
RAQUEL SEIJAS  
AUTORA

  
MARÍA GUZMÁN  
TUTORA

