



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS- LA MORITA



ESTRATEGIAS GERENCIALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE
PROMUEVAN EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE
REALIZA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE
CARABOBO

Tutor(a): Msc. Franklin González

Autor(a): Lcda Zobeida Aguilarte.

La Morita, abril 2015.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS- LA MORITA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE
PROMUEVAN EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE
REALIZA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE
CARABOBO**

Línea de investigación: Relaciones de Trabajo

Tutor(a): Msc. Franklin González

Autor(a): Lcda Zobeida Aguilarte.

La Morita, abril 2015.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y SOCIALES MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL
TRABAJO Y RELACIONES LABORALES CAMPUS LA MORITA**



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “ESTRATEGIAS GERENCIALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE PROMUEVAN EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE REALIZA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”, presentado por: Aguilarte, Zobeida, cédula de identidad 16.205.057, para optar al título de: Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO a los 13 días del mes de julio del año 2015

Nombre y Apellido

C.I

Firma

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso: *Por darme la fuerza y la fortaleza necesaria para la realización de esta investigación y poder alcanzar esta meta.*

A mis padres: *Que me dieron la vida, especialmente a mi madre que gracias a ella soy quien soy hoy en día, ya que me ha apoyado en todo momento y nunca ha dejado de ayudarme*

A mi Hija: *Mi razón de ser, mi motivación e inspiración para seguir adelante.*

Zobeida Aguilarte

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la fortaleza en todo momento... ¡Gracias mi Padre Amado!

A mi hermosa familia, por todo el apoyo y amor brindado

A la Universidad de Carabobo Núcleo Aragua, por permitirme desarrollar esta investigación en sus instalaciones, especialmente al grupo de trabajo para esta investigación por su tiempo y dedicación.

A mi tía Carmen, Compañera de estudio gracias por todo el apoyo incondicional

Al profesor y mi Tutor Franklin González, por su inmenso apoyo y orientación en la realización de esta investigación. A usted profesor muchísimas gracias por todo cuanto me ayudo!

A mis amigos, compañeros de estudios y de trabajo, por todos sus aportes y conocimientos ofrecidos.

A los profesores de mi querida Universidad de Carabobo por todas sus enseñanzas, dedicación y vocación de servicios.

Zobeida Aguilarte

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO	
I EL PROBLEMA	14
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivos de la Investigación.....	20
Justificación de la Investigación.....	21
II MARCO TEÓRICO	24
Antecedentes de la Investigación.....	24
Antecedentes de la Universidad de Carabobo.....	31
Bases Teóricas.....	32
Administración.....	33
Clima Organizacional.....	36
Gestión.....	41
Productividad.....	43
Talento Humano.....	46
Evaluación.....	52
Gerencia.....	62

Planificación.....	69
Bases Legales.....	77
Definición de Términos Básicos.....	81
III MARCO METODOLOGICO	84
Diseño de la Investigación.....	84
Nivel de Investigación.....	85
Nivel Descriptivo.....	85
Modalidad de la Investigación.....	85
Naturaleza de la Investigación.....	86
Población y Muestra.....	88
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	89
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	91
Técnicas de Análisis y Presentación de los Resultados.....	93
Estrategia metodológica.....	94
IV DIAGNOSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA	95
Análisis y Presentación de los Resultados.....	95
V LA PROPUESTA	110
Presentación.....	111
Fundamentación Teórica.....	113
Objetivos de la Propuesta.....	114
Presupuesto de la Propuesta.....	125
Factibilidad de la Propuesta.....	125
Administración de la Propuesta.....	126
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
Conclusiones.....	127

Recomendaciones.....	130
REFERENCIAS.....	132
ANEXOS.....	136

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Distribución de la Población.....	89
2. Escala de Confiabilidad.....	93
3. Diagnostico de la situación actual.....	96
4. Dimensión: desempeño gerencial.....	100
5. Dimensión: desempeño profesional.....	101
6. Dimensión: capital humano.....	102
7. Dimensión: capital intelectual.....	103
8. Dimensión: variables ambientales.....	104
9. Dimensión: variables sociales.....	105
10. Dimensión: variables estructurales.....	106
11. Dimensión: variables personales.....	107
12. Dimensión: factores que evalúan el desempeño.....	108
13. Dimensión: tipos de métodos.....	109
14. Formulación de Estrategias, Acciones y Beneficios.....	124
15. Operacionalización de Variables.....	138
16. Guía de Observación.....	151

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp.
1. Dimensión: desempeño gerencial.....	100
2. Dimensión: desempeño profesional.....	101
3. Dimensión: capital humano.....	102
4. Dimensión: capital intelectual.....	103
5. Dimensión: variables ambientales.....	104
6. Dimensión: variables sociales.....	105
7. Dimensión: variables estructurales.....	106
8. Dimensión: variables personales.....	107
9. Dimensión: factores que evalúan el desempeño.....	108
10. Dimensión: tipos de métodos.....	109

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS- LA MORITA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE
PROMUEVAN EL MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO QUE
REALIZA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LA UNIVERSIDAD DE
CARABOBO**

Autor(a): Lcda Zobeida Aguilarte.

Tutor(a): Msc. Franklin González

Año: abril 2015

RESUMEN

La estructura organizacional, en la que el factor humano resulta clave, crea las posibilidades de divergencia y diferenciación en el aprendizaje y, por ende, entre las organizaciones y regiones. Es por ello, que el talento humano plantea cómo se enlazan los procesos de innovación y formación de manera efectiva para incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. En este sentido, el tipo de investigación según su metodología, fue desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo bibliográfica, descriptiva y documental, esto permitió mediante la recolección de datos utilizar técnicas como la observación directa y la encuesta estructurada e instrumentos como la guía de observación y el cuestionario con preguntas dicotómica SI-NO, dicho instrumento se presentó en cuadros y gráficos de pastel, con un análisis cualitativo y cuantitativo. Una vez aplicado el instrumento se analizaron los datos, en atención a la frecuencia y a los porcentajes. La población estuvo conformada por (25) empleados, (05) directivos, no hubo muestra ya que la población fue pequeña, la validez de contenido se estableció mediante el juicio de expertos (2 de contenido y 1 metodólogo) y para el caso de la confiabilidad de los resultados mediante el índice en escala de Kuder Richardson, obteniéndose un alfa de 0.98, lo que representó altamente confiable. De este modo, el análisis de la investigación, condujo a la creación de espacios de reflexión y consolidación al aplicar estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo. Con esta propuesta se pretendió incorporar lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional dentro de las áreas de Facultad De Ciencias Económicas y Sociales Campus La Morita, para el mejor desempeño tanto de los directivos como el de los empleados.

Descriptores: Gerencia, Evaluación, Desempeño y Estrategia.

**CARABOBO UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
MASTERY: ABOUT ADMINISTRATION
AND RELATIONS LABOR
CAMPUS- LA MORITA**

**MANAGEMENT PERFORMANCE ASSESSMENT STRATEGIES THAT
PROMOTE THE IMPROVEMENT OF HUMAN TALENT PERFORMING
ADMINISTRATIVE FUNCTIONS IN THE UNIVERSITY OF CARABOBO**

**Author(a): Lcda Zobeida Aguilarte.
Tutor(a): Msc. Franklin González
Año: april 2015**

ABSTRACT

The organizational structure, in which the human factor is key, creates the possibility of divergence and differentiation in learning and therefore between organizations and regions. It is for this reason that human talent discusses how innovation processes and training are linked effectively to increase productivity and sustainable competitiveness in organizations. In this sense, the kind of research as their methodology, was developed under the modality of feasible project, based on field research of literature, descriptive and documentary, this allowed by collecting data using techniques such as direct observation and survey structured and instruments such as the observation guide and questionnaire with dichotomous yes-no questions, such instrument is presented in tables and pie charts, with a qualitative and quantitative analysis. Once applied the instrument data were analyzed, considering the frequency and percentages. The population consisted of (25) employees, (05) directors, no shows because the population was small, the content validity was established through expert judgment (2 content, 1 methodologist) and in the case of reliability of the results by the index scale Kuder Richardson, yielding an alpha of 0.98, representing highly reliable. Thus, the analysis of research led to the creation of spaces for reflection and consolidation strategies to implement management performance evaluation to promote the improvement of human talent that performs administrative functions at the University of Carabobo. This proposal was intended to incorporate strategic guidelines to improve the organizational climate within the areas of Faculty of Economics and Social Sciences Campus La Morita, for the best performance of both managers and the employees.

Descriptors: Management, Evaluation, Performance and Strategy.

INTRODUCCIÓN

La tarea de la gerencia consiste en crear y conservar un clima organizacional adecuado de trabajo para que equipos de personas puedan trabajar eficientemente, haciéndolo formar parte de la toma de decisiones, para involucrarlos en el logro de los objetivos que se persiguen dentro de la organización.

Es por ello, que en la Era actual del conocimiento y la información, el factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones es el capital intelectual, y el capital humano el cual se diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, porque es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, sólo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes; es decir, de aprendizaje continuo e innovadoras. Los conocimientos de las personas clave de las organizaciones, la satisfacción de las personas, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

En este orden de ideas, existe un capital que pocos se preocupan por medir y del que casi nadie informa dentro de las instituciones, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el talento humano tiene como objeto hacer visible el activo que genera valor en la organización, según Chruden y Sherman, (2002:78), expresa que el talento humano es la “inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que dan valor a un individuo”; es decir, es el conjunto de estos valores constituye lo que tradicionalmente se conoce como el capital humano de una organización. Como se sabe, el peso del mismo sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y gestionarlo.

De manera pues, que el capital intelectual y el capital humano puede tener dos enfoques complementarios: uno, como factor de producción para la obtención de conocimiento productivo o innovación, aspecto en el cual desempeñan un papel determinante las estrategias de formación del talento humano de la organización; y el otro, que ya se definió como activo de valor. De allí pues, que la finalidad de los lineamientos estratégicos para mejorar el desempeño de los empleados de FACES está sujeta a una formación gerencial y a un patrón de criterios en donde se tenga una filosofía clara del concepto de administración y una ideología del trabajo.

En tal sentido, la autora consideró importante realizar la presente investigación cuyo objetivo general es proponer Estrategias Gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del Talento Humano que realiza funciones administrativas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita. Quedando estructurado dicho estudio en seis (6) capítulos enunciados a continuación:

Capítulo I: Enfoca el problema y dentro del contexto de éste, el planteamiento del mismo, las interrogantes de la investigación que representan los objetivos específicos, la justificación de la misma.

Capítulo II: Conformado por el marco teórico, antecedentes de investigación, las bases legales y las bases teorías relacionados con los siguientes temas como serian gerencia, administración, talento humano, estrategias, entre otros.

Capítulo III: Referido a la metodología y comprensión del diseño y tipo de investigación, procedimientos e instrumentos, análisis e interpretación de los datos.

Capítulo IV: Expresa, el diagnóstico que sustentó la propuesta, en el cual se procedió a la tabulación, análisis e interpretación de los resultados con el auxilio de la

estadística descriptiva, que para la mejor comprensión, fue presentada en diversos cuadros y gráficos.

Capítulo V: Se presentaron la estructura de la propuesta, allí se desglosan los lineamientos estratégicos, correspondiente a la investigación.

Capítulo VI: Conformado por las conclusiones para dar respuestas a los objetivos de la investigación, así como las recomendaciones dirigidas a la Universidad de Carabobo Campus La Morita para la implementación de las estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la institución. Por último se incluyeron, las referencias bibliográficas consultadas y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial muchas organizaciones ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio que nos empuja inexorablemente al mercado, han de saber motivar a su equipo humano. Por tanto no se debería empezar a construir la casa por el tejado, sino por el contrario, hacer que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra institución, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además ayudar a crear cultura organizacional, de tal manera que contribuya a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación haciendo que la organización sea más competitiva y rentable.

De allí pues, que la clave de la gestión del talento humano, es la comunicación interna y la motivación que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas sean escuchadas y valoradas haciendo que se sientan a gusto en su lugar de trabajo generando una mayor fidelización de los empleados hacia la organización y esto se convertiría en una de las estrategias de Recursos Humanos.

Debe señalarse, que para toda organización es importante contar con el logro de sus objetivos, siendo el talento humano uno de los pilares fundamentales dentro de ella, esto le garantizaría la mayor productividad siempre y cuando contenga las capacidades necesarias para cumplir con las funciones que le sean encomendadas.

Es por ello, que en Venezuela, al igual que la mayoría de los países de estructura y corte democrático liberal, no tienen una concepción unitaria del mundo del trabajo ni del propio trabajador; de allí pues, que el desarrollo de toda

organización exige la elaboración de sistemas, procedimientos y herramientas, que posibiliten la evaluación de la efectividad organizacional en el logro de los objetivos pre-establecidos. Dentro de los sistemas de gestión del talento humano, ocupa un papel importante, aquellos destinados a evaluar el desempeño individual y grupal, según Chiavenato (2004:36), expone que: “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. De esta manera, se debe destacar que el logro de los objetivos comunes, solo pueden concentrarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un convenio, lo suficientemente fuerte que le permitan desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

Sucede pues, que en las organizaciones, el trabajo en equipo es un pilar fundamental a través de la expansión de ideas, actividades u objetivos dentro de una estructura ya sea, privada o pública, siendo así, el logro de los objetivos debe partir del epicentro de cada institución y su repercusión debe estar dirigida al cumplimiento y éxito de las funciones, considerando los objetivos en común. Por esta razón, es mucha la importancia que se le da al capital humano por ser clave primordial para el logro y éxito de la organización. Por tal razón es significativo que la gerencia general conjuntamente con el departamento de recursos humanos establezca estrategias que motiven a los trabajadores en el desempeño de sus labores, para obtener altos índices de producción y calidad de servicio.

Visto de esta forma, es importante destacar que el departamento de recursos humanos es responsable de promover anualmente la realización a cada trabajador dos evaluaciones por su desempeño en el cargo que esté desempeñando, ya que esto va a permitir identificar cuáles son los aspectos más específicos como el conocimiento, la conducta, las actitudes, motivaciones y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realice el individuo en su trabajo. Al respecto, Rojas

(2007:12), manifiesta que: “La conducta de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades que se traducen en configuración de objetivos. Los satisfactores de esas necesidades se encuentran en el medio externo, especialmente en el medio laboral”. En este sentido, se puede señalar que, el estudio de conducta que tiene las personas dentro de una institución es un reto para los gerentes y hoy constituye una de las tareas más importantes, la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la misma.

De hecho, hay que tomar en cuenta que el análisis de la evaluación de desempeño posee entre sus principales objetivos el desarrollo personal y/o profesional de los trabajadores y la mejora permanente de los resultados de la organización; para ello debe existir entre el supervisor y el supervisado una mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno para lograr satisfacer las expectativas. De lo anterior, Terry. (2004: 20), expresa que “la evaluación de desempeño es una formidable herramienta que permite fijar objetivos y competencias logrando constituir el camino o vía para un cambio cultural de la organización...”, es decir, ella se encuentra integrada en los distintos procesos de los recursos humanos, fundamentalmente ligada al desarrollo de los empleados.

En este orden de ideas, la evaluación de desempeño es un instrumento dinámico, ya que lo empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente en las organizaciones, además, la misma constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa ya que es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado a la organización, esto puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos, adecuada a las necesidades de la organización.

Por consiguiente, en las instituciones universitarias como es el caso de la Educación Superior, una de las metas es el área de la Gerencia, en donde se ayuda a crecer, con la incorporación de destrezas, conocimientos y normas que contribuyen a configurar al hombre, y transformarlo a la vez en creador y productor de su talento humano. Por lo tanto, el recurso humano, que crea talento, es el individuo que se forma de una manera integral, desarrollando sus potencialidades y capacidades en el orden cognoscitivo, intelectual y lógico, incluyendo el aspecto de los afectos, sentimientos y preferencias que le ayuden a convertir el desempeño personal en una acción agradable y eficiente.

Por lo tanto, en las universidades del país, específicamente en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita ubicada en el sector la Morita II, final avenida Ruiz Pineda, se considera que el individuo que tiene cargo de directivo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, debe asumir retos y realizar propuestas organizacionales como medio para construir paradigmas sociales donde todos tengan oportunidad de asumir derechos y responsabilidades en la promoción de una vida digna para todos los grupos que la conforman.

Evidentemente, los procesos organizacionales y la sustentación de la gerencia van íntimamente ligados, ya que las organizaciones tanto públicas como privadas, son las que en gran medida definen en si el sentido de pertenencia en la cual el gerente se define día a día con el medio en el que se desenvuelve, en este caso la gerencia que conforman los directores de FACES con el personal administrativo a su cargo. En este sentido, dicha gerencia debe desarrollar una conciencia crítica en su personal que dirige el cual le permita crear una visión global e integradora que lleve a tener una perspectiva en el área de talento humano, para así desarrollarlo en su ámbito laboral; tomando en consideración sus convicciones, roles, valores y normas del ambiente de la cual se vive y se van internalizando poco a poco en el sentido de mejorar la toma de decisiones al realizar la evaluación de desempeño en su labor como gerente.

Desde esta perspectiva, los directores de FACES, en sus diferentes áreas como: Dirección de Escuela, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Profesionales, Dirección de Gestión y Servicios y Dirección de Extensión, debe asumir un liderazgo y enfocarse en los resultados que desea alcanzar a través de la evaluación de su personal. Pues bien es cierto, que algunos factores impiden que se participe activamente en la planeación, es ahí donde juega un papel protagónico, para dilucidar cualquier obstáculo que se presente en el camino.

Ahora bien, entre los factores que impiden o dificulta la participación, según la observación directa del investigador en FACES, se detectó que:

- El director no fomenta el diálogo donde el personal a su cargo no se siente cómodo para expresar su punto de vista.
- Las personas adscritas a las diversas áreas de trabajo no se sienten valoradas en muchos aspectos de su vida personal.
- Falta de motivación por parte de los directores a través de elogios e incentivos
- El director debe hacer un seguimiento al personal administrativo a su cargo para definir las metas y planes de acción del área donde se trabaja.
- Se ha observado incumplimiento de horario por parte del personal administrativo.
- No se califica al personal adscrito a las dependencias de acuerdo a los cargos que ocupan
- No existe una comunicación interna efectiva
- Inexistencia de un sistema objetivo y realista de evaluación donde se demuestre la transparencia en el clima laboral
- Se debe entregar los resultados de las evaluaciones cuando se realizan ya que son la clave para la buena gestión del talento humano adscritos a las direcciones.

En este orden de ideas, todos estos aspectos traen como consecuencia el establecimiento de un estilo de dirección común utilizando un sistema de evaluación

estándar para toda la institución universitaria; es decir, la metodología podría conllevar a resultados no deseados e interpretaciones erróneas en la evaluación de su desempeño en donde se reflejarían criterios poco claros en las escalas en relación a la competencia, acciones concretas, responsabilidades, rasgos de un determinado puesto, entre otros.

Es conveniente destacar, que la sumatoria de esta circunstancia, en la mayoría de los casos, lleva sentimiento de frustración o falta de apoyo por parte del director, invadido por el sentimiento de desánimo y apatía, y no por culpa o falta de disposición del mismo sino de carencia y desconocimiento en la toma de decisión de la gerencia y la planificación en la gestión del talento humano.

En atención a la problemática antes mencionada, la mejor manera de solucionar estos problemas es a través del establecimiento de estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo. Es por ello, que se le da respuesta mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es actualmente el desempeño del director y del personal administrativo que cumple funciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, en relación al talento humano?

- ¿Será factible estimar los elementos que caracterizan el comportamiento organizacional del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales?

- ¿A través de qué mecanismos se podrán identificar los métodos existentes en la evaluación de desempeño del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales?

Por lo antes planteado, y en búsqueda de dar respuestas a estas interrogantes se realizó una investigación en cinco Direcciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, a fin de implantar estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que

promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo, campus La Morita.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer Estrategias Gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del Talento Humano que realiza funciones administrativas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del desempeño del director y personal administrativo que cumple funciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, en relación al talento humano.

2. Estimar los elementos que caracterizan el comportamiento organizacional del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

3. Identificar los métodos existentes en la evaluación de desempeño del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

4. Diseñar estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del Talento Humano que realiza funciones administrativas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita.

Justificación de la Investigación

La fortaleza del proyecto de investigación se concretó en las actividades promovidas para conocer y transformar la realidad gerencial aplicando estrategias y herramientas orientadoras que ayudarán al personal directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la evaluación de su desempeño.

Dentro de este marco, en la actualidad se han desarrollado una serie de planes de acción que van encaminados a solventar algunas problemáticas que las organizaciones han venido arrastrando en materia de la gerencia de recursos humanos, en tal sentido con la realización del presente estudio, el cual consistirá en estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo, se consideró importante a causa de que el sector de recursos humanos, a medida que pasa el tiempo se les presentan gran cantidad de necesidades que son cada vez más elevadas, producto de una realidad cambiante; mediante la ejecución de diversos procesos vitales operativos claves y el cumplimiento de una o varias funciones cuyos resultados determinaron el éxito o fracaso de sus más importantes objetivos, como ventaja competitiva de acuerdo a los parámetros del buen funcionamiento organizacional.

Cabe considerar, por otra parte, que la presente investigación benefició a los directores y personal administrativo de la institución universitaria, ya que representó un aporte a la necesidad imperiosa de cambios y avances que exigen la institución pública con una capacidad de ajuste e innovación permanente de forma honesta y correcta, brindando una imagen diferente al servicio que prestan las mismas, a través de procesos formalizados y documentados que evaluados con indicadores permitan el cumplimiento de su misión y así obtener grandes beneficios.

En esta perspectiva, esta investigación, sirvió de utilidad ya que una buena evaluación de desempeño contribuyó al desarrollo efectivo organizacional, permitiendo con ello esquematizar cada factor que influya positivamente para que la organización pueda optimizar sus funciones y procesos. Lo que se quiere afirmar con esto, es que la investigación busca apoyar al talento humano de las instituciones educativas, con un instrumento de gestión de proceso útil y aplicable a la realidad.

Desde el punto de vista académico, la presente investigación sirvió de antecedente para futuras investigaciones similares relacionadas con gestión del talento humano, así mismo ayudó a ampliar conocimientos teóricos actualizados y a sincerar el correcto funcionamiento de la comunicación interna, ya que el mismo expondrá las debilidades existentes. Debe señalarse que la investigación está esbozada en las diferentes leyes que regula el ámbito de la Gerencia de los Recursos Humanos en la Administración Pública, es decir, el marco legal que regula al talento humano.

En conclusión, se puede decir que la relevancia del tema radica en los nuevos enfoques de gestión del talento humano, la cual permitió a las organizaciones educativas tanto privadas como públicas, alcanzar sus objetivos, ya que las mismas son tan eficientes como lo son sus procesos y van hacia una sociedad donde la comunicación, la motivación y la gerencia van a jugar un papel de competitividad de primer orden, donde desarrollar la destreza del "aprender a aprender" y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito organizacional, relacionadas con la línea de investigación relaciones de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico o referencial tiene la finalidad de suministrar un sistema coordinado y coherente de conceptos y supuestos que permitan abordar el problema objeto de estudio. Para tal fin, es necesario desarrollar el contenido teórico de cada una de las variables que van a permitir el logro de los objetivos.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista. (2003: 90); señalan que: “una teoría es útil porque describe, explica y predice el fenómeno, contexto, evento o hecho al que se refiere; además de que organiza el conocimiento al respecto y orienta la investigación que se lleva a cabo sobre éste”. De esta forma se puede indicar que el marco referencia consiste en sustentar teóricamente el estudio, ello implica exponer teorías consideradas importantes y validas para la presente investigación.

Por su parte, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2012: 27), plantea que el marco teórico, también llamado marco referencial “puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situaciones de la realidad objeto de la investigación”. De esta forma se puede indicar que en este apartado se sustenta teóricamente el estudio, ello implicó la exposición de teorías consideradas importantes y válidas para el estudio, haciendo referencia a las bases documentales y electrónicas, inherentes al tema de estudio.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación están referidos a la revisión de estudios, que directa e indirectamente guardan relación con la presente investigación. Esto es avalado por Tamayo y Tamayo. (2004:146), quienes afirman que: “los antecedentes consisten en todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado”. De este modo, los antecedentes de la

investigación son todos aquellos trabajos realizados que guardan relación con los tópicos de este trabajo y sirvieron como punto de referencia para aclarar las dudas de la investigadora en cuanto al camino que debe seguir el estudio. Al respecto, Manual de Trabajos de Grado de Especialización Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2012:27), lo define como: “una revisión de los trabajos previos realizado sobre el problema en estudio y (o) de la realidad contextual en que se ubica”. En tal sentido, a continuación se mencionan los estudios que sirvieron de sustento a esta investigación.

A continuación se presenta las diversas investigaciones consultadas desarrolladas teniendo como tema principal el proceso de toma de decisiones con base a la evaluación del desempeño:

Al respecto, Pérez, A. (2012); en su Trabajo de Grado, titulado: **Modelo Funcional Basado en Estrategias Gerenciales para Mejorar el Desempeño Académico de los Institutos Técnicos Universitarios del Estado Carabobo**, presentado ante el área de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia. La presente investigación tuvo como propósito diseñar un modelo funcional basado en Estrategias Gerenciales para el mejoramiento y optimización de los procesos administrativos académicos en los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo. La metodología fue la modalidad de proyecto factible con un soporte documental, ubicándose en un diseño de campo desarrollado a través de cinco fases; la población y muestra estuvo representada por nueve (9) institutos y colegios técnicos universitarios ubicados en Valencia, estado Carabobo, con un muestreo probabilístico al azar simple; en cuanto a las técnicas de recolección de datos se manejó la observación indirecta no participativa, observación documental y entrevista semi-estructurada contentiva de 13 preguntas abiertas aplicadas a los coordinadores o jefes de departamento del área administrativa-académica, la validez fue a través de juicios de experto y las técnicas de análisis mediante la estadística inferencial; la información

recabada fue analizada y representados los datos utilizando tablas y gráficas, que dieron paso a la propuesta que tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión funcional integrado para mejorar las prácticas académicas administrativas de los Institutos Técnicos Universitarios del estado Carabobo, dando paso a las conclusiones donde se constató que los institutos técnicos y colegios universitarios, mantienen en su estructura las unidades que tienen competencia para los procesos administrativos académicos en correspondencia con el área de docencia. En estas dependencias, se captaron debilidades desde el diseño de las funciones académicas, cantidad de personal, poca comprensión de las directrices para el funcionamiento, desconocimiento de modelos de gestión y factores claves de éxito, que se traduce en su mayoría en falta de eficiencia administrativa.

Esta investigación es un aporte al presente estudio, ya que ambas abordan el estudio del desempeño a través de estrategias gerenciales, para lo cual son de gran importancia porque permiten conocer sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que puedan ayudar al mejoramiento del individuo u organización.

Por otra parte, Boffil, G. (2011), en su Trabajo de Grado, titulado: **La Mejora del Talento Humano a través de las nuevas tendencias- competencias y evaluación de desempeño en la Empresa DIRECO C.A**, presentado ante el área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. En la actualidad, la gestión del talento humano ocupa un lugar muy importante en las organizaciones, por ser el componente clave y estratégico en ellas. Aunado a esto, se hace necesario e indispensable la preparación del personal en base a la necesidad de establecer dos dimensiones: la primera, la relacionada con la búsqueda y el logro de los objetivos de la empresa y la segunda se trata de la necesidad de establecer el compromiso por parte de las personas que laboran en el logro de estos propósitos. Ante esto, el desempeño de la gente juega un papel fundamental dado que permite a través de los diversos planes existentes en el proceso de formación de las personas desarrollar las

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

El aporte de esta investigación con respecto a este estudio, es la importancia demostrada que posee la herramienta de evaluación del desempeño para el profesional de recursos humanos, tomando en cuenta los participantes, su comunicación y el logro de los objetivos propuestos por la organización y el sistema como tal.

De igual manera, Requena, C. (2011), en su Trabajo de Grado, titulado: **Evaluación del desempeño al personal administrativo de la dirección de control de estudios de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad de Carabobo**, presentado ante el área de Postgrado del Instituto Politécnico Nacional de México D.F, para optar al título de Magister en Ciencia de la Administración. La

presente investigación tiene como objetivo general evaluar el proceso de gestión del desempeño del personal administrativo que labora en la dirección de control de estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad de Carabobo. Es una investigación enmarcada en un diseño de campo, de tipo descriptivo y evaluativo. La población está constituida por el personal administrativo de la dirección de control de estudios que en su totalidad son quince (15), por consiguiente la muestra es la totalidad de la población. El estudio se apoyo en algunas teorías como la de las relaciones humanas y comunicación de Elton Mayo, teoría de la motivación de Kinicki y teoría de las necesidades humanas del psicólogo Abraham Maslow, entre otras. Como técnica de recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual para obtener su validez fue sometido a juicio de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente Kuder Richardson, el cual dio como resultado el (0,93) lo que constituye alta confiabilidad. La información recabada fue interpretada y presentada a través de tablas de frecuencia y gráficos, se concluye, que en la Dirección de Control de Estudios, existe poca comunicación entre el personal que allí labora, el personal no se siente motivado, no se utilizan manuales de normas y procedimientos y las condiciones de trabajo no son las más adecuadas.

El aporte que hace esta investigación con respecto a este estudio es la importancia que tiene la evaluación del desempeño laboral a través de procedimientos estructurales que permiten medir e influir sobre los atributos y comportamientos relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento efectivo.

Asimismo, se tiene a León, C. (2008), en su Trabajo de Grado, titulado: **“Estrategias Gerenciales para evaluar el desempeño del personal que labora en el Departamento de Administración de la Empresa Delsimor”**. Presentado en la Universidad Experimental de Simón Rodríguez. El tipo de investigación según su metodología, fue desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo bibliográfica, descriptiva y documental, esto permitió

mediante la recolección de datos utilizar técnicas como la observación directa y la encuesta estructurada e instrumentos como la guía de observación y el cuestionario con preguntas de selección múltiple, en escala de Lickert, dicho instrumento se presentó en cuadros y gráficos de pastel, con un análisis cualitativo y cuantitativo. Una vez aplicado el instrumento se analizaron los datos, en atención a la frecuencia y a los porcentajes. La población estuvo conformada por (5) empleados y (1) directivo, la población se hace igual a la muestra; la validez de contenido se estableció mediante el juicio de expertos y la confiabilidad de los resultados mediante el índice del alfa de Crombach, obteniéndose un alfa de 0.80. De este modo, el análisis de la investigación, condujo a la creación de espacios de reflexión y consolidación al aplicar estrategias gerenciales, que permitan propiciar acuerdos y criterios de calidad para el fortalecimiento del departamento de la Empresa Delsimor.

Dicho trabajo guarda relación con la presente investigación, ya que el mismo proporciona a la empresa una serie de lineamientos estratégicos, que se pueden poner en práctica a corto plazo con adaptaciones a la institución objeto de estudio.

Por su parte, Rumbos, R. (2010); en su Trabajo de Grado, titulado: **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gerencia de recursos humanos de Mc Donald's del Centro Comercial Las Américas, ubicado en Maracay – estado Aragua.** Presentado en el área de postgrado de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerzas Armadas Bolivariana. El tipo de investigación según su metodología, fue desarrollada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo bibliográfica, descriptiva y documental, esta permitió mediante la recolección de datos utilizar técnicas como la observación directa y la encuesta e instrumentos como la guía de observación y el cuestionario con preguntas de selección múltiple, en escala de Lickert, los resultados se presentaron en cuadros y gráficos de pastel, con un análisis cualitativo y cuantitativo. Una vez aplicado el instrumento se analizaron los datos, en atención a la frecuencia y a los porcentajes. La población estuvo conformada por (40) empleados, (10) gerentes, para la selección de la muestra se tomó un 30% que correspondió a los

empleados y 15% de gerentes con un muestreo probabilístico de tipo estratificado. La validez de contenido se estableció mediante el juicio de expertos y la confiabilidad de los resultados mediante el índice del Alfa de Crombach. De este modo, el análisis de la investigación, condujo a la creación de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gerencia de recursos humanos de Mc Donald's del Centro Comercial Las Américas, ubicado en Maracay – estado Aragua.

La relación que tiene este trabajo con la presente investigación es que se desarrollaron exitosamente estrategias gerenciales para el talento humano de la empresa Mc Donalds, la cuales servirán de apoyo a dicha problemática.

En los trabajos antes destacados se observó una amplia tendencia por aportar soluciones al problema de la evaluación de desempeño del área administrativo de FACES. Así, en relación con la propuesta de estrategias gerenciales promueven el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo, Campus La Morita, es importante destacar que en dichas investigaciones se comparte la concepción de que la motivación, la comunicación interna, el talento humano, mejora la actitud del empleado que trabaja en FACES.

Bases Teóricas

Las bases teóricas son aquellas que permitieron desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio, al respecto Palella y Martins. (2012: 62) señalan que, “van a permitir presentar una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”. Partiendo de la cita anterior, se hace evidente la necesidad de efectuar la revisión de teorías, paradigmas, estudios, entre otros, vinculados al tema para posteriormente construir una posición frente a la problemática que se pretende abordar.

A tal efecto, Arias, (2001: 40), define las bases teóricas como “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista al enfoque determinado dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. Por lo tanto, las bases teóricas constituyen los fundamentos y conceptos que sirvieron de apoyo al desarrollo de la investigación. Y está estructurado de acuerdo al conjunto de variables, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema y de los objetivos de investigación. La fundamentación teórica en esta investigación es producto de la revisión bibliográfica necesaria relacionada con la problemática planteada. Como lo señala Ob.cit. (2001:42), afirma que las bases teóricas:

Comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que contribuyen en el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán actualizadas.

Por lo que, el presente estudio parte de una serie de teorías y conceptos que van dar sustentación a la investigación referida a la evaluación del desempeño.

Gerencia

Según Arriens. (2006:34); la gerencia “es responsable del éxito o fracaso de la gestión de las instituciones, y resulta indispensable para dirigir los asuntos de la misma” de tal forma, que siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo.

Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales se encuentra respuesta a la pregunta ¿qué hace la gerencia?

En lo esencial, cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso que puede ser descrito y analizado en

términos de la gestión que se desarrolle, ya que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial consta una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte.

Sin embargo, un análisis más profundo permite determinar que esto no es así. Aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones antes citadas: planeamiento, organización, dirección y control como partes de la gestión.

Evidentemente, cuando la gerencia es vista como gestión, según Strauss y Saylless,. (2006:44); en su ponencia, “la planificación es la primera función que se ejecuta”. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Dichos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización, la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo.

Es conveniente resaltar, que la función de la gerencia es determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial es la dirección, considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, la cual envuelve los conceptos de liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencial es el control, la cual tiene como propósito inmediato, medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como

resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

Claves Gerenciales

La eficacia en la gestión, lleva a la observancia de una serie de claves orientadas a garantizar el óptimo uso de los “escasos recursos disponibles, maximizando los resultados obtenidos”; éstos son:

Orientación hacia el usuario. Significa igualar o superar las expectativas del usuario con respecto al desempeño de los servicios que se proveen. La orientación al usuario cambia el énfasis de una organización, de la preocupación por los problemas internos a una más amplia atención. Se responde a la pregunta, ¿cómo afectará esto a los usuarios?

Comunicar al personal general. Para mantener al equipo trabajando con ahínco, es indispensable mantenerlos informados. La comunicación abierta ayuda a promover la lealtad y hace que los empleados se sientan orgullosos de lo que hacen, ayudándolos a comprender cómo su labor contribuye al éxito de la organización. Es importante establecer mecanismos de información adecuados y actualizados, que informe a los empleados acerca de los nuevos desarrollos del negocio y que responda a sus preguntas

Involucrar a la fuerza laboral en la toma de decisiones. En el desarrollo de la gestión se debe compartir la carga de trabajo con los trabajadores que constituyen el equipo. Las actividades deben ser delegadas, basado en las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo, permitiéndoles desarrollar sus propios buenos hábitos de trabajo y destrezas de liderazgo. Un control estricto resulta usualmente contradictorio con lo antes citado. El logro de las metas debe ser el resultado de un esfuerzo cooperativo, solventando así las limitaciones individuales. Debe darse cabida abierta a críticas, ideas y opiniones.

Ayudar a que los miembros del equipo establezcan sus objetivos. El establecimiento de fechas de entrega y objetivos ayuda a mantener a los trabajadores focalizados, ocupados y motivados hacia la ejecución de su trabajo. Es importante hablar con cada uno de ellos acerca de las metas de la organización y trabajar con ellos en el establecimiento de metas que estén directamente ligadas a la misión del negocio. Es conveniente asegurarse de que cada empleado conozca su plan de carrera dentro de la organización, ya sea pública o privada.

Reconocimiento de problemas. Resulta imposible enterarse acerca de conflictos personales que afecten la productividad, si la gerencia se mantiene alejada. Es indispensable mantenerse sintonizado con los miembros del equipo de tal manera que los problemas y situaciones sean resueltos proactivamente, antes de ser escalados. La presencia de cambios en los hábitos de trabajo y actitudes de los trabajadores, son señal inequívoca de la presencia de un problema que debe ser resuelto desde su raíz.

Recompense a los trabajadores. Todas las personas aprecian las bonificaciones y aumentos de sueldo, pero los premios monetarios no son la única manera de agradecer a los empleados por un trabajo bien realizado. De hecho, un simple gracias por el trabajo bien hecho, es muchas veces más deseado. Ya sea que el reconocimiento se haga con palabras, dinero, programa empleado del mes u otros incentivos, conviene asegurarse de que los empleados perciben el valor de sus esfuerzos y contribuciones, y, la función social que realizan.

Mentoría. Uno de los mayores beneficios que la gerencia puede dar a su equipo de trabajo, es compartir sus conocimientos y experiencia. Mostrar a los empleados cómo se cierra un trato o cómo se hace un pronóstico de ventas es mucho más efectivo que simplemente hablarles acerca del procedimiento.

Retroinformación de los trabajadores. Los miembros del equipo necesitan retroinformación acerca de su rendimiento para mejorar sus destrezas y crecer profesionalmente. Conviene establecer un programa formal de revisión de

rendimiento una o dos veces al año. Si se analizan rendimiento y metas en la misma reunión, conviene darle la misma importancia al rendimiento pasado que a las metas futuras

Consideración personal. Las emergencias familiares, enfermedades y otros eventos no planificados son cosas que suceden. Conviene que el gerente muestre comprensión y flexibilidad ante tales situaciones.

Liderazgo. En tiempo de alta ocupación cuando el trabajo se acumula, es importante no olvidar el rol de líder. Los miembros del equipo dependen de la fortaleza y guía de su líder, especialmente cuando están bajo mucho estrés o enfrentando nuevas tareas que requieren del tiempo y guía por parte del gerente.

Disciplina. Este es otro aspecto conveniente para el manejo de una organización. Esta tiene dos componentes. El primero se refiere a la obediencia de los subordinados hacia sus supervisores. Sin embargo, es el segundo componente el más importante en términos de eficiencia: el inicio de las acciones apropiadas en ausencia de órdenes.

Aunque las guías citadas anteriormente pretenden cubrir todos los aspectos que un gerente debe observar para conseguir efectividad en su trabajo, existe un aspecto que por su importancia requiere tratamiento particular: la comunicación. A continuación se presentan los siete elementos constituyentes de una efectiva comunicación gerencial.

Credibilidad. Cuando el gerente se comunica con su equipo de trabajo o con otras personas, su audiencia debe estar dispuesta a creerle. La recurrencia en errores en hecho o información al tratar de persuadir o informar a otros, ocasionará que los escuchas cuestionen cada afirmación que plantee el gerente.

Contexto. El gerente debe respaldar cada palabra con acciones y liderizar con base en el ejemplo. Los empleados desafiarán políticas que consistentemente sean ignoradas por lo líderes.

Contenido. Los gerentes no deben asumir que la audiencia está al tanto del significado e importancia del mensaje; es necesario explicar lo que es importante. Es importante aclarar cómo las iniciativas propuestas, impactan a la organización.

Continuidad. Una regla fundamental en la comunicación es que el mensaje debe pasar a través de al menos tres canales para ser efectivo. La repetición contribuye a que sea entendido, retenido, aprendido y aceptado.

Consistencia. La repetición con ligeras variaciones es necesaria, pero los hechos y la historia deben guardar consistencia en cada mensaje. Si los hechos cambian, se deteriora la credibilidad.

Canales. La comunicación en el actual ambiente tecnológico, tiene más oportunidad de ser exitosa de lo que lo era en el pasado. Los mensajes pueden viajar vía correo electrónico, cartas y memorando. El reto está en comprender que los diferentes canales tienen efectos distintos en diferentes audiencias.

Claridad. El mensaje debe estar expresado en términos sencillos. Las palabras deben ser significar lo mismo para todos los involucrados. Los aspectos complicados deben ser introducidos con simpleza y claridad.

Estrategia: Habilidad, Destreza, Maniobra, Pericia. Plan general de acción para conseguir un objetivo. Conjunto de acciones Idóneas y precisas para la consecución de un objetivo. La definición de estrategia describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Se puede destacar una estrategia general, o bien el programa puede tener varias estrategias, en función de los objetivos y los públicos seleccionados.

Tácticas: Esta es la parte central del plan en la que se describen, en forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, y conseguir alcanzar los objetivos definidos. Las tácticas suelen implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con los mensajes claves.

Planeación Estratégica

Alvarado. (2007; 39), plantea que cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar su objetivo. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Para el autor, el proceso de la administración estratégica consta de tres (3) etapas: formulación de estrategia, implementación y ejecución.

1. Formulación de Estrategias.
2. Implementación de Estrategias.
3. Evaluación de la Estrategia.

Estrategias Gerenciales

Cuando se habla de estrategias gerenciales, se está refiriendo a la gerencia la cual a su vez está íntimamente vinculada con las proposiciones de los grandes teóricos de la administración. En consecuencia uno de los enfoques más nuevos de la teoría administrativa es el de los papeles (roles) administrativos, que popularizó el profesor Henry Mintzberg de la Universidad Mc Gill. En esencia, este enfoque consiste en atender a lo que en realidad hacen los gerentes y a partir de esas observaciones sacar conclusiones sobre cuáles son sus actividades (o papeles), por

cuanto son ellos los últimos y principales responsables de las estrategias a implementar para el óptimo funcionamiento de las empresas. Goodham (2003:16) expone que, la base de toda estrategia es: “Propiciar el cambio, y motivar al capital humano para dar ese cambio trasformador, organizando todos los elementos de dirección, en lo teórico y práctico, la planificación de los objetivos son los que direccionan las estrategias a seguir en la gerencia estratégica.

Por su parte, Alvarado (2007:64), expresa:

Para qué una organización sea exitosa, sus gerentes o líder deben dirigir a su gente para que: hagan las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas es la estrategia gerencial.

Por lo ante planteado, las estrategias gerenciales son importantes para el buen funcionamiento y eficacia en una organizaciones educativas, ya que permite que se dé un proceso de reciprocidad, ya que ambas partes necesitan cubrir sus necesidades.

Comportamiento Organizacional de las Instituciones Educativas La cultura organizacional está influenciada por el clima organizacional y a su vez, por el comportamiento que se produce en una cerrada simbiosis que poco permite ver cuándo empieza una y termina la otra; sin embrago, es posible determinar algunos aspectos que Chiavenato, (2004:352) caracteriza como:

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modo de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconscientemente, cada organización adapta y acumula con el tiempo, condiciona permanentemente el pensamiento y el comportamiento de los grupos de personas.

Es así, como todos los miembros de una organización necesitan tener habilidad tecnológicas y capacidad para innovar soluciones dentro de un ambiente decreciente conflictividad como el que se caracteriza en los tiempos actuales creando un clima

organizacional donde las cosas funcionan bien y esto sea percibido dentro y fuera del lugar de trabajo. Por ende, este debe propiciar un ciclo dinámico donde las visiones se transformen en propuestas y objetivos hilvanados de información, entusiasmo, decisión, constancia y disposición para vencer dificultades.

De acuerdo a lo antes mencionado, se hace referencia a Maza (2004;24), quien considera que “es responsabilidad del gerente, desarrollar una organización orientada al cumplimiento de tareas específicas y armoniosa que corresponda a cada persona en estrecha relación con los fines trazados, logrando así la eficiencia “Esto significa que un gerente identificado con su rol debe orientar a los integrantes de la organización, así la búsqueda de la cooperación y participación de grupo como un equipo de trabajo en donde todos conozcan de sus labores responsabilidades y derechos que le corresponden con miembros de equipo sin dejar a un lado los intereses de los trabajadores, los recursos disponibles y las estrategias como elementos esenciales para el funcionamiento eficiente de la organización.

En relación a la cultura, esta tiene de común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros de la organización acerca de su vida organizacional. Por ello, Dively. (2008:15), determina que:

La cultura es el proceso producto de construcción socio histórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido en mayor o menor grado por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la organización (y le confiere una identidad que la distingue de otras).

Los investigadores de la cultura, apelan a cuantiosas notas de campo, más propias de la descripción densa (Antropólogo) tratando de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones

incorporaban al sistema social del cual forman parte y la importancia que el sentido de las mismas tiene para el funcionamiento organizacional.

La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo condicionando muchas veces el propio clima, que es más inestable que la cultura y menos profundo. Para explicar con mayor claridad esta diferencia es que se incluye la definición de conceptos como valores, actitudes y comportamientos, que desde el punto de vista de las personalidades permite especificar la esfera de influencia tanto del clima como de la cultura.

Estrategias Comunicacionales

Según Stone, (2003: 209) define estrategias como: “el programa general de definir y alcanzar los objetivos de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”. El termino estrategia indica casi siempre un programa general de acciones y parámetros a seguir, un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar metas y objetivos

La estrategia se inscribe en el marco de un sistema de objetivos y criterios de acción que orientarán la acción de la empresa, en este caso se puede decir que una estrategia es el mapa general de lineamientos y acciones a seguir, desde una perspectiva general de lo que se requiere hacer para lograr el objetivo que se persigue.

Las ocho <<C>> para triunfar en la estrategia de Relaciones Públicas

Dively. (2008) en su obra “comunicación y Relaciones Públicas de los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica” expresa que: Las Relaciones Públicas, con la información, persuadirán a la opinión pública, donde crearan corrientes de opiniones favorables. Para ello se requiere una estrategia planificada,

que en ocasiones resulta difícil de organizar por su ineludible punto de partida y estas ocho (8) <C> son claves importantes de persuasión.

1. Credibilidad: La comunicación estratégica que desarrollan las Relaciones Públicas ha de empezar en una atmósfera de credibilidad, y ésta depende de la fuente informativa que habrá de manifestar el firme propósito de ser útil al receptor y estar francamente estudiado y contrastado.
2. Confianza: El receptor ha de tener confianza en el informador, considerándolo como persona especializada en el tema; no siempre necesariamente ha de ser la propia empresa, puede ser un tercero que no tenga nada que ver con la misma pero ser una autoridad en la materia.
3. Contexto: El programa ha de adaptarse a las realidades del entorno local. Para poder persuadir el contexto, debe permitir la participación y el diálogo entre la organización y sus públicos.
4. Contenido: El mensaje debe tener significados para el receptor y constituir una revelación para éste. En general, suelen seleccionarse los temas informativos que se consideran más prometedores para el mismo.
5. Claridad: El mensaje ha de redactarse con sencillez y claridad ya que el significado tendrá que ser igual de nítido para el receptor que para el transmisor.
6. Continuidad y consistencia: La comunicación requiere un proceso reiterativo. Para lograr una completa aceptación, y por consiguiente, persuasión, se tiene que repetir continuamente los mensajes que se desean inculcar sin excedernos y sin aburrir, es decir, cambiando las formas pero no el contenido.
7. Canales de comunicación: Deberán emplearse los habituales canales de comunicación que el receptor utilice, logrando de este modo una plena eficacia en la comunicación.

Aunque el modelo básico de motivación será el mismo para todas las personas el resto podrá variar indefinidamente pues depende de la manera como se recibe el estímulo, que varía según la persona de los conocimientos y necesidades que posee cada individuo. Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que una persona lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la misma, en psicología, establecen un nivel de actuación primaria, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Talento Humano

El talento humano en las organizaciones Para una aproximación apropiada hacia la comprensión de lo que entraña el concepto de talento humano en las organizaciones, se puede partir de la definición simple de talento según Chruden y Sherman, (2002:78), expresan que es la “inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que dan valor a un individuo”; es decir, es el conjunto de estos valores constituye lo que tradicionalmente se conoce como el capital humano de una organización.

Se debe añadir que no se trata sólo de talento; interesa también el desarrollo de liderazgo gerencial en las personas de la organización, y este se basa en la confianza que ellas despiertan, además del talento, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos; todo esto acompañado de la consistencia ética que perciben los demás. El talento y los valores morales sustentan un liderazgo más sólido y trascendente. Como todos los valores, el capital humano, considerado como un activo intangible, puede medirse hallando la diferencia entre el valor bursátil de la empresa y su valor en libros. Ahora, asumiendo estos conceptos

como válidos, principalmente en los contextos económicos y políticos, es importante dar una mirada más cuidadosa al significado de capital humano.

En este sentido y tratando de dar otra dimensión al concepto, este ya no se define exactamente como una simple mejora incremental en la calificación ocupacional de los individuos, sino como un exigente proceso de acumulación de conocimientos (gestión de conocimientos y aprendizaje organizacional) como se expresa en la noción actual de competencia, la cual se aborda posteriormente.

Sin embargo, se debe advertir que dicha noción ha ganado mucho terreno en los discursos económicos, sociales y hasta académicos, asumiendo quizá sin demasiada prevención, por su excesiva materialización, la cosificación de lo humano. Y es a partir de esa prevención que se puede construir el concepto de talento humano, el cual hace más justicia a nivel del ser humano, en tanto que involucra el desarrollo humano, adicionalmente a todo lo relacionado con la productividad y la competitividad de las organizaciones, aspecto que se trata a continuación.

Sub-sistema del Talento Humano

Se puede expresar que el talento humano se clasifica en capital humano y capital intelectual

Capital Humano

Según López, (2006:45), expresa que el “concepto de talento humano conduce necesariamente al del capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

- *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo

no llega lejos, pues debe existir y coexistir con un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

- *Contexto.* Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, sin él los talentos se marchitan o mueren.

Capital Humano y Educación

En este escrito, el concepto capital, es aplicado en su acepción más fundamental: el ser humano; primordial en cuanto componente esencial de la sociedad. Aclarado lo anterior, es necesario recordar que la educación es el proceso mediante el cual los seres humanos se capacitan, forman y desarrollan capacidades, haciéndolos más productivos, creativos, capaces para cambiar su entorno y, realizar cambios en la economía y la comunidad.

Actualmente, hablar de educación y capital humano, es considerar un nuevo planteamiento denominado economía del conocimiento; es replantear no sólo el crecimiento económico, sino el desarrollo mismo de la sociedad sobre el fundamento básico de la educación. Así, según algunos autores, nos encontramos en los albores de una nueva era; la de las sociedades del conocimiento. En efecto, los cambios profundos que se han dado durante las últimas décadas, han originado una revolución industrial donde se incluyen las nuevas tecnologías y son principalmente intelectuales.

Dicha revolución va acompañada de un nuevo avance en la internacionalización y ha planteado las bases de una economía del conocimiento donde el saber viene a desempeñar un papel clave en la actividad humana del desarrollo y las transformaciones sociales. Fenómenos como éste, nos obligan a tener que revisar y tener una nueva perspectiva, diferente, de cómo hasta hoy nos ha servido para decidir y pensar sobre todo lo que atañe al ámbito educativo, es decir; implementar las mejores estrategias para avanzar en los propósitos de mejoramiento en la calidad, eficiencia y equidad educativa.

En este planteamiento de desarrollo educativo, es necesario recordar que no es lo mismo información que conocimiento, podríamos decir que la información sólo cobra sentido si propicia la creación de las sociedades del conocimiento, pero una sociedad denominada así, deberá de ser inclusiva, plural y fundamentalmente participativa; esto es, que su proceso de aprendizaje sepa integrar a todos los sectores sociales en vez de excluirlos. Estamos haciendo hincapié que desde el inicio de este siglo XXI, el conocimiento pueda ser el primer bien compartido de la humanidad, la palanca principal que se use, además de contra la ignorancia y los fanatismos, contra la carencia de los bienes materiales e intelectuales necesarios para una vida sana y feliz.

Hay que destacar, que la combinación educación y capital humano, es la indispensable plataforma para el desarrollo de los pueblos, por ello, es imprescindible hacer vigente y efectivo el derecho a la educación, porque ser compartidos en el conocimiento, es asumir que este hecho nos conducirá a luchar eficazmente contra la pobreza, prevenir enfermedades, evitar pérdidas humanas ante las investidas de la naturaleza y promover un desarrollo humano sostenible.

Se trata que ahora tengamos a nuestro alcance, nuevos preceptos de desarrollo basados en la inteligencia, la capacidad de la ciencia y tecnología, esto es, nuevas formas para prevenir y resolver problemas, con la adición del intelecto y la expansión de las capacidades en prácticamente todos los sectores de la economía.

Capital Intelectual

Dively. (2008:105), define: El Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la

información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

De manera, pues que el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Siendo las cosas así, los conocimientos de las personas clave de la organización, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma. Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real.

Es por ello, que identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización. Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Aporte

El capital intelectual es prácticamente lo más fundamental para el desenvolvimiento, crecimiento y desarrollo de las organizaciones e instituciones, constituye la parte medular, para obtener resultados satisfactorios y por ende propender al crecimiento de éstas. En el caso de las instituciones educativas contar con un personal bien capacitado, bien motivado con una alta autoestima será indispensable para mejorar la calidad de la educación. No así si el talento humano

está desmotivado con baja autoestima desactualizado, no cumplirán a cabalidad con los compromisos.

Gestión del Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recursos Humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas administrativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación.

Debe señalarse, que los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan administrar los demás recursos de la organización.

Sucede pues, que el viraje es enorme a las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Pero ¿Qué sucede con la administración de recursos humanos? En realidad, la administración de recursos humanos se adapta rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera e irreversible deja de ser la administración de recursos humanos para transformarse en Gestión del Talento Humano. Ha dejado de ser el área

cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizó en el pasado y se convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora

Funciones de la Gestión del Talento Humano.

Mintzberg, y Brian. (2004:88), comentan que, para crear valor y lograr resultados, un área de recursos humanos debe ubicar no solo las actividades del trabajo a realizar, sino también las metas y resultados que le permiten designar las funciones y actividades a las personas de la organización. Es decir, define las metas junto con las cuatro funciones principales del área. Los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de recursos humanos. Este enfoque va desde lo estratégico a largo plazo a lo operativo de corto plazo.

Los profesionales de recursos humanos deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazo. Las actividades se extienden de la administración de procesos (Herramientas y sistemas de recursos humanos) a la administración del capital humano.

Evaluación

Los procesos deben realizarse conforme a una planificación que distribuye las actividades a seguir en función de los contenidos, del tiempo y de los recursos que se van a utilizar en su desarrollo. No obstante, dichos procedimientos son susceptibles de ser evaluados para confirmar o denegar que se ha cumplido lo planificado. Según Ob.cit. (2004:90) hace referencia a la evaluación, cuando “se plantea medir la eficiencia de un proceso en términos de indicadores previamente definidos”

Evaluación del Desempeño.

Según Chiavenato (2004:357), “La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las

cualidades o el status de algún objeto o persona”, mas aun referida al campo de la administración, el mismo autor indica:

Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc. (p. 302).

De lo anterior se desprende, que la evaluación de desempeño es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y a si mejorar su rendimiento futuro. La evaluación de desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascenso y de ubicación.

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. 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. En relación a este punto, Sayles (2002: 102), señala las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

- Políticas de Compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidad de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial aprovechado.
- Errores en el diseño del Puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la Concepción del puesto.

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

Pasos de la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2000:24) especifica que para los pasos de la evaluación de desempeño se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido: Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador: Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación: Puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad: Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador: Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.

8. Puesta a punto del sistema: Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación: Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. Análisis: Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. Utilización de los resultados.
12. Comunicación de los resultados: Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

Siendo así que el autor Villegas, (2001: 330), menciona tres pasos para la evaluación los cuales son:

- Definir el Puesto:
- Evaluar el Desempeño
- Retroalimentación

Según Chiavenato (2004), “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”. Para efectos de este trabajo especial de grado se han tomado en cuenta tres tendencias las cuales se destacan a continuación:

- 360° Feedback.
- Evaluación de 180 grados.
- Assessmont Center.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también

estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas:

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

La evaluación de Desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1.- Método de Escala Grafica: Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían

causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en el procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores. Características de este método son:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.

- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.

- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.

- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi-continuas, y Escala gráfica discontinuas.

En cuanto a las *Ventajas* se tienen las siguientes: brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación; posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas; exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Y las *desventajas* de ese método son: no permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté a las características del

evaluado; está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera; tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones; requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

2. Método de Elección Forzada:

Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

Características:

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

- Se forman bloques de sólo cuatro fases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Ventajas:

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

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigiendo un planeamiento muy cuidadoso y demorado.
- Es un método básicamente comparativo y discriminativo y presenta, representa resultado globales; discrimina sólo los empleados buenos, medios y débiles, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, necesita una complementación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.
- Deja de evaluar sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

3. Método de investigación de campo:

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y

los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Características:

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

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

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

Ventajas:

- Cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los

cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.

- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con el entrenamiento, plan de carreras.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación de personal.
- Es el método de evaluación más completo.

Desventajas:

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

4. Método comparación por pares:

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Ventajas:

- Supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad.
- Proceso simple de fácil aplicación.

Desventajas:

- Está sujeto a distorsiones por factores personales y acontecimientos recientes.

Administración

Constituye un proceso cuyo marco está signado por las fases del proceso administrativo, el sentido correcto que se le atribuye según Kloter. (2006:18) “es la acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas”, es decir, se define como la acción y efecto de administrar la gerencia. En éstas definiciones se destacan dos grandes elementos como son los medios de producción y los trabajadores, en tal sentido el proceso que se desarrolla para optimizar los medios de producción y fuerza de trabajo es lo que se denomina administración o gestión.

De este modo, la administración, permite manejar los recursos de manera eficaz y efectiva según la planificación de las actividades a cumplir en función de gerencia en todo nivel: social, político o económico, según el objetivo de

la Empresa u Organización en donde se esté implementando. Se puede decir, que diariamente se utiliza la Administración, tanto en lo personal como para la Empresa, ya que, el individuo al levantarse está realizando mentalmente un plan de actividades, determinando el tiempo que se debe realizar cada tarea que se hace durante el día para cumplir con las labores de trabajo, estudio, el hogar y el entorno que nos rodea. Es decir, que se organiza, dirige, maneja, coordina, entre otros los recursos tanto personal como institucional y de forma individual o grupal para lograr metas u objetivos.

Asimismo, Stanton. (2009:22), resalta ciertas características que posee la administración: “universalidad, valor instrumental, unidad temporal, amplitud de ejercicio, especificidad, interdisciplinariedad, flexibilidad y planificación”; aquí se pueden establecer diferencias entre la administración con otras disciplinas. En pocas palabras; la administración busca la perfección en cualquier organización, tomando en cuenta sus principios e importancia en el entorno.

Administración de Recursos Humanos (ARH)

El elemento fundamental de toda organización, son el recurso humano ya que en ellos se acumulan todos los conocimientos sobre el manejo y funcionamiento de la misma. A partir de esto nos damos cuenta que el personal debe poseer una formación integral y continua, a través de planes bien organizados.

Al respecto, Chiavenato. (2004:102), indica que:

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Trata a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.) es el dilema de la ARH.

En tal sentido, la Administración de Recursos Humanos (ARH), es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y

control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos, de este modo el autor establece la importancia de RRHH como el pilar fundamental para cumplir con los objetivos, partiendo de una planeación y control de los recursos humanos que laboran en una organización, y también tomando en cuenta con los recursos existente para llevar a cabo la actividad.

Por su parte, Ob.cit. (2004:46); indica que la ARH “es un área en la que confluyen varias disciplinas, incluye concepto de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.”, de esta manera, los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto, o de algún servicio.

En este orden de ideas, la ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, donde la organización representa el medio que permite a aquellos que laboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. La Administración de los Recursos Humanos, representa todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

En ese mismo sentido, todas las organizaciones están en la obligación de reclutar personal con una capacidad profesional que le permita darle un adiestramiento menor, permitiendo así ocupar algún cargo dentro de la misma.

Siendo las cosas así, se tiene que la administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección,

la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. Es así, como es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y se basa de su éxito.

Gestión

Una gestión eficiente beneficia no sólo a la organización sino que favorece a quien la ejerce así como a los miembros de su equipo. Además, es aplicable a cualquier rama del quehacer humano, especialmente a aquellas que revisten un mayor nivel de complejidad, en particular aquellos procesos en que el factor humano es solamente quien ejecuta las acciones gerenciales sino que representa el problema en sí. Tal es el caso de las instituciones que realizan la gestión pública, donde la participación popular requiere de un proceso gerencial realmente efectivo, y que trascienda de su particularidad.

Por otra parte, Becerra. (2002:85), señalan que la Gestión es “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad” es decir, la gestión está referida a diligencias conducentes a la obtención de logros, propuestas o establecidas públicamente en un programa de trabajo, personal o colectivo, el cual comprende básicamente: metas, planificación, programación, administración, funcionamiento productivo, planes de acción y actuación.

Evidentemente, dicho autor plantea que la gestión se entiende como el campo del hacer que se ocupa de la percepción, organización, producción, difusión, manejo y aprovechamiento de la actividad práctico y operacional en el marco de organizaciones que tienen la tendencia a funcionar inteligentemente.

De allí pues, que cuando se estudia la gestión como proceso se pretende capturar los, conceptos y teorías para aprender la manera de aplicarlos en el proceso

de la gestión organizacional. Otra perspectiva conceptual con este proceso está asociado a mirar cómo la gestión y las personas se interrelacionan es decir, a los individuos que guían, dirigen y de este modo, gestionan organizaciones.

Por consiguiente, la palabra gestión, usada en este sentido, según Ob.cit. (2002:75), se refiere a “la gestión de las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de forma que, son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización”. También existe otra dimensión de la gestión referida al proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Ahora bien, se puede expresar que el término gestión es el proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos y financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren los objetivos previamente establecidos. De esta manera, se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gestión como proceso: la coordinación de recursos de la organización; la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, establecer el propósito del proceso gerencial que se traduce en a dónde se quiere llegar o qué es lo que se desea lograr.

Bases Legales

En Venezuela existen unas series de Leyes, Reglamentos, Decretos y Estatutos que fundamentan la aplicación de la Evaluación de Desempeño tanto en instituciones públicas como en las instituciones privadas a continuación se presentan las más importantes por orden de jerarquía:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

En su artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Establece en el título IV, sección tercera: de la función pública sobre:

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Artículo 144. La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la

seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

Ley Orgánica del Estatuto de la Función Pública (Gaceta Oficial N° 37522 de fecha 06 de septiembre de 2002.

Artículo 10. Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

1. Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.
 2. Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
 3. Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.
 4. Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
 5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
 6. Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.
 7. Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
 8. Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.
 9. Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.
 10. Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
 11. Las demás que se establezcan en la presente Ley y su Reglamento.
- Parágrafo Único: Las oficinas de recursos humanos de los estados y municipios tendrán las mismas competencias respecto al órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio.

Artículo. 58 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.

Artículo. 60. 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.

Artículo 62. 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.

VIII Convenio de Trabajo entre La Universidad de Carabobo y La Asociación de Empleados de la U.C., Capítulo III Movimiento del Personal
Clausula No 29 Relación de los Trabajadores.

- *Clausula N° 34 (Evaluación de Eficiencia):* La universidad se compromete a realizar semestralmente evaluaciones, para medir el nivel de eficiencia en el desempeño de las tareas y funciones que se le asigne a cada trabajador, al efecto se implantará el manual de evaluación de desempeño de la universidad de Carabobo.

Las normativas antes señaladas sirvieron de base, para contextualizar las estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: Creatividad actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos.

Administración de personal: es una responsabilidad de línea, pero también es una función de staff privadas.

Administración: es el proceso de diseñar y mantener un ambiente con el propósito de lograr, en forma eficiente, metas seleccionadas.

Autoestima: es un sentimiento de valoración y aceptación de la propia manera de ser que se desarrolla desde la infancia, a partir de las experiencias del niño y de su interacción con los demás.

Capacitación: es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Compromiso: Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

Comunicación: se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

Control: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Dirección: consiste en influir sobre las personas para la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere a los aspectos interpersonales de la administración.

Efectividad: Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.

Eficacia: es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.

Eficiencia: es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

Ética: Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal.

Evaluación de desempeño: constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Evaluación: puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos.

Gestión: es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Incentivos: Se dice que dicho término más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato.

Innovación: es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Liderazgo: es una preocupación constante para aquellas personas que necesitan motivar, guiar e inspirar en el ejercicio de las funciones directivas que tienen asignadas.

Motivación: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Personal: Conjunto de personas que pertenecen a determinada clase, corporación o dependencia.

Puestos: Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

Recompensa: Favor o premio que se otorga a uno para agradecerle los servicios prestados, una buena acción, etc.

Recursos humanos: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización

Relaciones humanas: son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos.

Rendimiento: Es la gestión gerencial o desempeño en busca de a eficiencia con eficacia más economía.

Resultados: Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Reclutamiento: Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

Selección: Proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo.

Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

Cuadro 15. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo general: Proponer Estrategias Gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del Talento Humano que realiza funciones administrativas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo

Objetivo Especifico	Variable Real	Variable Nominal	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Diagnosticar la situación actual del desempeño del directivo y personal administrativo que cumple funciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, en relación al talento humano.	La situación actual del desempeño del directivo y personal administrativo que cumple funciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, en relación al talento humano.	Directivo: Es toda persona que presta su servicio a cambio de una compensación económica, tienen un grado de responsabilidad, variable según el cargo que ocupe. Talento Humano: conjunto de valores que constituye la inteligencia y el capital humano de una organización.	- Desempeño gerencial. - Desempeño profesional. - Capital Humano. - Capital Intelectual.	- Planificar - Liderazgo - Motivador - Comunicador - Evaluador - Toma de decisiones - Social - Personal - Valores - Autoestima	1-6 7-10	Observación directa y encuesta Guía de observación y cuestionario	Empleados administrativos y directores
Estimar los elementos que caracterizan el comportamiento organizacional del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.	Los elementos que caracterizan el comportamiento organizacional del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.	Clima Organizacional: Es la compensación de las variables ambientales, sociales, estructurales que afectan el comportamiento de un individuo en una organización.	- Ambientales - Sociales - Estructurales - Personales	- Espacio físico - Condiciones de calor y ruido - Pertenencia. - Conflicto. - Estilo de dirección. - Trabajo en equipo - Actitud - Reconocimiento	11-18		
Identificar los métodos existentes en la evaluación de desempeño del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.	Los métodos existentes en la evaluación de desempeño del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.	Evaluación de desempeño: es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.	Factores que evalúan el desempeño	- Conocimiento - Calidad en el trabajo - Relación inter-personal - Estabilidad emotiva	19-22		
		Método: es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de una persona	- Tipos de métodos	- Escala gráfica - Elección forzada - 360 feeck back	23-25		

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Según Ballestrini. (2006:126), el marco metodológico es “donde se sitúa el lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearon en la investigación” (p. 126). De esta manera se proporciona al lector una información detallada acerca de cómo se realizó la investigación, que se plantea, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnica de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos.

En otras palabras, el marco metodológico comprende una serie de pasos que rigen la actuación del investigador, con el fin de lograr los objetivos de la misma, donde se establecen los procedimientos que se siguieron en la elaboración del estudio, así como las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información. De allí que, el estudio está enmarcado en un enfoque cuantitativo. Al respecto, Palella y Martins. (2012:84); establecen que el paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos, aplica la concepción hipotética deductiva como una forma de acotación y predica que la materialización del dato es el resultado de procesos derivados de la experiencia.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente en el estudio, es por ello que el presente estudio se enmarca en un diseño no experimental, ya que la investigación es obtenida a través de una fuente directa como es el caso de las áreas que evalúan el desempeño de su personal (Dirección de Escuela, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Profesorales, Dirección de Gestión y Servicios y Dirección de Extensión en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Campus La Morita), al respecto Ob.Cit. (2012:87); expresan que el diseño no experimental “es aquel que no se construye como una situación específica sino que se observa las que existen sin manipular en forma deliberada ninguna variable”.

Nivel de Investigación

Para Arias (2005:47), el nivel de investigación es “el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. En atención a esto, el nivel de investigación seleccionado para realizar el presente estudio es el de tipo descriptivo, es decir, el nivel descriptivo, hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce en el presente. En el presente estudio se establecieron los rasgos fundamentales del comportamiento de los directores al realizar la evaluación de desempeño a su personal subordinado.

Ahora bien, a través de la investigación descriptiva se logró describir, medir, analizar y diagnosticar los elementos que configuran la necesidad de crear estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo Campus La Morita, contribuyendo al fortalecimiento de la misma.

Modalidad de la Investigación

En este orden de ideas, la modalidad de la investigación que se adecua y el más apropiado en relación a los objetivos propuesto para este trabajo de Investigación según el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012:07) es el de proyecto factible, definido como “la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”.

Siendo las cosas así, el presente trabajo de investigación, se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, porque presenta una propuesta como solución posible a un problema de tipo práctico, en donde se logró satisfacer las necesidades de una organización o grupo, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo, de tipo documental y bibliográfico, a través del cual se logra ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, considerando todos los aspectos relacionados con el problema a estudiar.

Naturaleza de la Investigación

Desde el punto de vista de la clasificación del diseño de la investigación la misma se ubicó en la investigación de campo, apoyada en una revisión documental debido a la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas de fuentes secundarias sobre la temática, algunas de las cuales podrían ser informes técnicos, tesis, Internet, bibliografías, revistas.

Investigación de Campo

Por otra parte, este trabajo se sustentó en una investigación de campo, y según Ibídem (2012:88) esta se define como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

De este modo, la investigación de campo consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurrirán los hechos sin manipular o controlar variable alguna. Este tipo de diseño permitió recoger la información directamente de la realidad en estudio, es decir, en el lugar de los hechos, apoyada en una revisión documental

Ahora bien, según Palella y Martins. (2012:90); define Investigación Documental como “...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.”; es decir, la originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, en el pensamiento del autor.

Investigación Bibliográfica

Además se sustenta con una revisión bibliográfica, donde Tamayo y Tamayo. (2004:76); establece que “las fuentes adquieren importancia y su consulta es absolutamente necesaria, aún más de la consulta de una fuentes auténticas y confiables dependen del rigor científico del trabajo”. El estudio del material bibliográfico resulta ser una actividad fundamental en el desarrollo del marco referencial de la investigación, ya que permite sentar las bases del proyecto y conocer los estudios anteriores relacionados con el mismo. A través de esta técnica se conocieron los estudios anteriores que están relacionados de una forma u otra con esta investigación, además, permitió ampliar y reforzar los conocimientos necesarios para el desarrollo del proyecto planteado.

Desde esta perspectiva, se puede hacer la acotación de que en dicha investigación se utilizó para discriminar las diferentes fuentes bibliográficas, el cual aportó información relevante y necesaria para sustentar la factibilidad teórica del problema.

Población y Muestra

La población según Tamayo y Tamayo, (2004:90). Consiste en “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común. La cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”

En este sentido la población representó el conjunto de individuos que interactúan en el ambiente general en el que se ha de efectuar la investigación. La población estuvo conformada por cinco (05) directores y veinticinco (25) empleados de las áreas de (Dirección de Escuela, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Profesorales, Dirección de Gestión y Servicios y Dirección de Extensión) en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Campus La Morita.

Una vez situada la población de estudio y con ello el campo de la investigación, se procedió a seleccionar la muestra, en relación a ella, Ballestrini, (2006:128). Afirma, que “Una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible” .Es decir, una muestra nos refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo por lo que podemos llamarla una muestra representativa.

De este modo, la selección de la muestra fue de tipo censal según Palella y Martins. (2012:105), es cuando se abarca la totalidad de la población, es decir, donde la población se hace igual a la muestra, por ser una población pequeña, representada por cinco (05) directores y veinticinco (25) empleados de las áreas de (Dirección de Escuela, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Profesorales, Dirección de Gestión y Servicios y Dirección de Extensión) en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Campus La Morita.

Cuadro. 1

Distribución de la población

Categoría	Cantidad	Porcentaje
Directores	5	16.6
Personal Administrativo	25	83.3
Total	30	100

Elaborado por: *Aguilarte. (2015)*

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica de recolección es la forma de obtener la información necesaria para la investigación, del mismo modo el autor Ruiz. (2006: 113), señala que la técnica: “es el proceso estrechamente relacionado con el análisis de la recolección de los datos, esta fase implica dos importantes actividades elegir o desarrollar un instrumento de medición y aplicarlo” Como lo señala el autor la técnica no es más que la forma de obtener la información requerida para llevar a cabo la investigación.

Para la obtención de los datos, se empleó la técnica de la observación directa y la encuesta, según Ibídem. (2006:109), expresa que la observación directa “es la técnica más importante de la investigación científica, por cuanto conecta al investigador con la realidad, es decir, al sujeto con el objeto del problema” y con relación a la encuesta según Arias (2007:72) afirma que la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujeto acerca de si mismo en relación a un tema en particular”. Como señalan los autores, estas técnicas son aplicadas para recolectar información necesaria para dar cumplimiento a la propuesta de crear estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo.

Para el caso de los instrumentos, el proceso de recolección de datos según Ob.Cit. (2006:110) “son los materiales para recoger y almacenar información”; es decir, que los instrumentos son todos los recursos de que se vale el investigador para tener acceso a los hechos o fenómenos que dieron la información.

Asimismo, el instrumento que se aplicó para la observación directa es la guía de observación a los cinco (05) directores de las diferentes áreas, dicho por Ibidem. (2006:108) “se refiere a la presencia o ausencia de una determinada característica o conducta en el evaluado”, según el autores entendido básicamente como un

instrumento de verificación, es decir, actúa como un mecanismo de revisión durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de cierto indicadores prefijados y la revisión de su logro o de la ausencia del mismo.

Por otra parte, se utilizó para la encuesta otro instrumento como el cuestionario aplicado a los veinticinco (25) empleados que trabajan en las áreas antes citadas, dicho por Hernández, Fernández y Baptista. (2006:310), que tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Este cuestionario es de tipo cerrado, y siguiendo con el mismo autor quien dice que este tipo de cuestionario “contiene categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitada. Es decir, se presenta a los participantes las posibilidades de respuesta, quienes deben acotarse a esta” Este instrumento es un medio de comunicación escrita y básica, entre encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de una investigación a través de una serie de preguntas.

En relación al diseño del cuestionario, se formularon veinticinco (25) preguntas redactadas con respuestas dicotómicas. Según Palella y Martins (2012:131) este tipo de cuestionario “es el que ofrece preguntas con dos opciones para las respuestas referente a cada una de las variables específicas a considerar”. Con el objeto de obtener las respuestas de los encuestados en forma precisa, se establecieron dos alternativas lo que caracterizo al instrumento como dicotómico porque sólo presentaron dos (02) opciones de respuesta SI o NO.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La validez según Hernández, Fernández y Baptista. (2006:278), “es el grado en el que un instrumento de verdad mide las variables que se busca medir”. La literatura positivista tradicional define diferentes tipos de validez, (validez de construcción, validez interna, validez externa); pero todas tratan de verificar si en realidad se mide lo que se propone medir.

En este caso se aplicó al instrumento una validez de contenido. La validez de contenido según Ob.Cit. (2006:278) “se refiere al grado en que el instrumento refleja dominio específico de contenido de lo que se mide”. Este tipo de validez se aplicó porque se hizo necesario indagar hasta la opinión de las unidades de estudio para conocer su dominio de la teoría investigada.

Para, la validez de contenido, se obtuvo a través de opiniones de los especialistas validadores del instrumento, es decir, a través de juicios de experto, un metodólogo y dos especialistas en el área de gerencia y de talento humanos, analizando la congruencia entre las interrogantes y las variables en estudio, que debe dar como resultado un promedio que demuestre que el instrumento tiene validez de contenido y concordancia entre los jueces.

En este orden de ideas, la confiabilidad según Hurtado de Barrera. (2000:420) “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. En este orden de ideas, el cuestionario se extrajo mediante la implementación de la prueba piloto, la cual según Pérez. (2009:81); “se aplica (...) a una porción de la población distinta a la muestra en estudio”, esta prueba piloto es un proceso de ensayo en la aplicación de la técnica seleccionada para la recolección de datos y su administración respectiva, que permite evaluar su eficiencia en función del problema motivo de investigación”. Este proceso se lleva a cabo previo a la aplicación definitiva de la técnica a la realización del trabajo de campo propiamente dicho.

Es cierto, que para la confiabilidad y establecer validez, fue necesario tomar en el lugar de los hechos una muestra de veinticinco (25) personas y aplicarle el instrumento el cual comprende preguntas dicotómicas con respuestas cerradas con opciones “SI o NO”, donde el NO representa (0) y el SI (01), mediante ciertos procedimientos de recolección de datos, denominada prueba piloto, la cual debe ser introducida en el marco del proceso de toda investigación, en la medida que permite someterlos a ciertos correctivos, refinarlos y validarlos. Para el cálculo de la confiabilidad de la prueba piloto se utilizó la prueba de Kuder Richardson 20 (KR20).

$$KR20 = \frac{n}{n-1} \left(\frac{V_t - \sum p_i * q_i}{V_t} \right) =$$

Donde:

n: Número de Ítem

qi: Respuesta Positiva

qi: Respuesta Negativa

Vt: Varianza de las puntuaciones

Para la interpretación de los resultados y toma de decisiones de toma la siguiente escala de confiabilidad con sus respectivos parámetros: (Ver Anexo)

Cuadro 2.

Rango	Magnitud
0,81 a 0,99	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,202	Muy Baja

Una vez aplicado el coeficiente de Kuder-Richardson, a los veinticinco (25) ítems del cuestionario para la recolección de datos de la investigación, el resultado se situó en cero coma noventa y ocho (0.98) estableciendo la confiabilidad de dicho instrumento en una escala muy alta.

Técnicas de Análisis y Presentación de los Resultados

Las Técnicas de Análisis de Datos representa la forma de cómo es procesada la información recolectada. En el caso de esta información se utilizó la estadística descriptiva, específicamente la obtención de frecuencias y porcentajes para cada ítem. Según Ob.Cit (2006:33); la estadística descriptiva “es una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos”. Para los análisis en lo cuantitativo Tamayo y Tamayo. (2004: 10), lo define como “cuando se obtienen los datos de una investigación, es necesario considerar estos datos, resumirlos a través de uno o varios

valores que determinan, los principios, caracteres del fenómeno que se estudia”. En continuidad con el autor, lo cuantitativo es una operación que se efectúa con toda la información numérica resultante de la investigación.

Con respecto a lo cualitativo, en el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012:56), expresa que el análisis cualitativo “es una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variable o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud abierta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o prácticas. En definitiva el análisis cualitativo consiste en definir, clasificar e interpretar las representaciones visualizadas a través de lecturas y apuntes de los procedimientos.

En relación con lo antes mencionado, se realizó el análisis de los resultados de manera cualitativa y cuantitativa, el análisis cuantitativo se realizó mediante métodos estadísticos que se aplicaron a los resultados obtenidos después de la aplicación de la encuesta, luego se colocaron en una tabla de registro para ser manejada de manera porcentual y reflejada de manera de gráfica en diagramas de tipo pastel o torta. Según Ruiz, (2006:122); las tablas “permiten al lector comprender e interpretar rápidamente volúmenes de datos, y aprehender con una sola mirada importantes detalles y relaciones”, y con respecto al gráfico se utilizó el circular o pastel, continuando con el mismo autor los describe como “aquel que tiene múltiples aplicaciones, principalmente cuando se trate de presentar porcentajes y proporciones”. En relación al estudio cualitativo, se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos y por medio de la observación directa.

Estrategia metodológica

Para llevar a cabo el presente estudio llamado trabajo de grado se desarrollarán las siguientes fases: *Fase I:* Se diagnosticó la situación actual de las cinco áreas de FACES. Con el fin de verificar los requerimientos, mediante una

observación directa en las instalaciones de la Universidad de Carabobo Campus la Morita. *Fase II:* Luego de determinar el objeto de estudio final, en la facultad de ciencias económicas y sociales, específicamente en el área administrativa, se procedió a visualizar los puestos de trabajo, que cumplirán con la evaluación de desempeño en su ámbito laboral. *Fase III:* Fomentar una mejor relación laboral con el propósito de reforzar las debilidades existentes y aprovechar en su totalidad las fortalezas.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Cada investigación, es una unidad coherente desde el punto de vista lógico y metodológico, en ella existe un diseño, pero no como aplicación de tal o cual modelo abstracto sino como resultado de su propia estructura interior, de sus propuestas teóricas, y de sus dificultades empíricas. Es por ello, que en este capítulo se incluye la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la observación directa y la encuesta aplicada. Por otro lado, se organizó la información y los gráficos circulares obtenidos en función de dar respuesta a los objetivos y las variables planteada en el estudio, mediante el criterio estadístico basado en las frecuencias absolutas y relativas de respuestas desfavorables y favorables, dadas en cada uno de los ítems del instrumento.

En relación a la información recabada a través de la aplicación del dicho instrumento, es de gran trascendencia social por lo que se explica los compromisos que solicitan el directivo y el empleado en el campo educativo. De este modo el diseño de la investigación mencionó como un modelo estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo

Es por ello, que en este capítulo se desarrolló la presentación de los resultados obtenidos, de recolección de datos a través de la guía de observación y del cuestionario. Al respecto Tamayo y Tamayo. (2004:126) opina que una vez recopilado los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permite llegar a conclusiones con la hipótesis planteada”. A continuación se presentan los resultados de la guía de observación directa, la cual permitió desarrollar los objetivos específicos de una manera explícita:

1. Diagnosticar la situación actual del desempeño del directivo y personal administrativo que cumple funciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo Campus La Morita, en relación al talento humano:

En este objetivo, se desarrolló un análisis situacional como una herramienta de análisis permitiendo generar conciencia del estado actual de las diferentes áreas administrativas de FACES para determinar el desempeño del directivo y personal administrativo que labora en la institución. De esta forma el diagnóstico de la situación actual fue realizado para crear estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo.

Diagnóstico de la situación actual

Cuadro 3.

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
• El directivo no fomenta el dialogo donde el personal subordinado no se siente cómodo para expresar su punto de vista. • Las personas adscritas a los departamentos no se sienten valoradas en muchos aspectos de su vida personal. • Falta de motivación por parte de los directores a través de elogios e incentivos. • El directivo debe hacer un seguimiento a sus subordinados para definir las metas y planes de acción del área donde se trabaja. • Se ha observado incumplimiento de horario. • No se califican al personal adscrito a los departamentos de acuerdo a los puestos de trabajo que ocupen. • No existe una comunicación interna efectiva. • Inexistencia de un sistema objetivo y realista de evaluación donde se demuestre la transparencia en el clima laboral. • Se debe entregar los resultados de las evaluaciones cuando se realizan ya que son las claves para todos los procesos de los recursos	• Responsabilidades en el cumplimiento de las acciones personales y profesionales. • Ética: actuación de acuerdo a los principios morales universalmente reconocidos. • Excelencia académica: desarrollo del proceso educativo con el más alto nivel. • Perseverancia: capacidad para concluir las acciones emprendidas. • Civismo: cumplimiento de los deberes y derechos.

2. *Estimar los elementos que caracterizan el comportamiento organizacional del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.*

La especial importancia de este segundo objetivo reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la institución. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales

En este orden de ideas, los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). De allí pues, que las consecuencias del comportamiento del trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos. Así mismo, el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, dichas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en la siguiente aéreas(Dirección de Escuela, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Profesorales, Dirección de Gestión y Servicios y Dirección de Extensión),es decir tiene repercusiones en el comportamiento laboral, y a su vez es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Es por ello, que estas características son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. Evidentemente, dicho comportamiento de los trabajadores de FACES junto con las estructuras y características organizacionales que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico; la cual representa la percepción que tiene los miembros de la institución educativa acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la institución pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

3. Identificar los métodos existentes en la evaluación de desempeño del personal que realiza actividades administrativas dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales:

En este objetivo, se pudo determinar que la gerencia y la evaluación de desempeño son consecuencia de un modelo de gestión que asumen una cantidad de supuestos en todo lo relativo a la forma de administrar los recursos humanos se quiere dejar establecido que a través de estos métodos de evaluación no se está dando una nueva receta para gerenciar el recurso humano si no una nueva manera de administrar institución para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Dicho de otro modo entre los objetivo centrales del sistema de evaluación se encuentra el de poder suministrar información al trabajador de FACES en relación a la forma en que este se desempeña en su puesto de trabajo y apreciar su potenciar de desarrollo.

En efecto, la evaluación de desempeño como un medio proporciona información que tiene múltiples propósitos, desarrollo de carrera entrenamiento y retroalimentación del trabajador. El análisis de los datos que arroja cualquier método de evaluación que se aplique a los trabajadores de FACES debe ser utilizado de una

manera radicalmente distinta a la actual; es decir debe servir para proporcionar información a los demás sistemas y lograr la integración que hoy no existe, de esta manera estaría en capacidad el directivo de cumplir con los objetivos de acuerdo al método que se proponga a diseñar.

ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE LAS ÁREAS DE FACES ADSCRITO A LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO

El instrumento nos permitirá no solo buscar lo suficiente sino la efectividad para enfocar el problema a través de las siguientes dimensiones:

Cuadro 4. DIMENSIÓN: DESEMPEÑO GERENCIAL

Frecuencia y Porcentaje						
Descripción		Categoría de Respuesta				
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia
1 Planificar	¿El directivo debe planificar y establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo?.	25	100	0	0	25
2 Liderizar	¿El directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte, ejerciendo su papel de líder en el ejercicio de sus funciones?	23	92	2	8	25
3 Motivar	¿El directivo estimula al personal administrativo para que se capaciten a través de cursos y talleres?.	20	80	5	20	25
Promedio Porcentual			90.7		9.3	100

Fuente: Cuestionario. (2015). **Elaborado por:** La investigadora (2015)

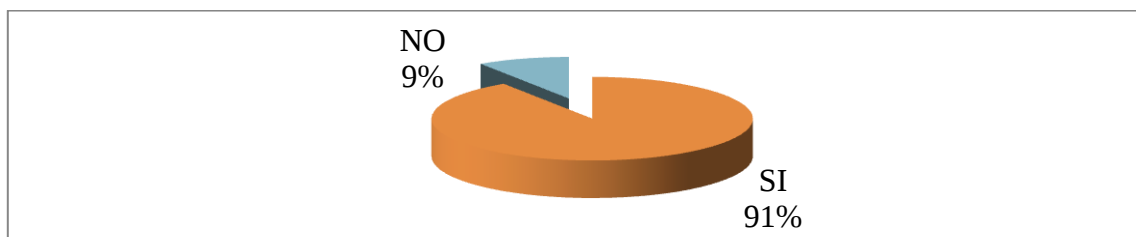


Gráfico 1. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 4.

Análisis: Con relación a los resultados observados, en el ítem de respuestas favorables se observó un 91 % en relación a las respuestas desfavorables de un 9% lo que indica que la gran mayoría de los empleados está de acuerdo en que el directivo

de ser un líder democrático, lo cual implica que el director o gerente educativo debe cumplir con sus funciones administrativas y docentes convirtiendo en un impulsor de gestiones, lo cual debe estar orientado hacia el entendimiento, la participación activa y la integración entre los grupos de trabajo.

Cuadro 5. DIMENSIÓN: DESEMPEÑO PROFESIONAL

Frecuencia y Porcentaje							
Ítems	Descripción	Categoría de Respuesta				Total de Frecuencia	%
		SI	%	NO	%		
3 Comunicar	¿La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación?	22	88	3	12	25	100
4 Evaluar	¿El directivo selecciona los criterios adecuados para la evaluación del rendimiento del trabajador?	19	76	6	24	25	100
5 Toma de Decisiones	¿El directivo busca alternativas en las toma de decisión para la solución de un problema?.	20	80	5	20	25	100
Promedio Porcentual			81.3		18.7		100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

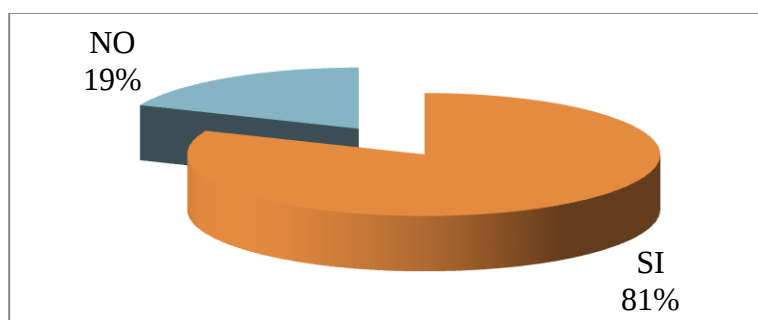


Gráfico 2. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 5.

Análisis: En referencia al ítems que representa la dimensión del desempeño profesional, se observó un 81.3% de respuestas favorables y un 18.7% de respuestas desfavorables, lo que evidencia el favoritismo entre los empleados en referencia a los atributos que tiene el director en referencia a estos indicadores como es comunicar,

evaluar y tomar decisiones, ya que son plenamente ejecutados y estimulados por la figura del mismo para desempeñar su trabajo en el área objeto de estudio.

Cuadro 6. DIMESIÓN: CAPITAL HUMANO

Frecuencia y Porcentaje						
Descripción		Categoría de Respuesta				
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia
5 Social	¿Que la remuneración que le otorga la institución está por encima de la media de su entorno social?	18	72	7	28	25
6 Personal	¿Que la institución realiza actividades (capacitación, reconocimiento e integración) para elevar el talento humano?	15	60	10	40	25
Promedio Porcentual			66		34	100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

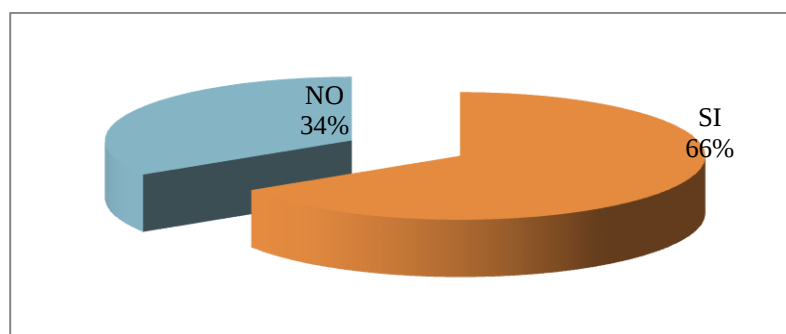


Gráfico 3. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 6.

Análisis: En cuanto a la dimensión del capital humano, en referencia a la remuneración que le otorga la institución, los empleados consideran que si está por encima de su entorno social, asimismo, los empleados consideran que la institución le ofrece actividades de capacitación para elevar su gestión como talento humano, ya que se ve reflejado un 66% de respuestas favorables a un 34% de respuestas desfavorables.

Cuadro 7. DIMENSIÓN: CAPITAL INTELECTUAL

Frecuencia y Porcentaje							
Descripción		Categoría de Respuesta					
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia	%
7 Valores	¿Los directores reconocen el nivel de compromiso para apoyar el trabajo que realiza en su ambiente laboral?	17	68	8	32	25	100
8 Autoestima	¿Los directores invierten tiempo en incentivarlo en ascenso profesional para su autorrealización?	7	28	18	72	25	100
Promedio Porcentual			48		52		100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

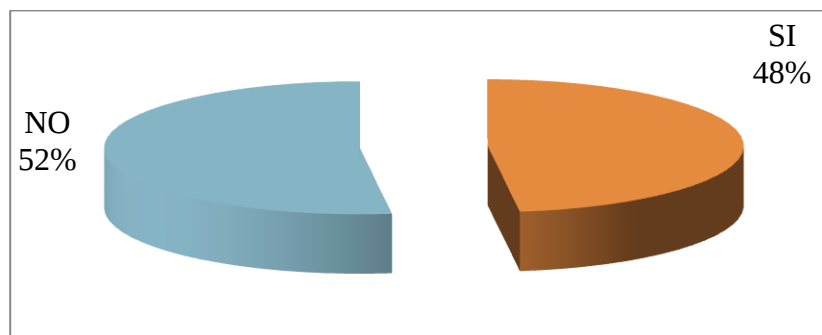


Gráfico 4. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 7.

Análisis: En cuanto a la dimensión del capital intelectual se ve reflejado un 52% de respuestas desfavorables a un 48% de respuestas favorables, en lo que se puede determinar que los directores no invierten tiempo en incentivar a sus empleados para ascensos profesionales para su auto-realización y no sienten apoyo en su trabajo, lo que es contradictorio con la dimensión antes mencionada, es decir, la del capital humano, por lo que se puede deducir que el comportamiento del directivo debe ser eficaz caracterizado por un alto grado tanto de iniciación de estructura como de consideración.

Cuadro 8. DIMENSIÓN: VARIABLES AMBIENTALES

Frecuencia y Porcentaje						
Descripción		Categoría de Respuesta				
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia
11 Espacio Físico	¿El directivo se preocupa por mantener su espacio físico en las mejores condiciones?	11	44	14	56	25
12 Condiciones	¿El personal directivo se toma el tiempo para detectar los factores ambientales (ruido, calor, iluminación) que inciden en su área de trabajo?	10	40	15	60	25
Promedio Porcentual			42		58	100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

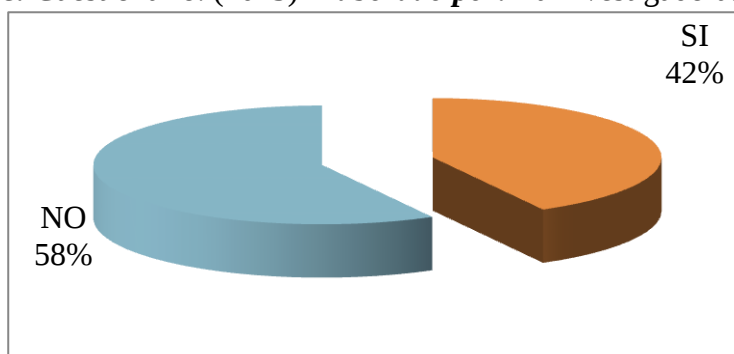


Gráfico 5. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 8.

Análisis: Con relación a la dimensión de variables ambientales se pudo observar un 58% de repuestas desfavorables y un 42% de respuestas favorables, de allí que no existe una preocupación tanto por el directivo y de la institución para mantener las mejores condiciones en su área de trabajo, esto se considera que el directivo debe dirigir su acción gerencial a la prevención y planificación de los elementos indispensables para el funcionamiento adecuado de las áreas donde se desempeña su personal, centrándose en indicadores que valoren su trabajo.

Cuadro 9. DIMENSIÓN: VARIABLES SOCIALES.

Frecuencia y Porcentaje							
Descripción		Categoría de Respuesta					
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia	%
13 Pertenencia	¿Su directivo promueve actividades que lo integran e incluyen en su equipo de trabajo?	10	40	15	60	25	100
14 Conflicto	¿El jefe del área deja que los otros asuman la responsabilidad de resolver el conflicto?	18	72	7	28	25	100
Promedio Porcentual			56		44		100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

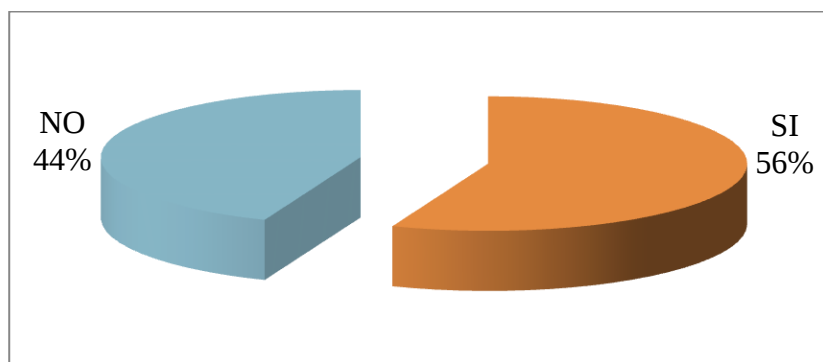


Gráfico 6. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 9.

Análisis: En relación a la dimensión de variables sociales, se refleja de preguntas favorables un 56% y un 44% de respuestas desfavorables, lo que expresan los empleados, es que el directivo promueve actividades que integran el equipo de trabajo, tratando de que cada uno asuma su responsabilidad en sus distintas posiciones, lo que se puede expresar que la vinculación del individuo al cargo puede mejorar las relaciones humanas entre el superior y los subordinados estimulándolos de una forma u otra a la mayor productividad y dándole la oportunidad de tener conocimientos sobre los patrones de desempeño de la institución.

Cuadro 10. DIMENSIÓN: VARIABLES ESTRUCTURALES.

Frecuencia y Porcentaje						
Descripción		Categoría de Respuesta				
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia
15 Estilo de Dirección	¿La gestión del directivo está alineada con la misión visión y objetivos del área en donde trabaja?	25	100	0	0	25
16 Trabajo en equipo	¿El directivo tiene una comunicación efectiva con el grupo de trabajo?	19	76	6	24	25
Promedio Porcentual			88		12	100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

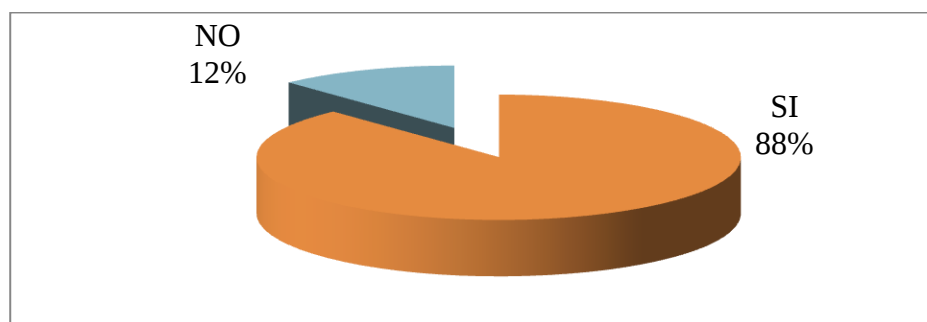


Gráfico 6. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 10.

Análisis: En relación a la dimensión de variables estructurales, se refleja de preguntas favorables un 88% y un 12% de respuestas desfavorables, de lo cual se evidencia que el comportamiento directivo se caracteriza por un alto grado de iniciación de estructura donde él reconoce la visión y misión de la institución, dándole una comunicación normal a su grupo de trabajo, lo que en la práctica es el perfil real operativo del gerente, es decir, lo que realiza, cómo lo hace y cuándo lo hace.

Cuadro 11. DIMENSIÓN: VARIABLES PERSONALES

Frecuencia y Porcentaje						
Descripción		Categoría de Respuesta				
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia
17 Actitud	¿Su directivo inmediato tiene una actitud abierta respecto a su punto de vista y escucha sus opiniones en cuanto a cómo llevar a cabo sus funciones?	25	100	0	0	25
18 Reconocimiento	¿Que recibe por parte de la institución una justa remuneración económica por las labores desempeñadas en su área?	5	20	20	80	25
Promedio Porcentual			60		40	100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

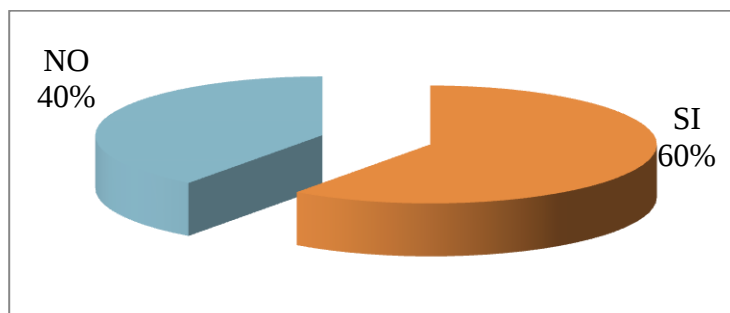


Gráfico 7. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 11.

Análisis: Para la dimensión de variables personales hubo un 60% de respuestas favorables y un 40% de respuestas desfavorables, lo que los empleados consideraron que el directivo tiene una actitud abierta respecto a su punto de vista, escuchando las opiniones de los demás, considerando que los mismo, deben de tener un reconocimiento idóneo por las labores desempeñadas en su área, reconociendo los esfuerzos de una forma u otra, requiriendo de estímulos, motivación y comprensión dentro de la institución a la cual pertenecen.

Cuadro 12. DIMENSIÓN: FACTORES QUE EVALÚAN EL DESEMPEÑO.

Frecuencia y Porcentaje							
Descripción		Categoría de Respuesta					
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia	%
19 Conocimiento del Trabajo	¿Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo?	13	52	12	48	25	100
20 Calidad	¿Su jefe de área posee los conocimientos necesarios para medir la calidad de su trabajo?	25	100	0	0	25	100
21 Relación inter-personal	¿Hay apoyo, seguridad y confianza en los miembros del grupo?	19	76	6	24	25	100
22 Estabilidad emotiva	¿Dentro del área de trabajo los prejuicios personales se manifiestan, evitando un mejor desarrollo en las áreas de trabajo?	23	92	2	8	25	100
Promedio Porcentual			80		20		100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

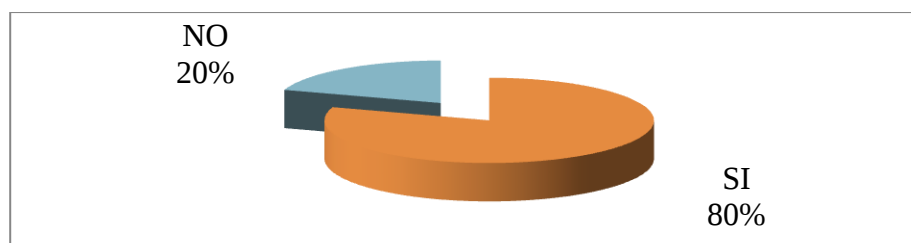


Gráfico 8. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 12.

Análisis: En relación a los factores que evalúan el desempeño, se observa un 80% de respuestas favorables y un 20% de respuestas desfavorables, por lo que se requiere que los estándares que utiliza el directivo son los principios fundamentales de la administración, que su acción gerencial está dirigida para la prevención y planificación de sus empleados dándole la satisfacción a los mismos, ya que comparte las mejores prácticas de conocimiento dentro de su área de trabajo.

Cuadro 13. DIMENSIÓN: TIPOS DE MÉTODOS.

Frecuencia y Porcentaje						
Descripción		Categoría de Respuesta				
Ítems		SI	%	NO	%	Total de Frecuencia
23	¿El método que se aplica para evaluar su desempeño le otorga la apreciación de la persona que ocupa su puesto de trabajo?	16	64	9	36	25
24	¿El directivo aplica los métodos tradicionales de evaluación?	14	56	11	44	25
25	¿El método feeck back le da una mejor apreciación al directivo de su desempeño laboral?	16	64	9	36	25
Promedio Porcentual			61.3		38.7	100

Fuente: Cuestionario. (2015) **Elaborado por:** La investigadora. (2015)

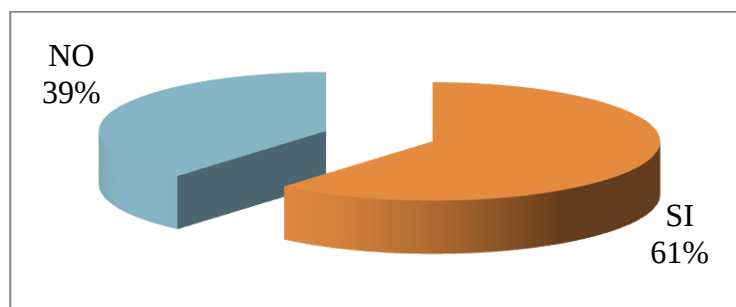


Gráfico 9. Elaborado con datos Tomados del Cuadro 13.

Análisis: En relación a la dimensión de los tipos de métodos, se puede observar un 61% de respuestas favorables y un 39% de respuestas desfavorables, en donde se puede considerar que la evaluación puede tener un carácter formal realizada a través de un método representativo en donde los empleados se sientan identificados, como lo es el caso de la escala gráfica y del feeck back., lo que les permitiría discutir el rol evaluador- evaluado por medio de una retroalimentación, vinculando al individuo al cargo, entrenamiento, incentivo salarial, entre otras.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Cuadro 15. OPERACIONALIZACION DE VARIABLE
Objetivo general: Proponer Estrategias Gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del Talento Humano que realiza funciones administrativas en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo



**AUTORA: LCDA. ZOBEIDA
AGUILARTE**

**TUTOR: FRANKLIN
GONZÁLEZ**

**REVISADO: COMISIÓN DE
GRADO**

Presentación

La administración del talento humano se basa en algunos aspectos fundamentales; es por ello, que las personas como seres humanos, dotados de personalidad propia y fundamentalmente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la institución.

En este orden de ideas, las personas como activadores de los recursos de la institución son capaces de dotarlas de talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las mismas son fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Evidentemente, para realizar las actividades administrativas el hombre se rige por principios, que son las que dan unidad a las prácticas y procedimientos para evitar la pérdida de tiempo y recursos. En el área educativa, en lo administrativo, los principios que han servido de guía son los expuestos por Fayol con las modificaciones propias de acuerdo a los organismos y funcionarios respectivos, de este modo en educación la gerencia es un amplio campo de conocimientos que hace uso inteligente de las técnicas, recursos, de los procesos administrativos, métodos y la preparación adecuada del gerente educativo, con el manejo eficaz de la administración.

De allí pues, que la evaluación del desempeño que realiza el gerente educativo sea parte integral del programa y debe ser un servicio cooperativo del trabajo en equipo.

Es por ello, que el nuevo papel del gerente educativo, es el de establecer y administrar programas de selección y capacitación donde faciliten las mejoras para el logro de la actualización en las áreas encomendadas.

En este sentido, la evaluación de desempeño proporciona una base sólida para identificar fallas en el rendimiento de los empleados y establece las necesidades de desarrollo dentro de la organización educativa que en la actualidad representa un enfoque central, ya que constituye una herramienta básica para el logro de los objetivos organizacionales. Además, se utiliza la evaluación como un instrumento clave para medir las tareas de los empleados de FACES. Las personas que se encuentran al mando de las organizaciones tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financieros, operacional puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.

Fundamentación Teórica

La Propuesta está fundamentada desde el punto de vista teórico, a través de la revisión bibliográfica, así como el estudio y análisis de la situación y aspectos de la misma. Es por ello, que para las bases teóricas se tomaron en cuenta varios autores que expresan los siguientes conceptos:

Estrategia: Mintzberg y Brian. (2008:45), es la habilidad, destreza, maniobra, pericia, plan general de acción para conseguir un objetivo. Conjunto de acciones idóneas y precisas para la conjunción de un objetivo.

Evaluación de desempeño: Chiavenato. (2004:357), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo

Gestión: Becerra. (2002:85), es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Talento Humano: Schlemenson. (2002:78), es la inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación o dotes intelectuales que dan valor a un individuo.

Objetivos de la Propuesta

- Organizar los diferentes pasos a través de la metodología para evaluar el desempeño del personal administrativo.
- Agilizar la evaluación del desempeño gerencial por medio de las estrategias sugeridas.
- Implementar las estrategias necesarias para motivar a los directores a que ejecuten una mejor gestión del talento humano.

Diagnóstico de la Situación

Debilidades

- El directivo no fomenta el dialogo donde el personal subordinado no se siente cómodo para expresar su punto de vista.
- Las personas adscritas a los departamentos no se sienten valoradas en muchos aspectos de su vida personal.
- Falta de motivación por parte de los directivos a través de elogios e incentivos.
- El directivo debe hacer un seguimiento a sus subordinados para definir las metas y planes de acción del área donde se trabaja.
- Se ha observado incumplimiento de horario.
- No se califican al personal adscrito a los departamentos de acuerdo a los puestos de trabajo que ocupen.

- No existe una comunicación interna efectiva.
- Inexistencia de un sistema objetivo y realista de evaluación donde se demuestre la transparencia en el clima laboral.
- Se debe entregar los resultados de las evaluaciones cuando se realizan ya que son las claves para todos los procesos de los recursos humanos adscritos a los departamentos.

Fortalezas

- Responsabilidades en el cumplimiento de las acciones personales y profesionales.
- Ética: actuación de acuerdo a los principios morales universalmente reconocidos.
- Excelencia académica: desarrollo del proceso educativo con el más alto nivel.
- Perseverancia: capacidad para concluir las acciones emprendidas.
- Civismo: cumplimiento de los deberes y derechos.

Misión

- Capacitar y formar integralmente el recurso humano que labora dentro de la institución.
- Promover su actualización y mejoramiento a fines de que sean capaces de integrarse en forma proactiva en su ámbito laboral.
- Liderar procesos de transformación política y social que persigue el bienestar del ser humano.
- Difundir el conocimiento.
- Articular la acción académica con los sectores productivos y de servicio.

Visión

- Hacer de FACES una institución en la formación de administradores en recurso humano de más alto nivel, de acuerdo a las necesidades que plantee la problemática del desarrollo.

Proceso de Evaluación de Desempeño

¿Quién debe evaluar?:

La persona encargada de la evaluación dependerá de las características de la institución, en general se aconseja utilizar más de un evaluador para tener un resultado más objetivo y realista. La evaluación de 360 grados se recomienda para grandes instituciones educativas o donde el trato supervisor-supervisado es muy impersonal; un factor fundamental, es capacitar a los evaluadores escogidos para que entiendan bien los sistemas a utilizar y eviten los problemas típicos, que se generan durante el proceso.

La evaluación, es la etapa fundamental dentro del proceso de desempeño, por muy adecuado que sea la metodología y los evaluadores seleccionados, si el rendimiento no es aprovechado a través de una entrevista de desempeño bien estructurada, no se lograrán los resultados deseados.

Los pasos para obtener una buena evaluación de desempeño:

- Preparar la evaluación de desempeño del subalterno.
- Comunicarle a su supervisado los resultados de dicha evaluación.
- Preparación del plan de acción como un trabajo dual y no unilateral.
- Implementación y ejecución de la plantación establecida, monitoreando el desempeño, ofreciendo asistencia oportuna, apoyo y retroalimentación, con la finalidad de que el reforzamiento sea positivo.

Aspectos Relevantes de la Entrevista de Evaluación del Desempeño

La entrevista de evaluación de desempeño tiene como principal objetivo lograr un feedback entre supervisor-evaluado, ver las maneras de mejorar el desempeño del empleado en los escenarios en los que se encuentra más débil y analizar la posibilidad de promociones y desarrollo. También busca fomentar las buenas conductas y elaborar un plan de mejoras a futuro.

Existen aspectos muy importantes que nos permitirán obtener una mejor entrevista de evaluación tales como:

- **Auto-evaluación:** Antes de comenzar, pedir una auto evaluación por parte del evaluado, de esta manera los empleados sienten que han aportado dentro del proceso y además el evaluador sabe la predisposición que tiene la persona.
- **Fomentar el diálogo:** ya que la idea es que la entrevista sea una interacción entre ambas partes, donde el evaluado se sienta con el derecho de participar y expresar sus puntos de vista.
- **Motivación:** Comenzar por lo bueno, a las personas les gusta ser valoradas y recibir elogios, por lo que se aconseja empezar por las fortalezas para que el empleado este menos a la defensiva.
- **Minimizar la crítica:** en general a ninguna persona le gusta escuchar que han realizado mal algunos aspectos de su labor; es importante que el evaluador sepa distinguir los aspectos deficientes que realmente impactan el desempeño del evaluado y que sean un problema recurrente; además se debe tener cuidado con exagerar enfocando las críticas a acciones determinadas que sean sencillas de entender; por último toda crítica debe ir con un apoyo y un plan para solucionarla.

- **Cambiar la conducta y no a la persona:** no debe entrar en características personales y se debe fomentar el cambio de comportamientos y hechos concretos.
- **Enfocarse en la solución de problemas:** ya que muchas veces la entrevista se convierte en una discusión sobre quién es el responsable de determinadas conductas sin llegar a la manera de mejorar los comportamientos no deseados.
- **Establecer metas:** se debe enfocar la visión del evaluado en el futuro, las metas deben estar delineadas en base a las fortalezas del individuo y dentro de un lapso razonable.
- **Dar seguimiento en forma cotidiana:** es aconsejable tener consecuentemente conversaciones informales para tener un seguimiento de las metas y planes de acción propuestos durante la entrevista.
- **Entrega de resultados:** Una buena evaluación de desempeño entrega resultados que son claves para todos los procesos de Recursos Humanos, además beneficia tanto a la institución como a los directivos y los trabajadores ya que permite la comunicación entre ellos, de los cuales se mencionan aspectos que verán sobre la triada organización - evaluadores - evaluados:

Metodología de Trabajo

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición del desempeño laboral en las áreas estudiadas, requiere del compromiso de los directivos de la institución, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse las metas y objetivos planteados. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de evaluación de desempeño ya crea en los empleados de FACES ciertas expectativas de mejoras laborales. Es por ello que se requieren los siguientes etapas:

Etapa I

Capacitación

Esta primera etapa, se incluir al personal directivo y personal administrativo de las áreas estudiadas. Es necesario realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicaciones de la aplicación de las encuestas, las expectativas que genera en los empleados, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, entre otros. La importancia de este taller se centra también en solicitar el apoyo y compromiso de todo el personal a lo largo del proceso completo.

Etapa II

Adecuaciones al Clima Laboral

En esta etapa se debe contar con el equipo responsable de hacer la medición del desempeño laboral en la institución. Evidentemente, el equipo de trabajo debe tener un conocimiento previo y acumulado de los principales temas que aquejan al personal. Es decir, se debe hacer la adecuación de la encuesta en el Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta según los diferentes métodos que aborden los principales aspectos a evaluar como son remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc. En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la institución y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado. Dos preguntas clave que deben incluirse son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la institución? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en FACES?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la institución. Se debe de tener en

cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar se puede tomar un Modelo de encuesta genérico. Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se puede aplicar la encuesta en una pequeña muestra. La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente ésta encuesta será aplicada a todo el personal.

Etapas III

Aplicación de la encuesta de desempeño laboral

En esta etapa se involucra como responsable al equipo encargado de la medición como sería los directivos de cada área, pero además participan todo el personal administrativo de FACES. Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo la elaboración de cajas para depositar las encuestas.
- Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.
- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la institución o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos.

Adicionalmente a los resultados generales de la organización en cada uno de los aspectos evaluados, se puede medir específicamente cómo es el desempeño laboral por área, colocando una caja por cada área administrativa de tal manera que al final se tenga resultados globales y por áreas. Esta precisión de hallar el clima laboral por área permitirá realizar planes de acción más específicos.

Etapa IV

Resultados

La etapa cuatro requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición, es decir los directivos de FACES. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la institución y por áreas. El ingreso de datos en una hoja Excel permitirá un manejo amplio de la información recogida. Para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacerlo con la técnica de referenciamiento a un valor mayor. De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución, así como por cada criterio de evaluación. Aquí es importante señalar que, las preguntas que mostrarán el nivel de rendimiento general son: ¿cómo calificaría su rendimiento por pertenecer a la institución? y ¿Cómo calificaría su nivel de rendimiento con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral el desempeño laboral en la institución. En este sentido, las demás preguntas permitirán medir los demás factores que se están evaluando de manera específica.

Etapa V

Priorización

Esta última etapa, consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles administrativos de la institución. Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de dicha encuesta, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. Entonces se procederá a identificar cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante dos tipos de metodología: las entrevistas y reuniones de grupos focales

En dichas entrevistas se les solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, entre otras. En base a la información relevada se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de ésta manera priorizar sobre que aspectos se realizará el plan de acción. Es importante recordar que las encuestas de desempeño laboral solo miden el grado de rendimiento laboral en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto.

Formulación de Estrategias, Acciones y Beneficios.

Cuadro 14.

Estrategias	Acciones	Beneficios	Tiempo
Comunicacional	Orientar el entendimiento en el mundo social de la institución	Mensajes completos y explícitos Mensajes precisos y directos	R
	Utilización de canales múltiples de comunicación ya que el uso de un solo canal no garantiza que se ha recibido el mensaje	Se constata la correcta recepción del mensaje Clara diferenciación entre el mensaje contenido y de relación	
Motivacional	Activación motivacional mediante la preocupación del ser humano	Motivación al logro, el reconocimiento, la fama, el deseo de reputación y prestigio.	E
	Motivar la participación en grupos de organización satisfactoria	Desarrollar en el individuo su potencial como ser humano.	
Facilitador	Enfatizar las normas en vez de la habilidad	Cumplimiento de las normas con efectividad en cada área	Q
	Capacitarse para ser autoridad en su campo.	Será el candidato adecuado para la gestión, ya que acudirán a usted en busca de consejo.	
Evaluador	Darle al subordinado el justo reconocimiento por las tareas que realiza	Responsabilidad y utilidad para las tareas que ejecuta	U
	Evaluar el propio desempeño apegado a la calidad, eficiencia y eficacia para dar un paso importante hacia la evaluación de usted y su desempeño.	Aprender a ser sincero consigo mismo.	
Toma de decisión	Definir la gravedad del problema y las consecuencias del mismo.	Mejorar los procesos en post de decisiones correctas en tiempo y forma enmarcada en el principio ideal institucional.	R
	Evaluar la diversidad de las alternativas posible que respondan mejor a la solución.		
	Decidir la acción más apropiada.		
	Hacer que la decisión sea efectiva sobre		
			I
			D
			O

	aquellas personas que pueden cumplir lo decidido.		
--	---	--	--

Presupuesto

Para llevar a cabo las estrategias anteriores, es necesario tomar en cuenta los objetivos, la misión y la visión propuesta para FACES campus la Morita, para poder programar un presupuesto donde se proyecte por un lado la ganancia y por el otro los gastos en que incurrirá dichas estrategias gerenciales.

Factibilidad

Las estrategias gerenciales será una guía práctica de trabajo, que estará siempre apoyando la evaluación de desempeño que le realiza el directivo a sus subordinados, dando lugar a una correcta implementación de lo planificado con calidad. En este sentido, se considerará factible debido a que la Universidad de Carabobo en FACES campus La Morita, contará con los recursos económicos, financieros, materiales, técnicos y humanos en donde existe la necesidad inmediata por parte de la Administración del recurso humano de aplicar dicha propuesta.

Asimismo, la supervisión como proceso gerencial, toma en cuenta todos los elementos que han sido mencionados en la propuesta y que de otro modo no podrían lograrse los objetivos y metas planteados.

Ahora bien, se expresará que la propuesta presenta una **factibilidad económica** ya que la institución universitaria cuenta con todos los recursos necesarios para la implementación de la misma, una **factibilidad humana** viene dada por la disposición de los directores de las diferentes áreas (Dirección de Escuela, Dirección de gestión y servicio, Dirección de Extensión y Biblioteca) de FACES para poner en práctica una propuesta de esta naturaleza. Una **factibilidad operativa**, la institución educativa cuenta con una estructura física idónea y un personal que tiene a disposición la aplicación de esta propuesta.

Administración

Para la presente propuesta todas las actividades de ejecución, supervisión, control y evaluación del desempeño deben ser ejecutadas para el mejoramiento del desempeño ocupacional y profesional del director de cada área como las personas que están a su cargo, ya que es el encargado de poner en práctica y evaluar el desempeño recomendados por el investigador a través de las estrategias gerenciales.

ANEXOS

ANEXO A
CARTA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS- LA MORITA



A expertos

Por medio de la presente solicito ante usted, posibilidad de validar el instrumento de recolección de datos, como juicio de expertos que será utilizado para determinar el trabajo Especial de grado que lleva por nombre ***“Estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo”*** el cual, permitirá recabar información relacionada con la investigación a realizar.

Agradeciendo todas las observaciones y correcciones necesarias para ampliar los objetivos de la investigación.

Le anexo a la presente, la carta que debe firmar como constancia de haber validado dicho instrumento. Sin más que hacer referencia y agradeciendo su valiosa colaboración se despide de usted.

Atentamente

Lcda. Zobeida Aguilarte

Febrero 2015.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS- LA MORITA



Fecha: ____/____/____

VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS

Yo, _____, titular de la cedula de identidad número _____, profesor activo de la Maestría Administración del Trabajo y Relaciones Laborales hago constar por medio de la presente que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y guía observación) elaboradas para desarrollar el Trabajo Especial de Grado que lleva por nombre ***“Estrategias gerenciales de evaluación de desempeño que promuevan el mejoramiento del talento humano que realiza funciones administrativas en la Universidad de Carabobo”*** presentado por: Lcda. Zobeida Aguilarte

Cumple con los requisitos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

FORMATO PARA REVISAR LOS ITEMS Y VALIDAR EL INSTRUMENTO

Instrucciones: marque con una (x) el renglón cualitativo que usted considere reúne este instrumento para cada uno de los criterios antes señalado.

Cuadro 16

N°	Ítems	redacción		claridad		pertinencia		Sugerencia	
		Exc.	Def.	Exc.	Def.	Exc.	Def.	Exc.	Def.
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									

ANEXO B
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA: ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS- LA MORITA



CUESTIONARIO

Estimado(a) compañero(a):

Reciba usted un cordial saludo al mismo tiempo solicito su colaboración para responder el presente cuestionario, sus resultados serán utilizados únicamente para fines académicos.

Este instrumento constituye una de las actividades programadas por la investigadora con el firme propósito de recolectar datos que permitan formular criterios con respecto a la evaluación del desempeño de los directivos y empleados de las áreas de Dirección de Escuela, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Asuntos Profesorales, Dirección de Gestión y Servicios y Dirección de Extensión de FACES Campus La Morita .

La información que suministre será absolutamente confidencial y anónima para ser empleada solo con el propósito de la investigación. Su opinión constituye una valiosa contribución a la universidad y por ende al mejoramiento sistema educativo. Por tal motivo agradecemos altamente su sinceridad al contestar cada ítem.

Atentamente

Lcda. Zobeida Aguilarte

Tutor: Franklin Gonzalez

CUESTIONARIO

Fecha: _____ Cargo: _____

Tiempo que trabajas en la institución: _____

Área de trabajo: _____

Instrucciones

A continuación encontramos una lista de afirmaciones relacionadas con la evaluación de desempeño de los empleados de 5 áreas de FACES el campus la Morita.

- a) Responda a cada planteamiento en atención a lo siguiente Si/ No
- b) Al responder marque con una (X) la alternativa de respuesta que mejor exprese su opinión
- c) Justifique su respuesta
- d) Por favor no deje en blanco ningún ítem.

Considera usted:

Dimensión: Desempeño Gerencial

Indicador:

Planificador

1. El directivo debe planificar y establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. SI__NO__

Justifique_____

Liderazgo

2. El directivo debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte, ejerciendo su papel de líder en el ejercicio de sus funciones. SI__NO__

Justifique_____

Motivador

3. El directivo estimula al personal administrativo para que se capaciten a través de cursos y talleres. SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Desempeño profesional.

Indicador:

Comunicador

4. La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación SI__NO__

Justifique_____

Evaluador

5. El directivo selecciona los criterios adecuados para la evaluación del rendimiento del empleado. SI__NO__

Justifique_____

Toma de decisiones

6. El directivo busca alternativas en la toma de decisión para la solución de un problema. SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Capital humano

Indicador:

Social

7. Que la remuneración que le otorga la institución está por encima de la media de su entorno social SI__NO__

Justifique_____

Personal

8. Que la institución realiza actividades (capacitación, reconocimiento e integración) para elevar el talento humano SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: capital intelectual

Indicador:

Valores

9. Los directivos reconocen el nivel de compromiso para apoyar el trabajo que realiza en su ambiente laboral. SI__NO__

Justifique_____

Autoestima

10. Los directivos invierten tiempo en incentivarlo en ascenso profesional para su autorrealización SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Variables Ambientales

Indicador:

Espacio físico

11. El directivo se preocupa por mantener su espacio físico en las mejores condiciones SI__NO__

Justifique_____

Condiciones de calor y ruido

12. El personal directivo se toma el tiempo para detectar los factores ambientales (ruido, calor, iluminación) que inciden en su área de trabajo. SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Variables Sociales

Indicador:

Pertenencia

13. Su directivo promueve actividades que lo integran e incluyen en su equipo de trabajo. SI__NO__

Justifique_____

Conflicto

14. El jefe del área deja que los otros asuman la responsabilidad de resolver el conflicto. SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Variables Estructurales

Indicador:

Estilo de dirección

15. La gestión del directivo está alineada con la misión visión y objetivos del área en donde trabaja. SI__NO__

Justifique_____

Trabajo en equipo

16. El directivo tiene una comunicación efectiva con el grupo de trabajo SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Variables Personales

Indicador:

Actitud

17. Su directivo inmediato tiene una actitud abierta respecto a su punto de vista y escucha sus opiniones en cuanto a cómo llevar a cabo sus funciones. SI__NO__

Justifique_____

Reconocimiento

18. Que recibe por parte de la institución una justa remuneración económica por las labores desempeñadas en su área. SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Factores que evalúan el desempeño

Indicador:

Conocimiento del trabajo

19. Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo SI__NO__

Justifique_____

Calidad

20. Su jefe de área posee los conocimientos necesarios para medir la calidad de su trabajo. SI__NO__

Justifique_____

Relación inter-personal

21. Hay apoyo, seguridad y confianza en los miembros del grupo. SI__NO__

Justifique_____

Estabilidad emotiva

22. Dentro del área de trabajo los prejuicios personales se manifiestan, evitando un mejor desarrollo en las áreas de trabajo. SI__NO__

Justifique_____

Dimensión: Tipos de métodos

Indicador:

Escala gráfica

23. El método que se aplica para evaluar su desempeño le otorga la apreciación de la persona que ocupa su puesto de trabajo. SI__NO__

Justifique_____

Elección forzada

24. El directivo aplica los métodos tradicionales de evaluación (escala grafica,, elección forzada, Investigación de campo, Comparación de pares y 360 feeck back) SI__NO__

Justifique_____

Feeck back

25. El método feeck back le da una mejor apreciación al directivo de su desempeño laboral SI__NO__

Justifique_____

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DIRIGIDO A LOS DIRECTIVOS DE LAS CINCO
AREAS DE FACES OBJETO DE ESTUDIO**

Cuadro 17.

Ítem	Usted como directivo:	SI	NO
1.	Planifica y establece los objetivos, y permite que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
2.	Mantiene a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte, ejerciendo su papel de líder en el ejercicio de sus funciones		
3.	Estimula al personal administrativo para que se capaciten a través de cursos y talleres		
4.	Se canaliza a través de rumores o canales informales de comunicación		
5.	Selecciona los criterios adecuados para la evaluación del rendimiento del empleado		
6.	Busca alternativas en la toma de decisión para la solución de un problema.		
7.	Considera que la remuneración que le otorga la institución está por encima de la media de su entorno social		
8.	Le ofrece a los empleados actividades (capacitación, reconocimiento e integración) para elevar la gestión del talento humano		
9.	Reconoce el nivel de compromiso para apoyar el trabajo que realiza en su ambiente laboral		
10	Incentiva a sus empleados con ascensos profesionales para su autorrealización		
11	Le preocupa el mantenimiento de su área de trabajo o de su espacio físico		
12	Se toma el tiempo para detectar los factores ambientales (ruido, calor, iluminación) que inciden en su área de trabajo		
13	Promueve actividades que lo integran e incluyen en su equipo de trabajo		

14	Deja que los otros asuman la responsabilidad de resolver el conflicto		
15	Está alineado con la misión visión y objetivos del área en donde trabaja		
16	Tiene una comunicación efectiva con el grupo de trabajo		
17	Tiene una actitud abierta respecto a su punto de vista y escucha las opiniones de sus subordinados en cuanto a cómo llevar a cabo sus funciones		
18	Recibe por parte de la institución una justa remuneración económica por las labores desempeñadas en su área		
19	Tiene oportunidades para dar a conocer sus ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro del área de trabajo		
20	Posee los conocimientos necesarios para medir la calidad de su trabajo.		
21	Apoya la seguridad y la confianza en los miembros del grupo		
22	Considera los prejuicios personales los cuales se manifiestan, evitando un mejor desarrollo en las áreas de trabajo		
23	Evalúa el desempeño de sus empleados otorgando una justa apreciación en su puesto de trabajo		
24	Aplica los métodos tradicionales de evaluación (escala grafica,, elección forzada, Investigación de campo, Comparación de pares y 360 feeck back)		
25	Considera que el método feeck back le da una mejor apreciación al empleado en su desempeño laboral		

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

sujetos /items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		X _i X _i	(X _i - XI)	(X _i - XI) ²
1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		20	-5	25
2	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		18	-7	49
3	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		17	-8	64
4	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		19	-6	36
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		19	-6	36
6	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		16	-9	81
7	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		18	-7	49
8	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1		16	-9	81
9	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		21	-4	16
10	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1		20	-5	25
																											-		
11	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1		14	11	121
12	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1		18	-7	49
13	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1		17	-8	64
14	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1		17	-8	64
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1		18	-7	49
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0		17	-8	64
17	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0		20	-5	25
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0		20	-5	25
19	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0		17	-8	64
20	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0		17	-8	64
21	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0		17	-8	64
																						0					-		
22	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1		0	0		14	11	121
23	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0		14	-	121

