

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN**



Tema: Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo del recinto universitario “Rubén Darío” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua. Periodo IV trimestre 2016 – I trimestre 2017.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

Lic. Amanda Miguel Collado Laguna

Tutora:

Msc. Karla Jisselle Castro Almanza

Managua, 8 mayo del 2017

# CONTENIDO

I. Introducción.....	1
1.1. Planteamiento del problema de investigación .....	2
1.2. Justificación.....	3
II. Objetivos de investigación.....	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos .....	4
III. Marco teórico.....	5
3.1. Proceso evaluación del desempeño .....	5
3.2. Responsables de la evaluación del desempeño .....	6
3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	9
3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	11
3.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	13
3.5.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas .....	13
3.5.2. Método de elección forzosa .....	15
3.5.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo .....	16
3.5.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos ....	17
3.5.5. Método de comparación de pares.....	18
3.5.6. Método de frases descriptivas .....	19
3.5.7. Evaluación del desempeño modelo mixto.....	20
3.6. Importancia de la evaluación del desempeño .....	23
3.7. La entrevista de evaluación del desempeño .....	24
3.8. ¿Qué es un puesto?.....	25
3.9. Descripción de puestos.....	26
3.10. Análisis de puestos .....	26

3.10.1. Estructura del análisis de puestos .....	27
3.10.2. Factores del análisis de puestos.....	28
IV. Preguntas directrices .....	30
V. Operacionalización de variables .....	31
VI. Diseño metodológico .....	36
6.1. Tipo de investigación .....	36
6.2. Población y muestra.....	37
6.3. Métodos y técnicas .....	37
6.4. Delimitación de la investigación .....	38
VII. Análisis e interpretación de resultados: situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo fijo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua.....	39
7.1. Perfil institucional .....	39
7.1.1. Descripción de la institución .....	39
7.1.2. Misión .....	40
7.1.3. Visión .....	41
7.1.4. Principios rectores .....	41
7.1.5. Estructura organizativa .....	42
7.2. Normativas del proceso de evaluación del desempeño .....	43
7.2.1. Reglamentos.....	43
7.2.2. Manuales .....	45
7.2.3. Políticas .....	48
7.3. Evaluación del desempeño .....	48
7.3.1. Existencia del proceso de evaluación del desempeño.....	48
7.3.2. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño.....	49
7.3.3. Encargados de la evaluación del desempeño .....	51

7.3.4. Objetivos de la evaluación del desempeño.....	53
7.3.5. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	55
7.3.6. Importancia de la evaluación del desempeño.....	57
VIII. Caracterización de los cargos de los trabajadores administrativos fijos del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua.....	60
8.1. Descripción de cargos.....	60
8.1.1. Misión del cargo.....	64
8.1.2. Objetivos del cargo.....	64
8.1.3. Funciones.....	65
8.1.4. Habilidades.....	66
8.2. Análisis de cargos.....	72
8.2.1. Requisitos intelectuales.....	72
8.2.2. Requisitos físicos.....	73
8.2.3. Responsabilidades.....	74
8.2.4. Condiciones de trabajo.....	75
8.3. Clasificación de cargos.....	99
8.3.2. Cargos Profesionales y técnicos.....	99
8.3.3. Cargos Operativos.....	99
IX. Estructura de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua.....	100
9.1. Metodología de la evaluación del desempeño.....	100
9.1.1. Método a utilizar.....	100
9.2. Diseño del proceso.....	101
9.2.1. Objetivos.....	101
9.2.2. Políticas.....	102

9.2.3. Responsables de la evaluación .....	104
9.2.4. Periodo de evaluación .....	104
9.2.5. Concientización.....	105
9.2.6. Descripción y ubicación de los evaluados .....	106
9.2.7. Notificación a las áreas a evaluar .....	107
9.2.8. Aplicación .....	108
9.2.9. Análisis de resultados .....	108
9.2.10. Entrevista de retroalimentación.....	108
9.2.11. Acciones de mejora .....	110
9.2.12. Seguimiento .....	110
9.2.13 Presupuesto.....	110
9.3. Factores de la evaluación del desempeño.....	111
9.3.1. Criterios de evaluación del desempeño .....	113
9.3.2. Instrumento de evaluación (Formatos).....	114
9.3.2.1. Formato para cargos profesionales y/o técnicos.....	114
9.3.2.2. Formato para cargos operativos .....	121
X. Conclusiones .....	127
XI. Recomendaciones .....	128
Bibliografía .....	129

## **Resumen**

La UNAN-Managua es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; cuenta con siete recintos universitarios a nivel nacional, en el Recinto Universitario Rubén Darío están 572 trabajadores administrativos fijos distribuidos entre los diferentes cargos relacionados directamente al área de la gestión administrativa.

Se encontró una debilidad en los procesos de recursos humanos, ya que no se realiza evaluación del desempeño a los trabajadores administrativos una vez que estos ya pasan a tiempo indeterminado, lo que incapacita un control real de recursos humanos y una orientación más efectivas de las políticas de personal.

La investigación se realizó haciendo uso de técnicas que permitieron la recopilación de información para dar respuestas a las preguntas directrices, en las que se analizan de forma cualitativas las variables de investigación. Es un estudio de particular aplicación no da origen a teorías generales, sino que es un caso de estudio cuyo resultado es viable en la Unan Managua y no en otras organizaciones.

Después de revisar las normas y documentación que rige el proceso de evaluación del desempeño y afianzar con los datos recopilados en la muestra elegida a conveniencia se determinó la necesidad de crear instrumentos como formatos a fin de crear las condiciones para aplicar un proceso de evaluación efectiva y es lo que se presenta en la propuesta de esta investigación como contribución a la problemática planteada.

## I. Introducción

La evaluación de desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento de los trabajadores, por lo tanto, la no realización de dicho proceso a los trabajadores administrativos fijos de la UNAN-Managua, da como resultado el desconocimiento acerca del comportamiento real de los trabajadores, así como también verificar la calidad en los procesos administrativos. Al contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación la división de recursos humanos de la UNAN-Managua, podrá identificar a los trabajadores que cumplen o exceden con los objetivos del cargo y a los que están por debajo de lo esperado, asimismo podrá tomar decisiones sobre necesidades de promociones, traslados y capacitaciones.

El presente estudio se realizó en el recinto universitario “Rubén Darío” durante el periodo comprendido entre octubre 2016 a febrero 2017 tomando como muestra al personal fijo. Para el mismo se aplicó una encuesta a los trabajadores administrativos, los cuales se seleccionaron a conveniencia tomando en cuenta diferentes criterios. También se realizaron entrevistas a los responsables de las áreas de la división de recursos humanos, con el objetivo de conocer todo lo relacionado a aplicación o no de la evaluación del desempeño. A la vez se realizó revisión documental de expedientes laborales de los trabajadores, manual de normas y procedimientos de la división de recursos humanos, manual de cargos y funciones, reglamento interno de trabajo de los trabajadores administrativos, para soportar dicho estudio.

Para mejor comprensión por parte del lector, el análisis de resultado del presente trabajo se dividió en tres capítulos, el primero trata acerca de la situación actual con relación al proceso de evaluación del desempeño en la institución, en el segundo se realizó una caracterización del perfil de los cargos administrativos y en el tercer capítulo contiene la propuesta del sistema de evaluación en base a las debilidades encontradas durante el estudio.

### **1.1. Planteamiento del problema de investigación**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua, consiente por alcanzar la calidad para la acreditación internacional, requiere de herramientas que le ayuden al fortalecimiento de los procesos administrativos. La división de recursos humanos de la UNAN-Managua, carece de un proceso de evaluación del desempeño que le permita valorar el grado de rendimiento y cumplimiento del personal administrativo por tiempo indeterminado.

El personal administrativo de la UNAN-Managua se clasifica en dos tipos según el tipo de contratación, ya sea este determinado o indeterminado. A partir de este momento se le llamarán trabajadores administrativos fijos por ser el objetivo de estudio. La cantidad de trabajadores administrativos fijos del recinto universitario “Rubén Darío” al mes de noviembre 2016 eran de 572 trabajadores.

Como se mencionó anteriormente al personal administrativo fijo no se le realiza ningún tipo de evaluación a su desempeño. Hecho por el cual no se puede conocer a ciencia cierta la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, así como también las necesidades de capacitaciones para cubrir las deficiencias y a la vez las necesidades de promoción de todo aquel personal que está sobrevaluado en su cargo.

## **1.2. Justificación**

El presente trabajo investigativo responde a la necesidad de evaluar el desempeño de los trabajadores administrativos fijos de la UNAN-Managua, para conocer el cumplimiento eficiente de los procesos de los mismos. Al contar con un sistema de evaluación del desempeño, nos permitirá conocer que recursos y que áreas presentan necesidades de capacitarse y así mismo que trabajadores de acuerdo a estudios, experiencias y habilidades, están sobrevalorados para el cargo que actualmente desempeñan y ubicarlos para una próxima promoción laboral.

Al realizar dicho estudio le permitirá a la institución contar con una herramienta para la toma de decisión, así como también tener una idea acerca de la calidad de los procesos organizacionales que se llevan a cabo tanto en la organización como en la división de recursos humanos. A la vez, el presente trabajo es un requerimiento como culminación de graduación, así mismo estará disponible como fuente para próximos estudios relacionados al tema.

## **II. Objetivos de investigación**

### **2.1. Objetivo general**

- ✓ Proponer un sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua.

### **2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua.
- ✓ Caracterizar el perfil de los cargos de los trabajadores administrativos fijos del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua.
- ✓ Estructurar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo del recinto universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua.

### III. Marco teórico

#### 3.1. Proceso evaluación del desempeño

Chiavenato (2007:243) expresa: nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él.

Werther (2008:302), expresa que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Mondy (2005), afirma que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. (Pág. 252).

Chiavenato (2007:243) por su parte menciona que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Por su parte Dessler (2001), define la evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. (Pág. 321).

Chiavenato (2007:243-244) concluye que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

Dolan (2007:229) afirma que a pesar que los empleados pueden saber en que medidas están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

### **3.2. Responsables de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007:244) afirma que de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

### Gráfico: Responsables de la evaluación del desempeño



Gráfico: Número 1. Fuente: Creación propia, con información de Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2008.

- a) El gerente: en casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

- b) La propia persona: en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
  
- c) El individuo y el gerente: actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.
  
- d) El equipo de trabajo: otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
  
- e) El área de recursos humanos: esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos.

Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

- f) La comisión de evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior.

### **3.3. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007:247) menciona que: la evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y a otras verdaderamente en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Chiavenato (2007:247) afirma que: la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Chiavenato (2007:247-248) continúa: la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

Chiavenato (2007:248) resume: los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### **3.4. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007) expresa: cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Pág. 248).

#### **1. Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

## **2. Beneficios para el subordinado**

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

## **3. Beneficios para la organización**

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.5. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Chiavenato (2007:249) enuncia: el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Chiavenato (2007:249) afirma que cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

#### **3.5.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

Chiavenato (2007:249) manifiesta: éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

Chiavenato (2007:249) explica que cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

### 3.5.1.1. Ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.</li> <li>• Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.</li> <li>• Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.</li> <li>• Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al efecto del halo o al efecto de los estereotipos, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.</li> <li>• Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.</li> </ul>

Gráfico: Número 2. Fuente: Creación propia, con información de Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2008.

### 3.5.2. Método de elección forzosa

Chiavenato (2007:254) declara: el método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la segunda guerra mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos.

#### 3.5.2.1. Ventajas y desventajas del método de evaluación de elección forzosa.

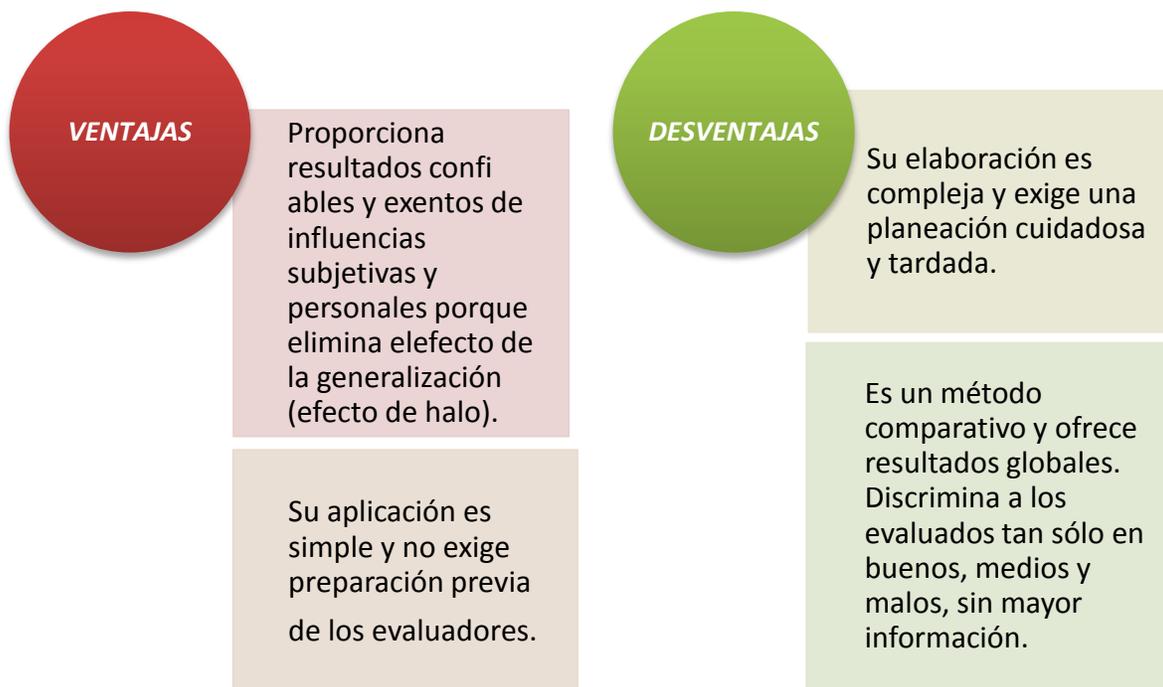


Gráfico: Número 3. Fuente: Creación propia, con información de Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2008.

### **3.5.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

Chiavenato (2007:257) enuncia: es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

#### **3.5.3.1. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

Chiavenato (2007:259) enuncia: el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.

5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

### **3.5.3.2. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

Chiavenato (2007:259) manifiesta: el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

### **3.5.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

Chiavenato (2007) enuncia: es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las fuerzas armadas de Estados Unidos durante la segunda guerra mundial. (Pág. 259).

#### **3.5.4.1. Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

Chiavenato (2007:259) enuncia: el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

#### **3.5.5. Método de comparación de pares**

Chiavenato (2007:261) afirma que: es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

La figura que se presenta a continuación, incluye a cuatro empleados: A, B, C y D, que han sido evaluados por pares empleando este método, dando por resultado una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño: productividad.

### Comparación de los empleados en cuanto a la productividad

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Tabla: Número 1. Fuente: Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2008.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

#### 3.5.6. Método de frases descriptivas

Chiavenato (2007:261) manifiesta: este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

N°	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17	¿Fuma?		
18	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23	¿Su producción es loable?		
24	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Tabla: Número 2. Fuente: Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2008.

### 3.5.7. Evaluación del desempeño modelo mixto

Chiavenato (2007:262) se refiere: la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad.

Chiavenato (2007:262) continua, con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles.

Chiavenato (2007:262) sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.

## Evaluación del desempeño modelo mixto

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre: _____										Fecha: ___/___/___			
Puesto: _____										Sección/Departamento: _____			
Defina sucintamente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo			Encima de la media			Media			Abajo de la media		Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>I. Desempeño de la función</b>													
<b>1. Producción:</b> Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____										CALIFICACIÓN (_____)			
<b>2. Calidad:</b> Exactitud y orden del trabajo _____										(_____)			
<b>3. Conocimiento del trabajo:</b> Grado de conocimiento de sus tareas _____										(_____)			
<b>4. Cooperación:</b> Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas _____										(_____)			
<b>II. Características individuales</b>													
<b>1. Comprensión:</b> Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____										(_____)			
<b>2. Creatividad:</b> Capacidad para efectuar ideas productivas _____										(_____)			
<b>3. Realización:</b> Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____										(_____)			
<b>III. Evaluación suplementaria</b>													
<b>1. Ajuste general a las funciones:</b> Adecuación y desempeño de la función _____										(_____)			
<b>2. Proceso funcional:</b> Grado de desarrollo en la función _____										(_____)			
<b>3. Asistencia y puntualidad:</b> Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____										(_____)			
<b>4. Salud:</b> Estado general de salud y disposición para el trabajo _____										(_____)			

Figura 9.16 Evaluación del desempeño con el método mixto.

Foto: Número 1. Fuente: Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2007.

Chiavenato (2007:266) afirma que con todas esas tendencias, la evaluación del desempeño que era burocrática, rutinaria, repetitiva y limitada, ahora es flexible, no estructurada o también semi estructurada, pero conserva una gran libertad de forma y contenido. Lo que importa es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos capaces de servir al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas, mediante la mejor forma posible para integrar los objetivos de la organización y de los individuos, sin conflictos y reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

### 3.6. Importancia de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007:247) hace mención de un estudio científico realizado por General Electric Company a efecto de comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de *evaluación del desempeño* por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Werther (2008:306) hace referencia a que el papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos en conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales. Por estas razones es necesario que cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo.

Chiavenato (2007:247) indica tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por GE tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado.

### 3.7. La entrevista de evaluación del desempeño

Dessler (2001:347) define la entrevista de evaluación del desempeño como: entrevista en la que el supervisor y subordinado repasan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar los puntos fuertes.

Werther (2008) aclara que las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. (Pág. 332).

Chiavenato (2007:268) expone que para comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación.

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados.

Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.

3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

### **3.8. ¿Qué es un puesto?**

Chiavenato (2007:203) enuncia que un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

### **3.9. Descripción de puestos**

Para Dessler (2001) la descripción de cargos es la “lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo”. (Pág. 84).

Chiavenato (2007:226) manifiesta que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Werther (2008:98) indica que una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puesto varían de una compañía a otra.

### **3.10. Análisis de puestos**

Según Dessler (2001:84) define el análisis de puestos como el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a estos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos.

Chiavenato (2007:227) afirma que una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Chiavenato (2007:227) enuncia: aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

### **3.10.1. Estructura del análisis de puestos**

Chiavenato (2007:228) expresa que mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

## Análisis de puestos

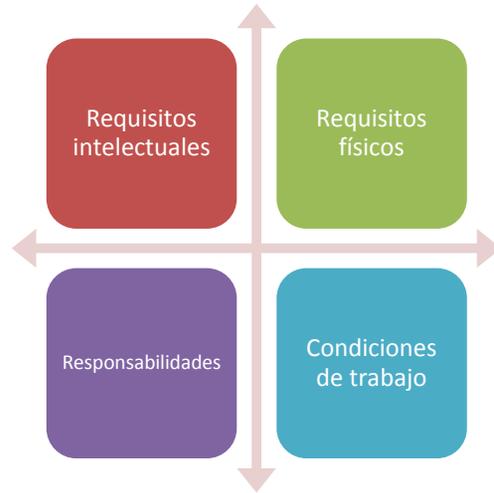


Gráfico: Número 4. Fuente: Creación propia, con información de Administración de RRHH, Idalberto Chiavenato, 2008.

### 3.10.2. Factores del análisis de puestos

#### 3.10.2.1. Requisitos intelectuales

Chiavenato (2007:229) expresa: comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

### **3.10.2.2. Requisitos físicos**

Chiavenato (2007:229) enuncia: comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

### **3.10.2.3. Responsabilidades adquiridas**

Chiavenato (2007:229) enuncia: consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

### **3.10.2.4. Condiciones de trabajo**

Chiavenato (2007:230) enuncia: Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.

Chiavenato (2007:230) afirma que desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

## **IV. Preguntas directrices**

1. ¿Cuál es la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua?
2. ¿Qué características tienen los cargos del personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua?
3. ¿Cómo se estructura la propuesta del Sistema para la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos fijos del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua?

## V. Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
1.- Identificar la situación actual del proceso de Evaluación del Desempeño del personal administrativo fijo del Recinto Universitario "Rubén Darío" de la UNAN-Managua.	Situación actual de la evaluación del desempeño.	Describe el entorno y características de un suceso en el tiempo.	Conocer cómo se encuentra el proceso de evaluación del desempeño en la actualidad.	Perfil Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la institución</li> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Principios rectores</li> <li>• Estructura organizativa</li> </ul>
				Normativas del proceso de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentos</li> <li>• Manuales</li> <li>• Políticas</li> </ul>
				Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia del proceso de evaluación del desempeño</li> <li>• Implementación de un sistema de evaluación del desempeño</li> <li>• Encargados de la evaluación del desempeño</li> <li>• Objetivos de la evaluación del desempeño</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios de la evaluación del desempeño</li> <li>• Importancia de la evaluación del desempeño</li> </ul>
				Métodos de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de escalas graficas</li> <li>• Método de elección forzosa</li> <li>• Método de investigación de campo</li> <li>• Método mediante incidentes críticos</li> <li>• Método de comparación de pares.</li> <li>• Método de frases descriptivas.</li> <li>• Método de Modelo Mixto</li> </ul>

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
2.- Caracterizar el perfil de los cargos de los trabajadores administrativos fijos del Recinto Universitario "Rubén Darío" de la UNAN-Managua.	Cargos de trabajo.	Es un conjunto de funciones que dentro de una estructura organizacional aporta resultados que han de contribuir al fin de la Institución.	Comprende lista de funciones que debe realizar la persona que ocupa la persona.	Descripción de Cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión del cargo</li> <li>• Objetivos del cargo</li> <li>• Funciones</li> <li>• Habilidades</li> </ul>
				Análisis de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisitos Intelectuales</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrucción básica</li> <li>2. Experiencia</li> </ol> </li> <li>• <b>Requisitos físicos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esfuerzo físico</li> <li>2. Concentración mental-visual</li> <li>3. Habilidades</li> </ol> </li> <li>• <b>Responsabilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisión de personas</li> <li>2. Material, equipos o herramientas</li> <li>3. Dinero, documentos o contactos</li> </ol> </li> <li>• <b>Condiciones de trabajo</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente físico</li> <li>2. Riesgos de accidentes</li> </ol> </li> </ul>
				Clasificación de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargos profesionales-técnicos</li> <li>• Cargos Operativos</li> </ul>

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
3.- Estructurar la propuesta del Sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo del Recinto Universitario "Rubén Darío" de la UNAN-Managua.	Propuesta del sistema de evaluación del desempeño.	Una propuesta es una oferta que alguien dirige a otro o a otros, persiguiendo algún fin; que puede ser concretar un negocio, una idea, una relación, un proyecto laboral o educacional, una actividad.	Es la respuesta al problema de investigación.	Metodología de la evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método a utilizar</li> <li>• Factores de la evaluación del desempeño</li> <li>• Criterios de evaluación               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponderación de los criterios</li> </ol> </li> <li>• Instrumento de evaluación (Formato)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cargos profesionales-técnicos</li> <li>2. Cargos operativos</li> </ol> </li> </ul>
				Diseño del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> <li>• Responsables de la evaluación</li> <li>• Periodo de evaluación</li> <li>• Concientización</li> </ul>

					<ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción y ubicación de los evaluados</li><li>• Notificación a las áreas a evaluar</li><li>• Aplicación</li><li>• Análisis de resultados</li><li>• Entrevista de retroalimentación</li><li>• Acciones de mejora</li><li>• Presupuesto</li></ul>
--	--	--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## VI. Diseño metodológico

### 6.1. Tipo de investigación

El diseño de esta investigación es cualitativo porque presenta las siguientes características:

- Es flexible, es decir, puede adaptarse a lo que se descubre mientras se recogen los datos.
- Implica la fusión de diferentes metodologías inductivas y deductivas.
- Tiende a ser holista, ya que se esfuerza por comprender en su totalidad la incidencia.
- Se centra en comprender el fenómeno o el entorno social. No busca hacer predicciones sobre dicho escenario.
- El propio investigador es el instrumento de investigación.
- Requiere un análisis continuo de los datos, lo que determina las estrategias a seguir.
- Analiza el cometido del investigador y sus propios sesgos o prejuicios.

En el desarrollo de este estudio propuesta de un sistema para evaluar el desempeño de los trabajadores administrativos fijos, se combinara con las técnicas de recopilación de información como: la entrevista, la encuesta y la revisión documental.

## **6.2. Población y muestra**

La población de trabajadores administrativo fijos del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, al mes de noviembre 2016 era de 572 trabajadores quienes se desempeñan entre los diferentes cargos vinculados a la gestión administrativa.

La muestra a utilizar en el estudio es no probabilística, ya que se determinó por medio de criterios que se definieron a conveniencia. A continuación los criterios:

1. Trabajadores administrativos fijos.
2. Personal del Recinto Universitario “Rubén Darío”.
3. Personal con cargos profesionales-técnicos y cargos operarios.
4. Personal administrativo con antigüedad igual o mayor a diez años.

## **6.3. Métodos y técnicas**

La presente investigación se realizó bajo el método analítico inductivo precisamente porque se pretende analizar y describir los cargos de los trabajadores administrativos fijos y en base a dicha caracterización se estructurará la propuesta del sistema de evaluación del desempeño más apropiada a los cargos y a la institución.

Para la recopilación de información se llevó a cabo a través de la aplicación de encuestas a la muestra seleccionada de acuerdo a conveniencia según criterios, lo que nos permitió conocer toda la información relacionada a la existencia o aplicación del proceso de evaluación del desempeño al personal administrativo fijo.

También se efectuaron entrevistas de fuente primaria realizadas a la directora de recursos humanos, el responsable de la oficina de capacitación, la responsable de la unidad de selección y contratación y la responsable de la oficina de nóminas y atención al trabajador, ya que estas personas tienen la experiencia, conocimiento y la antigüedad necesaria para abordar el tema acerca de estudios y antecedentes previos a esta investigación.

#### **6.4. Delimitación de la investigación**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua-Managua, UNAN-Managua. Se caracteriza por tener dos tipos de trabajadores particulares: docentes y administrativos. Estos a su vez se clasifican por el tipo de contrato en trabajadores administrativos fijos y trabajadores administrativos contratados.

Según el objetivo de estudio, para el presente trabajo se tomará en cuenta únicamente al personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío”, quienes a su vez al mes de noviembre 2016, eran de 572 trabajadores en total, distribuidos entre los diferentes cargos vinculados a la gestión administrativa. El periodo de estudio está comprendido en el cuarto trimestre 2016 y primer trimestre 2017.

## **VII. Análisis e interpretación de resultados: situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo fijo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua.**

### **7.1. Perfil institucional**

#### **7.1.1. Descripción de la institución**

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN–Managua, se caracteriza por ser una institución de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos a nivel de grado y postgrado.

LA UNAN-Managua cuenta con tres grandes contenidos de ofertas académicas: de grado, postgrado y la oferta tecnológica. Tiene capacidad de atender cerca de 40,000 estudiantes de todos los municipios del país, ubicados en 60 carreras de licenciaturas e ingeniería, 45 programas de diplomados, 22 de especialidades médicas, 30 de maestrías y 5 doctorados, pone a disposición de gobiernos locales, empresa privada, comunidades de base, organismos no gubernamentales e instituciones de gobierno una amplia gama de servicios en los campo de salud, jurídico, económico, medioambiente, recursos acuáticos, geología, geografía, biotecnología y nutrición entre otros.

La UNAN-Managua es una institución de educación superior de carácter público que goza de autonomía académica, orgánica, administrativa y financiera; que aporta al desarrollo del país, mediante la docencia e investigación con carácter multidisciplinario, la educación permanente e inclusiva, la proyección social y la extensión cultural, en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso, justicia social y en armonía con el medio ambiente.

Funciona con nueve facultades y un instituto politécnico de la salud, distribuidos en tres recintos universitarios en la ciudad de Managua: Rubén Darío-sede central de la UNAN-Managua-, Carlos Fonseca Amador y Ricardo Morales Avilés, cuenta con cuatro sedes universitarias regionales ubicadas en las ciudades de Estelí, Matagalpa, Carazo y Chontales.

La UNAN-Managua cuenta con más de 40,000 estudiantes entre grado, posgrado y programas especiales. Se ofertan 97 carreras de grado, en las siguientes áreas de conocimiento: educación e idiomas, ciencias de la salud, ciencias, ingeniería y arquitectura, ciencias económicas y administrativas, humanidades, ciencias jurídicas y sociales. Cuenta con una planta docente de 863 maestros, en su mayoría con grado de maestría y doctorado. En el área administrativa fija laboran 651 empleados.

### **7.1.2. Misión**

La misión y visión de la UNAN-Managua surgen de un proceso de consulta entre trabajadores académicos, administrativos y dirigentes estudiantiles; actores clave en la elaboración del plan estratégico institucional 2011-2015.

Formar profesionales y técnicos integrales desde y con una concepción científica y humanista del mundo, capaces de interpretar los fenómenos sociales y naturales con un sentido crítico, reflexivo y propositivo, para que contribuyan al desarrollo social, por medio de un modelo educativo centrado en las personas; un modelo de investigación científica integrador de paradigmas universales; un mejoramiento humano y profesional permanente derivado del grado y posgrado desde una concepción de la educación para la vida; programas de proyección y extensión social, que promuevan la identidad cultural de los y las nicaragüenses; todo ello en un marco de cooperación genuina, equidad, compromiso y justicia social y en armonía con el medio ambiente.

### **7.1.3. Visión**

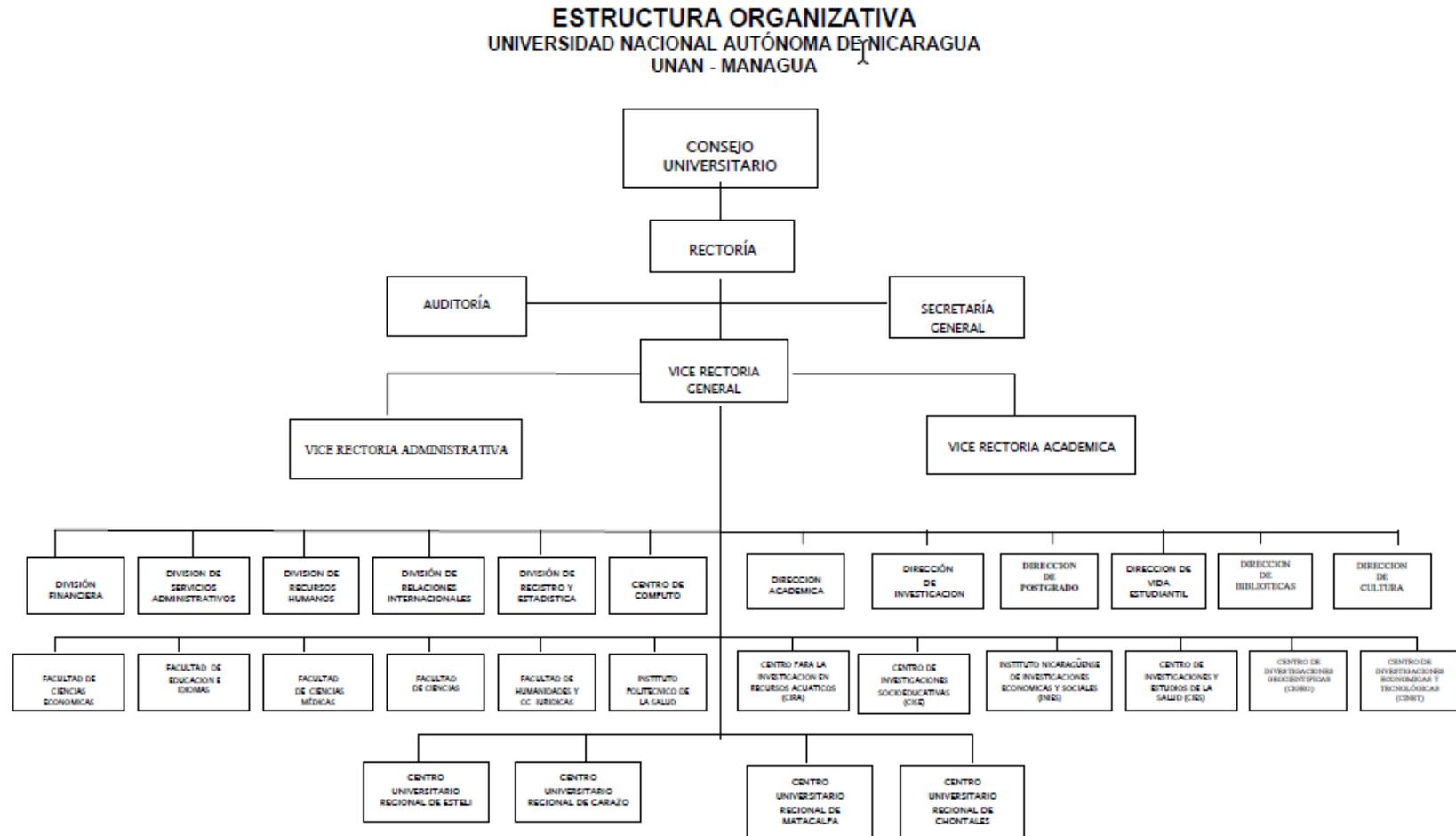
La UNAN-Managua es una institución de educación superior pública y autónoma, de referencia nacional e internacional en la formación de profesionales y técnicos, a nivel de grado y posgrado, con compromiso social, con valores éticos, morales y humanistas y en defensa del medio ambiente, líder en la producción de ciencia y tecnología, en la generación de modelos de aprendizajes pertinentes que contribuyen a la superación de los retos nacionales, regionales e internacionales; constituyéndose en un espacio idóneo para el debate de las ideas y el análisis crítico constructivo de prácticas innovadoras y propuestas de mejoramiento humano y profesional permanentes, contribuyendo a la construcción de una Nicaragua más justa y solidaria y, por lo tanto, más humana y en beneficio de las grandes mayorías.

### **7.1.4. Principios rectores**

Los valores que orientan el quehacer en la UNAN-Managua son:

- Compromiso social
- Equidad, justicia, igualdad de oportunidades
- Honestidad y transparencia
- Respeto a los derechos humanos
- Respeto a la diversidad
- Respeto al medio ambiente
- Ética profesional
- Responsabilidad social e institucional
- Identidad institucional y sentimiento de pertinencia
- Tolerancia y solidaridad
- Identidad, cultura nacional y valores patrióticos

### 7.1.5. Estructura organizativa



Revisado: septiembre 2003

## **7.2. Normativas del proceso de evaluación del desempeño**

Para conocer la situación actual sobre el proceso de evaluación del desempeño es necesario realizar una revisión documental a los diferentes reglamentos, manuales y políticas que permitirán conocer el alcance del tema objeto de estudio.

### **7.2.1. Reglamentos**

El reglamento interno de trabajo del personal administrativo de la UNAN-Managua, aprobado el dieciséis de abril del año dos mil trece, cuyo fin es conciliar las relaciones laborales y orientar mejor el trabajo de equipo para el buen funcionamiento institucional. El objetivo principal radica en la unificación y aplicación de las disposiciones que regulen la administración de personal y proporcionar elementos técnicos administrativos que faciliten el ejercicio de la gestión y la toma de decisiones.

Dicho reglamento lo componen ciento ocho artículos distribuidos en XI capítulos donde se abordan temas como: ingreso del personal, jornadas de trabajo, vacaciones, permisos, régimen disciplinario, higiene y seguridad, sueldos y salarios, entre todos los temas que se relacionan con la gestión de los recursos humanos.

En el capítulo cuatro llamado: administración de personal, ingreso de personal, movimiento interno, evaluación del desempeño y capacitación, está compuesto por cuarenta y tres artículos que van desde el artículo trece hasta el artículo cincuenta. En el acápite de evaluación del desempeño precisamente en el artículo cuarenta y dos dice literalmente:

*“La evaluación del desempeño es el proceso sistemático y continuo que permite valorar los méritos del trabajador en el ejercicio de sus funciones. En la institución la evaluación del desempeño tiene como objetivos:*

- a) *Valorar el desempeño del personal para conocer sus fortalezas y debilidades.*
- b) *Implementar un sistema equitativo de estímulos, vinculados a los méritos del personal y la excelencia en los resultados del trabajo.*
- c) *Promover la motivación a través de políticas de retribución, promoción, traslados y capacitación que permita fomentar el sentido de la responsabilidad de los empleados según metas y objetivos de la institución.*
- d) *Facilitar a los directivos la relación con sus colaboradores, creando un clima cordial y sincero, además de contribuir a la formación de equipos de trabajos eficaces.”*

El artículo cuarenta y tres, expresa que son sujetos de evaluación del desempeño todos los trabajadores de la institución tanto permanentes como transitorios y que su ámbito de aplicación serán tantos los funcionarios con cargo de dirección administrativa como los de cargos de servicio, a la vez describe que dicha evaluación abordara aspectos como la responsabilidad, eficiencia en el cumplimiento de planes de trabajo mensual, semestral y anual. También se valorara la planificación, organización y supervisión en el caso de personal con responsabilidades de dirección. La disposición, rendimiento en el trabajo, la disciplina, comportamiento social y moral también serán objetos de valoración.

En el artículo cuarenta y cuatro, se refiere que la evaluación se expresan en términos cualitativos y que se derivaran en tres niveles: excelente, satisfactorio e insatisfactorio. En el artículo siguiente establece los periodos de evaluación, describe que los trabajadores contratados por tiempo determinado serán evaluados una semana antes de la culminación del contrato, que para los casos de promoción y traslados se evaluarán al finalizar el periodo de prueba de treinta días. El personal permanente queda establecido como fecha de evaluación el mes de octubre de cada año.

Dicho reglamento interno en su artículo cuarenta y seis, establece que para todas las dependencias de la institución dicha evaluación estará a cargo de una “Comisión de Evaluación” y que dicha comisión estará conformada por el responsable inmediato, quien actuará como secretario, el director de recursos humanos o su representante quien actuará como coordinador de la comisión y un delegado del sindicato de trabajadores administrativos y que la evaluación será realizada en presencia del trabajador evaluado. También se refiere a que el instrumento que se utilizará para realizar la evaluación será elaborado por la división de recursos humanos y aprobado por el consejo universitario.

En continuidad del articulado del reglamento interno de trabajo del personal administrativo, el artículo cuarenta y siete dice que la comisión de evaluación utilizara como instrumentos de apoyo: el expediente laboral, resultados de los controles de la asistencia, puntualidad y el cumplimiento del plan de trabajo.

### **7.2.2. Manuales**

El manual de normas y procedimientos de la división de recursos humanos, aprobado el cinco de junio del año dos mil trece, responde a la necesidad de regular los procesos de trabajo a fin de cumplir con el objetivo estratégico de “garantizar y optimizar el uso de y manejo de los recursos existentes” y con las recomendaciones del Contraloría General De La Republica de Nicaragua, como guía de orientación para ser implementada por el personal.

El manual consta de siete capítulos, en el primero se presenta la estructura organizativa de la división de recursos humanos, en el segundo las normas generales, en el tercero las normas y procedimientos de la oficina de empleo y capacitación, en el cuarto capítulo se detallan las normas y procedimientos de la oficina de nóminas y atención al trabajador, el quinto describe las normas y procedimientos de la unidad de higiene y seguridad ocupacional, el sexto detalla el glosario de términos y por último los anexos.

En el tercer capítulo que contempla las normas y procedimientos de la oficina de empleo y capacitación, este menciona como tarea específica de dicha oficina la evaluación del desempeño laboral y dice literalmente:

### ***“Evaluación del desempeño laboral***

#### **Normas**

- a) *La División de Recursos Humanos debe establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral que promueva una cultura de principios y valores que logre comprometer al personal con los objetivos de la organización.*
- b) *La evaluación del desempeño debe realizarse de acuerdo a lo establecido en el Arto. 45 del Reglamento Interno de Trabajo.*

#### **Procedimientos**

1. *La Oficina de Empleo y Capacitación envía a las instancias correspondientes los formatos de evaluación según el cargo.*
2. *Un delegado de la División de Recursos Humanos participa en la comisión evaluadora.*
3. *Concluida la evaluación deberá ser firmada por el trabajador y el evaluador, y se enviará a la División de Recursos Humanos.*
4. *La Dirección de Recursos Humanos, recibe, revisa y firma los formatos de evaluación y los remite a la oficina de empleo y capacitación para ser anexadas al expediente laboral.*
5. *Si la evaluación no es satisfactoria se procede con lo establecido en la Ley Laboral y se remite el expediente a la Oficina de Nóminas y Atención al trabajador para la liquidación correspondiente”*

### 7.2.2.1. Flujo grama de la evaluación del desempeño laboral



Figura: Número 4. Fuente: Manual de normas y procedimientos, División de Recursos Humanos, Junio 2013.

### 7.2.3. Políticas

La división de recursos humanos carece de políticas que ayuden a orientar las acciones para alcanzar la calidad institucional. Esto fue confirmado por la directora de recursos humanos, quien aseveró que no hay políticas de recursos humanos, exactamente a lo que se refiere a evaluación del desempeño.

### 7.3. Evaluación del desempeño

#### 7.3.1. Existencia del proceso de evaluación del desempeño

##### Gráfico: Realización de evaluación del desempeño al personal administrativo fijo.

El 85% del personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” encuestado confirmó que no se le realiza ningún tipo de evaluación del desempeño.

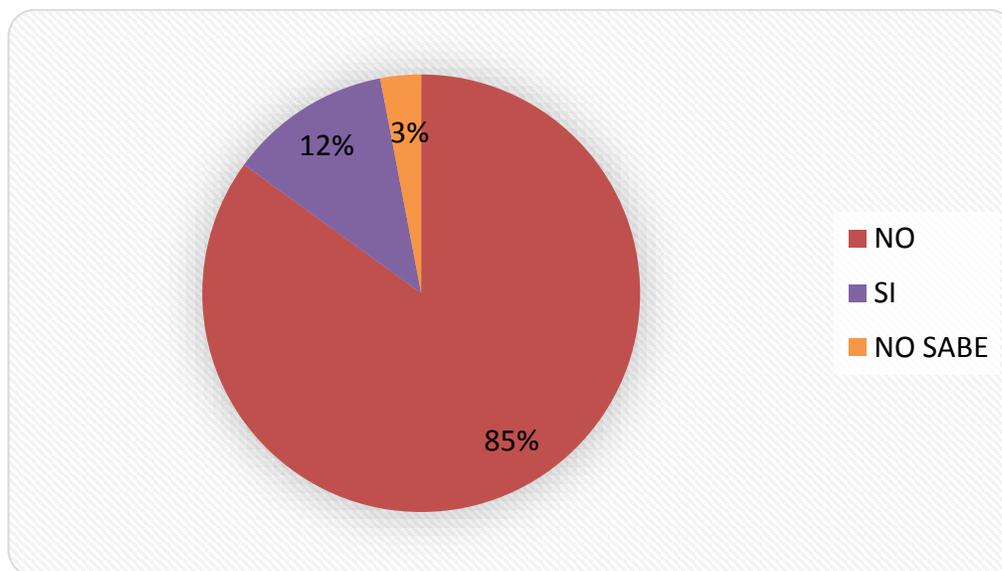


Gráfico: Número 5. Fuente: Elaboración propia.

Esta información fue confirmada por la directora de recursos humanos y el responsable de la oficina de capacitación, quienes reiteran que no existe ningún tipo de evaluación que se le aplique al personal administrativo fijo. Sin embargo hay un 12% que dicen que si se les realiza evaluación del desempeño, pero este tipo de evaluación es informal, se abordó directamente la pregunta nuevamente a los trabajadores y estos confirmaron que los jefes inmediatos les revisan y están pendientes de sus actividades y esto ellos lo consideraban como algún tipo de seguimiento o evaluación, pero no es una evaluación debidamente estructurada o directamente aplicada por la división de recursos humanos y que por lo tanto no tiene ningún tipo de consecuencia o que trascienda en un momento de toma de decisión.

La directora de recursos humanos refiere que en los años ochenta se realizaba esta práctica, pero que por presiones sindicales se fue debilitando el proceso hasta desaparecer.

La responsable de la oficina de nómina afirma que nunca se ha realizado evaluación del desempeño a los trabajadores administrativos fijos, que solamente se evalúa al personal administrativo por tiempo determinado, para establecer si continua o no con el contrato de trabajo, pero este una vez que queda contratado por tiempo indeterminado, ya no se le evalúa su rendimiento o desempeño laboral.

### **7.3.2. Implementación de un sistema de evaluación del desempeño**

El 90% del personal encuestado considera que si es necesario la implementación de un sistema de evaluación del desempeño. Este 90% asevero que sería de gran valor e importancia la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, ya que conforme se vaya aplicando dicho proceso se identificarían las fortalezas y debilidades que ellos tengan, que para el mejoramiento de estas debilidades se pueden programar capacitaciones por la división de recursos humanos para su superación.

También dijeron que así se observará en que están fallando y así mejorar su desempeño, esto les permitirá una eficiencia en sus labores y contribuir a la calidad en los procesos que es uno de los objetivos principales de la institución.

**Gráfico: implementación de un sistema de evaluación del desempeño**

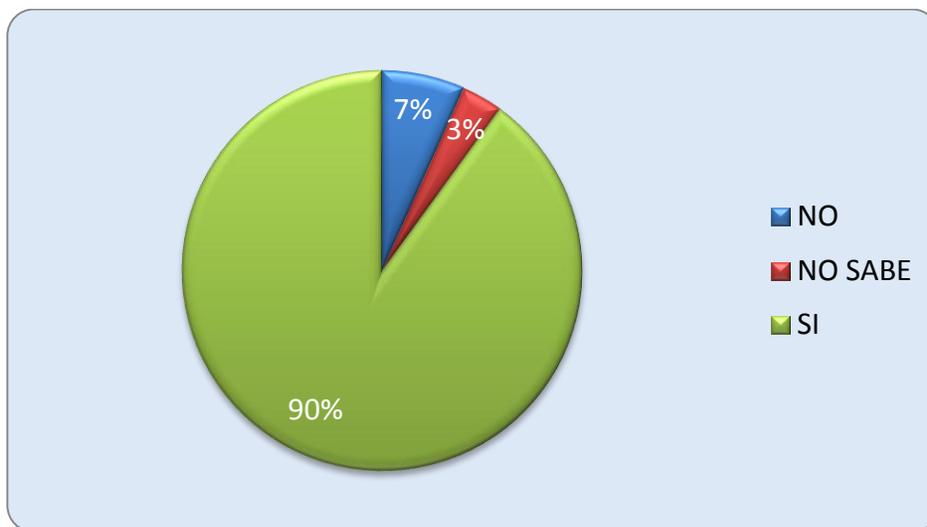


Gráfico: Número 6. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte se refirieron a que con una buena evaluación del desempeño se podría detectar si la persona está apta para desempeñar el cargo que ocupa y de lo contrario se implementaría una mejor adecuación de las personas en el cargo de trabajo correcto. A la vez afirmaron que la evaluación del desempeño les permite a los jefes a conocer y manejar mejor las habilidades de sus subordinados. Todo esto en aras de alcanzar los objetivos de institución y cumplir con la misión y visión de la universidad. El personal encuestado está consciente que esto ayudará al desarrollo de las personas y de la institución, que permitirá medir el logro de los objetivos propuestos, conocer a los trabajadores que se están esforzando en sus estudios, tener una visión al momento de ser considerados para ser promovido en nuevos cargos o plazas que surjan; además de ser una herramienta para el desarrollo integral del trabajador.

La evaluación del desempeño se podrá realizar una mejor distribución del trabajo, para aquellos casos en donde exista una sobrecarga laboral o esté pasando lo contrario. A la vez refirieren que permitirá tener una mejor apreciación para saber si el cargo está bien remunerado.

A diferencia del 90% que ven la necesidad de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño, hay un 7% que no ven la necesidad del mismo, y lo justifican con el hecho de que llevan treinta años laborando de la misma manera y realizan su trabajo sin necesidad que nadie les aplique supervisión, por qué se sienten comprometidos con la institución. Por otro lado hay un 3% que se identificó con la opción de “NO SABE”.

### 7.3.3. Encargados de la evaluación del desempeño

Para la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño al personal administrativo necesitamos a las personas quienes aplicarán dicha evaluación, el 46% de los trabajadores consideran que el jefe inmediato superior es quien debe aplicarle la evaluación, justifican su opinión afirmando que los jefes inmediatos son quienes conocen su trabajo, la forma de hacerlo, su personalidad y son con quienes comparten día a día.

**Gráfico: Encargados de la evaluación del desempeño**

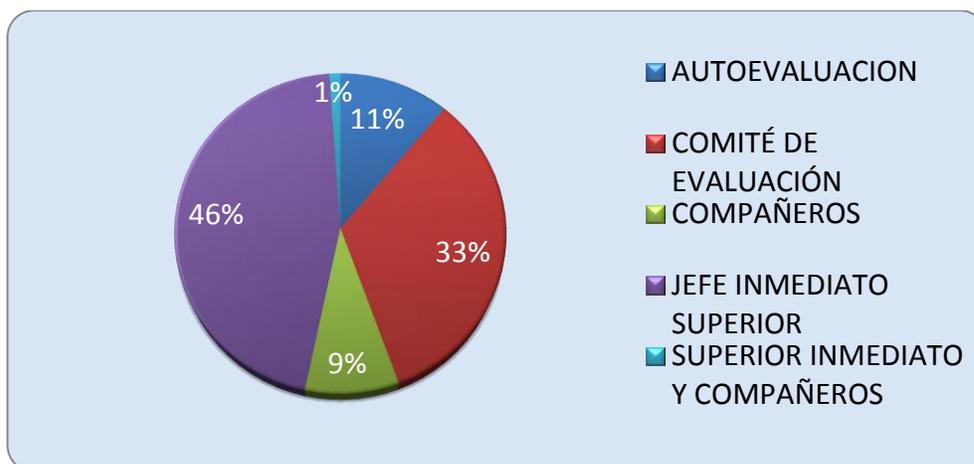


Gráfico: Número 7. Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo el 33% consideran que debe de realizarse un comité para la aplicación de la evaluación del desempeño. Cabe reconocer que esto coincide con el otro 46% que afirma que el jefe inmediato es la persona más indicada para evaluarlos, puesto que el jefe inmediato formaría parte del comité de evaluación, tal como lo describe el reglamento interno de trabajado del personal administrativo de la UNAN-Managua, en su artículo 46 dice que la evaluación del desempeño del personal administrativo estará a cargo de una comisión de evaluación, integrada por el responsable inmediato, un representante de recursos humanos, un delegado del SITRA y el evaluado. Esta opinión también es compartida por la responsable de la unidad de selección y contratación de personal y la directora de recursos humanos.

El responsable de oficina de capacitación, se refiere a una evaluación 360° donde se involucren tanto el evaluado, el colectivo de compañeros y el jefe inmediato, lo divide en fases. Primero una evaluación personal, luego una colectiva y posterior el responsable inmediato.

Existe un 11% que coincide en que debe de realizarse una autoevaluación, en esto no está de acuerdo la directora de recursos humanos, por que afirma que al haber una autoevaluación por parte del trabajador, la evaluación no sería objetiva, porque este no sería capaz de juzgarse imparcialmente y realizar una separación de aquellos aspectos negativos o positivos de la evaluación.

El 9% opto por una evaluación realizada por los compañeros, con esta elección la directora de recursos humanos también da su punto de vista, que este tipo de evaluación tendría sesgos porque entrarían en juego otros elementos como la preferencia y favoritismo o también la afectación que un compañero pueda tener hacia otro. Por todo lo anterior descrito, la directora de recursos humanos, el responsable de la oficina de capacitación y la responsable de la unidad de selección y contratación se inclinan por la comisión de evaluación.

### 7.3.4. Objetivos de la evaluación del desempeño

Toda evaluación del desempeño se realiza por algún objetivo. El 37% del personal administrativo fijo encuestado dice que la implementación de un sistema de evaluación del desempeño radicará principalmente en el mejoramiento del mismo. Al aplicar la evaluación dará como resultados algunos indicios de que aspectos se están fallando y sobre esta base establecer mecanismos de mejoras.

**Gráfico: Objetivos de la evaluación del desempeño**

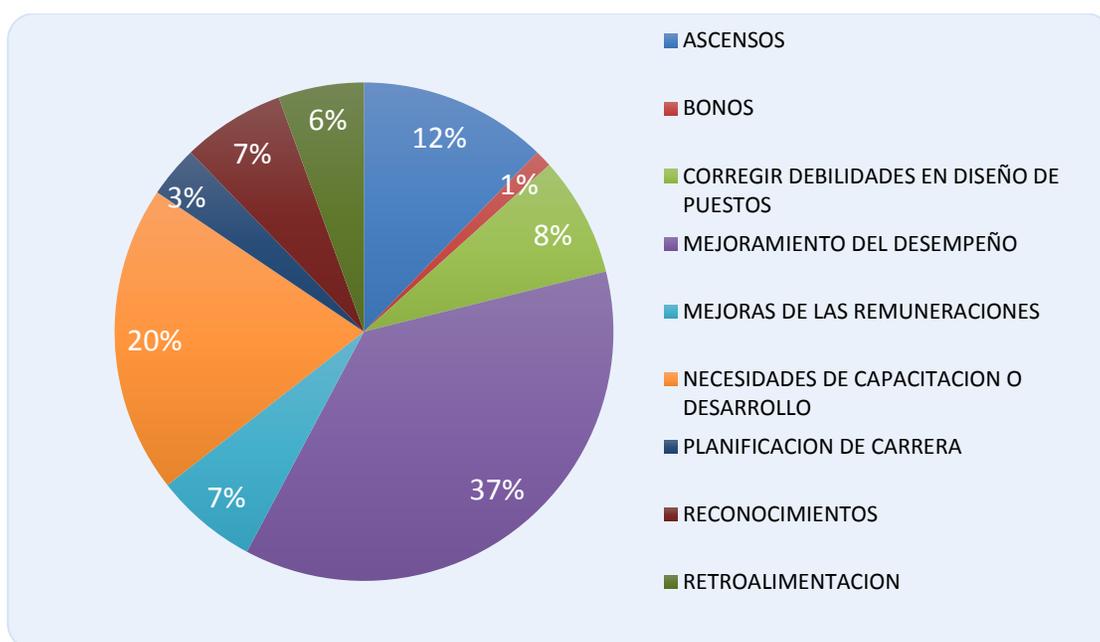


Gráfico: Número 8. Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte el 20% refiere que el objetivo de la evaluación del desempeño es detectar las necesidades de capacitación o desarrollo del personal. Están claros que la evaluación demostrará las debilidades existentes y que conforme a esto tanto la división de recursos humanos como la oficina de capacitación tendrán la tarea de la creación de un plan de capacitaciones que contribuyan a superar dichas debilidades.

El 12% se orientó por la parte de ascensos y promociones. La institución cuenta con una alta estabilidad laboral, solo el promedio de los trabajadores encuestados ascienden a cuarenta y cinco años de laborar en la institución y en muchos de los casos en el mismo cargo.

Por lo que demostraron su interés en aplicar hacia otros cargos, cabe resaltar que se deben considerar otros aspectos como son la disponibilidad de plazas y los estudios que ha obtenido el trabajador a través de los años de laborar.

Un 8% se decidió por una corrección en las debilidades en los diseños de cargos. Se identificó una incomodidad entre los trabajadores por las cargas laborales mal distribuidas, hay trabajadores que se quejan que laboran más que otros y esto trae como consecuencia molestias y podría alterar las relaciones laborales. Así que consideran que con una evaluación del desempeño se podría regular esta parte.

El 14% de los encuestados dividido en partes iguales se inclinó por reconocimientos y mejora de las remuneraciones respectivamente, afirman que se sentirían confortados con solo un tipo de reconocimiento aunque sea verbal, por parte de sus jefes, un reconocimiento ante el grupo, diplomas de reconocimientos. Aducen que los tantos años de trabajo más la cotidianidad de las labores no da a lugar a un reconocimiento por parte de sus responsables. Por otro lado está el tema de las remuneraciones, como seres humanos siempre desean tener algún tipo de aumentos en los devengados. En referencia a este tema la directora de recursos humanos comenta que esto no es posible debido a que se depende de una partida presupuestaria anual y que el incremento se da una vez al año de manera porcentual y para todos los trabajadores en general. Que no es posible una mejora salarial por buen desempeño a como lo realiza la empresa privada.

El 6% eligió la retroalimentación, éstos desean ser informados acerca del desarrollo de las funciones y cómo es su desempeño, qué están haciendo mal y cómo pueden mejorar para cumplir las expectativas de sus jefes y sobre todo las organizacionales.

Un 3% y no menos importante seleccionó la planificación de carrera que la institución les podría brindar como resultado de su desempeño.

### 7.3.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Toda mejora a un proceso administrativo trae consigo como resultado beneficios tanto para la institución como para los trabajadores. El 48% opinó que el beneficio principal sería que los trabajadores conozcan sus fortalezas y debilidades. Al estar bajo un comité de evaluación que emita una opinión acerca de como realiza sus labores y sobre todo que está bien y que hace mal, traería consigo también alternativas para mejorar.

**Gráfico: Beneficios de la evaluación del desempeño**

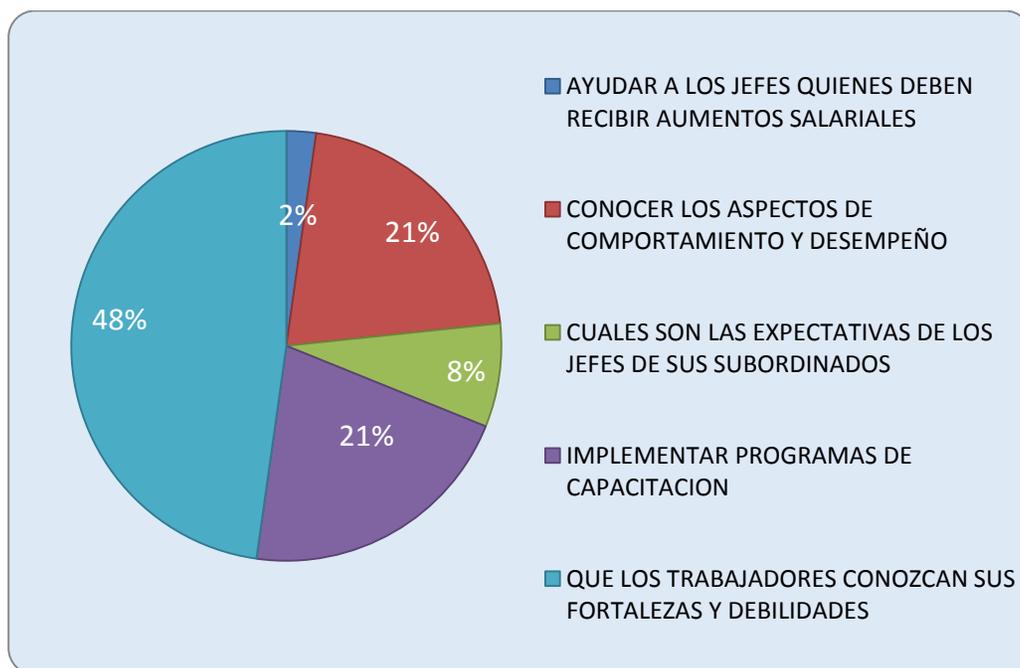


Gráfico: Número 9. Fuente: Elaboración propia.

La responsable de la unidad de selección y contratación, coinciden en que el trabajador sabría en que están fallando, en qué son buenos y a la vez en qué deben mejorar.

Un 21% ve la implementación de programas de capacitación como un beneficio específico de la evaluación del desempeño. Precisamente el responsable de la oficina de capacitación coincide con esta opción al referir que la evaluación también permitiría tener elementos de desarrollo, promoción y reconocimientos. Y afirma literalmente que: *“Cuando se reconoce el trabajo, el trabajador trabaja satisfactoriamente”*

Curiosamente un igual número de trabajadores coincide con un 21% que ve como beneficio de la evaluación del desempeño, el reconocimiento de los aspectos de comportamiento y desempeño. Al existir tantos años de laborar para una misma institución, puede dar como resultado un proceso rutinario que no dé lugar a la innovación de los procedimientos y a la vez una falta de interés o compromiso con tareas realizadas. En referencia a esto la responsable de la unidad de selección y contratación asevera que como toda organización existen trabajadores con un alto compromiso tanto de trabajo como de comportamiento mientras hay otros donde están tan identificados con los resultados de su comportamiento, que los trabajadores administrativos por tiempo determinado mantienen un buen comportamiento porque son objetos de evaluación para determinar la continuidad de su contrato, pero una vez que ya pasan fijos, no mantienen el buen comportamiento o desempeño observado durante el periodo de contratación, aclara que no son todos los casos. La responsable de la unidad de selección y contratación ante esta situación ratificó:

*“Cuando ya están fijos no se preocupan por dar lo mejor de sí. Esto no es general hay sus casos en que siempre son buenos.”*

Por otro lado un 8% prefirió como beneficio que la evaluación les permite conocer cuáles son las expectativas que esperan los jefes de sus subordinados.

Tanto la institución como sus trabajadores respetan a cabalidad el organigrama como los canales que se deben seguir, por lo tanto la relación más común es jefe inmediato-subordinado, es por esto que ellos consideran que sería bueno conocer que esperan de ellos, ya que son estos jefes quienes los apoyan ante determinadas situaciones, o son quienes les llevan los reportes sobre su conducta o comportamiento ante los jefes superiores y máximas autoridades de la institución.

### **7.3.6. Importancia de la evaluación del desempeño**

Tanto trabajadores como responsables de áreas de la institución fueron cuestionados sobre la importancia de un sistema de evaluación del desempeño. Todos le dieron un alto grado de importancia a la misma, la responsable de la unidad de selección y contratación considera que la evaluación del desempeño la ayudarían a tener mejor criterio en los casos de promociones y ascensos. Que la evaluación del desempeño representaría una herramienta para la toma de decisiones, sobre todo para determinar la continuación o no de la relación laboral para aquellas personas que no están comprometidas con la calidad institucional.

Para el responsable de la oficina de capacitación, aseguró que sería de mucha importancia la aplicación de la evaluación del desempeño, sobre todo porque esto permitiría llenar el vacío existente en los procesos de recursos humanos, el cual no se lleva a cabo en la actualidad, a la vez sería de mucha utilidad para valorar la calidad del trabajo y los procesos, soportaría la decisión de promoción del personal. Y que también permitiría la creación de una política de estímulos de acuerdo al desempeño.

Por otro la directora de recursos humanos mencionó que sería de muchísima importancia esta implementación de evaluar el desempeño y que ayudaría mucho sobre todo en la parte en que se conocería las debilidades de todo el personal, esto lo relaciona a que el trabajo se torna rutinario y que el trabajo considera que esta bien y que lo sabe todo, y que con la evaluación se pueden encontrar hallazgos diferentes al pensado. En respuesta a esto se puede detectar las necesidades de capacitación de todos los trabajadores tanto jefes como subordinados.

La responsable de la oficina de nóminas y atención al trabajador, indicó que un sistema de evaluación permitiría incentivar al trabajador en mejorar su desempeño de manera continua, que tendrían mejores bases para orientar al trabajador en cuanto a criterios de disciplina, puntualidad y la atención que brinda.

El responsable de capacitación considera que se tendrían mejores criterios para decirle al trabajador en que está fallando, mientras que la directora de recursos humanos afirma que con una evaluación del desempeño bien aplicada se evitarían conflictos de subjetividad por parte de los jefes en cuanto a preferencias, y que también permitiría conocer que elementos de desarrollo son necesarios y que se contaría con un personal más capacitado, se tendría una base de datos del personal más adecuado para ocupar cargos disponibles, sin tener que traer personal externo a la organización.

Por otra parte también es importante considerar la opinión de los trabajadores quienes aseveraron que la mayor importancia del sistema de evaluación del desempeño radica en conocer las debilidades y fortalezas, y de esta manera superar dichas debilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la institución. Los trabajadores también comparten la idea de los diferentes responsables de áreas, puesto que al detectar las debilidades del personal se podrían implementar programas de capacitación para fortalecer el desempeño.

Se ha evidenciado que es muy importante evaluar ya que permite medir el rendimiento del personal, así como también el comportamiento del mismo, y de esta manera conocer al personal listo para promoción, conocer al personal que se ha venido preparando profesionalmente a través de los años.

Como se ha comprobado según encuestas aplicadas a trabajadores y las entrevistas realizadas a responsables de dirección de la institución, no se realiza el proceso de evaluación del desempeño al personal administrativo una vez que estos pasan a tiempo indeterminado. Sin embargo evidenciamos que existen suficientes normas, como es el reglamento interno que establece la evaluación del desempeño en su articulado y el manual de funciones que también establece el proceso como actividad de la oficina de selección y contratación.

## **VIII. Caracterización de los cargos de los trabajadores administrativos fijos del Recinto Universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua.**

Para realizar una propuesta de evaluación del desempeño en beneficio de los trabajadores administrativos fijos del recinto universitario “Rubén Darío” de la UNAN-Managua, es necesario realizar una caracterización de los cargos de trabajo que existen en la institución, dicha caracterización se realizará a través de una descripción y análisis de los cargos.

Es de gran importancia mencionar que para la realización de dicha descripción y análisis de cargos no se realizará una recolección de datos e información, ya que la información necesaria se encuentra en el manual de cargos y funciones, enero 2017, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN-Managua. El cual se tomó como referencia para elaboración del análisis.

### **8.1. Descripción de cargos**

La descripción de cargos en un proceso cuya utilidad radica en identificar los principales elementos que componen un cargo, estos elementos se registran en un documento claro y uniforme que permite comprender su contenido y alcance en la institución.

La UNAN- Managua consiente de la importancia de este proceso, cuenta con un manual de cargos y funciones el cual fue actualizado en el mes de enero del año 2017, dicho manual le permitirá a la división de recursos humanos, contar con una herramienta para una mejor administración de sus talentos humanos, en el manual se establecen la estructura orgánica, tareas, funciones y los requerimientos exigidos para el desempeño efectivo de los cargos, es decir norma los deberes y obligaciones de los colaboradores que conforman la planta del personal administrativo y docente de la universidad, los cuales ponen al servicio de la

institución sus conocimientos, actitudes, competencias, habilidades y destrezas para el logro de los objetivos de la misión y de la visión de la institución.

El manual de cargos y funciones representa una actualización de un manual de funciones general de la UNAN Managua que fue creado en junio del año 2009, en el mismo se incorporaron los cargos nuevos que han ido surgiendo a la fecha.

La importancia de que un manual de funciones esté actualizado, es que la institución cuente con una herramienta de gestión, ordenamiento y toma de decisiones, a la vez es un soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos que son necesarios para la consecución de la eficiencia, eficacia y productividad, requerida para el cumplimiento con calidad del papel que la sociedad le ha orientado a la Universidad.

Según revisión documental el manual contempla que la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de actualización del mismo, consistió en un análisis cualitativo de los resultados de la aplicación de una guía entrevista y de consulta a directores y responsables de divisiones, oficinas y unidades respectivamente, con amplio conocimiento de las funciones laborales en su área de trabajo y un cuestionario aplicado a los trabajadores seleccionados por conveniencia y bajo criterios orientados al cumplimiento de los objetivos de la actualización del manual.

El manual de cargos y funciones actualizado, además de ser un mecanismo de ordenamiento y de certificación de la calidad del funcionamiento organizacional de la institución, debe de constituirse en una guía constante de todas las unidades de dirección y gestión administrativas de la universidad, para asegurar entre otras tareas, la selección idónea de los trabajadores, la división de las funciones, el orden, cumplimiento efectivo y productivo de sus obligaciones así como la evaluación del desempeño y promoción de estos, contribuyendo de esta manera al fortalecimiento del clima, así como de una cultura de aseguramiento de la eficiencia y la calidad en los servicios que ofrece la institución.

El manual de cargos y funciones de la UNAN-Managua contiene las fichas ocupacionales de todos los cargos administrativos y docentes existentes y la conforman un número total de 278 cargos (fichas), la forma de clasificación u ordenamiento de los mismos es de acuerdo a la estructura organizativa de la institución, conformado de la siguiente manera:

1. Rectorado
2. Decanatos y direcciones de departamentos docentes de facultad
3. Direcciones de centros e institutos de investigación propios y adscritos
4. Direcciones de gestión académica del nivel central
5. Direcciones de divisiones administrativas de apoyo a la actividad académica
6. Área docencia/investigación
  - 6.1. Personal docente- investigador
  - 6.2. Cargos administrativos de profesionales y técnicos vinculados al área de la docencia
7. Administradores y profesionales y técnicos del área de gestión académica administrativas
  - 7.1. Administradores de facultad y centro
  - 7.2. Cargos profesionales y/o técnicos del área de gestión académica administrativa
8. Cargos del área de servicios generales administrativos

Una vez descrita la composición del manual de cargos y funciones de la institución, se presenta el formato de la ficha ocupacional utilizado en dicho manual, el cual nos irá dando respuesta a cada uno de los criterios contemplados en la descripción de puestos.

### Formato de ficha ocupacional

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA UNAN-MANAGUA DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p style="text-align: center;"><b>FICHA OCUPACIONAL</b></p>			
Cargo:			
Ubicación	Superior Inmediato	Código de Cargo	
<p>Descripción general</p> <p>Objetivo general:</p>			
<p>Descripción específica de funciones y actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>			
<p>Especificaciones</p> <p>Estudios y Habilidades:</p>			
Experiencia	Responsabilidad	Esfuerzos	Condiciones de Trabajo

Figura: Número 1. Fuente: Manual de cargos y funciones, enero 2017. UNAN-Managua

### **8.1.1. Misión del cargo**

Según el formato de la ficha ocupacional utilizado en el manual, se puede observar que no contiene la misión del cargo de los trabajadores administrativos de la UNAN-Managua.

Cuando se habla de la misión del cargo de trabajo se refiere a lo que se pretende lograr, es decir, tener una idea del cargo de trabajo por lo que podríamos decir que la misión de cada cargo de trabajo es la razón por la cual se crea.

La definición de la misión de un cargo de trabajo, se reduce a tres fases importantes: acción, el entorno y el marco. Cuando se habla de acción se está refiriendo a la explicación del cargo de trabajo definiendo si el mismo dirige, coordina, supervisa o realiza una parte delimitada de las labores dentro de la institución. El entorno contempla el área específica, es decir, el departamento o ubicación en el cual se va a desarrollar el cargo de trabajo. En relación al marco en el cual se desarrolla el cargo de trabajo se refiere a los límites de actuación del trabajador.

Al no definir la misión del cargo, en la ficha ocupacional, se puede decir que el mismo carece de información para qué fue creado así como también los parámetros de ubicación y actuación del mismo.

### **8.1.2. Objetivos del cargo**

La ficha ocupacional de manual de cargos y funciones de la UNAN-Managua, define claramente los objetivos de todos los cargos de trabajo existente en la organización. En dicho objetivo general se detallan de manera clara y precisa las características del cargo.

### **8.1.3. Funciones**

También en la ficha ocupacional se observa la descripción específica de las funciones y actividades que cada cargo debe realizar. En este punto se enumeran las tareas o funciones del cargo y que lo diferencian de los demás cargos de la institución; básicamente es un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende el mismo.

Según la revisión documental realizada a los expedientes de los trabajadores administrativos, se logró constatar que las fichas ocupacionales no están archivadas dentro del expediente laboral, si no que estas están recopiladas en el manual de cargos y funciones. Pero, se detectó que en el contrato de trabajo guardado en el expediente laboral de cada trabajador, en la cláusula tercera enlista una serie de responsabilidades que comprende el cargo. Contrato del cual se le entrega una copia al trabajador de acuerdo al arto. 23 de la ley No. 185, Código del trabajo de Nicaragua.

## Foto: contrato por tiempo determinado

Manual de Normas y Procedimientos de la División de Recursos Humanos de la UNAN-Managua

### CONTRATO DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

\_\_\_\_\_, mayor de edad, soltera, \_\_\_\_\_, del Domicilio de \_\_\_\_\_, con Cédula de identidad Nicaragüense número \_\_\_\_\_, en mi carácter de Directora de la División de Recursos Humanos de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA, actuando de conformidad con el Art. 10 del Código del Trabajo de Nicaragua (LEY 185) por delegación del Rector para representar esta misma Universidad, que en adelante me denominaré EL EMPLEADOR y YO, \_\_\_\_\_, mayor de edad, soltero(a), con Cédula de identidad Nicaragüense número \_\_\_\_\_, que en adelante me denominaré, EL TRABAJADOR, actuando en mi propio nombre y representación, acordamos en celebrar el siguiente CONTRATO DE TRABAJO, el cual se registrará por las Cláusulas que a continuación detallamos:

**PRIMERA: DIRECCIÓN DE LOS CONTRATANTES:**  
Se establece el domicilio y dirección de EL EMPLEADOR Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) Costado Sur Este de la Rotonda "Rigoberto López Pérez".  
Se establece el domicilio y dirección de EL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_.

**SEGUNDA: CARGO Y UBICACIÓN DE EL TRABAJADOR.**  
Desempeñará el cargo de \_\_\_\_\_ La Sede Principal de Trabajo será la UNAN-Managua, en caso de necesidad de la institución, esta podrá ubicar al trabajador en otra Dependencia de la misma, siempre y cuando sea dentro de la Jurisdicción de Managua o sus FAREM, en iguales o mejores condiciones laborales.

**TERCERA: RESPONSABILIDADES DE EL TRABAJADOR.**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CUARTA: REMUNERACIÓN.**  
EL EMPLEADOR, pagará al TRABAJADOR en concepto de salario mensual, la cantidad de C\$ \_\_\_\_\_ en el lugar de trabajo; la forma de pago será mensual.

**QUINTA: JORNADA LABORAL.**  
La Jornada de Trabajo será de: 36 horas semanales, de acuerdo a las leyes laborales, lunes de 9:00am a 5:00pm y de martes a viernes de 9:00am a 4:00pm. De conformidad a los arts 51 y 55 del Código del Trabajo Vigente. Este horario podrá ser modificado cuando por necesidades del trabajo EL EMPLEADOR lo considere necesario.

**SEXTA: PERÍODO DE CONTRATACIÓN.**  
El Contrato será por un término de \_\_\_\_\_ comprendidos entre el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_. Al finalizar el mismo se realizará evaluación del desempeño laboral para determinar la continuidad o cancelación del contrato.

**SÉPTIMA: RESCISIÓN DE CONTRATO**  
Por justa causa EL EMPLEADOR, podrá prescindir de los servicios del TRABAJADOR, antes del término establecido en el presente Contrato sin responsabilidad de pago por el tiempo que le faltare para su vencimiento, pagando únicamente las prestaciones sociales establecidas por la ley. Todo de conformidad a los arts. 18 y 48 del Código del Trabajo Vigente y otras disposiciones del mismo.

**OCTAVA: BENEFICIARIO**  
En caso de muerte, de incapacidad total y permanente, que impida al trabajador expresarse por sus propios medios, nombra como beneficiario(a) para recibir su liquidación salarial a \_\_\_\_\_, mayor de edad, soltero(a), del domicilio de \_\_\_\_\_, con cédula de identidad No. \_\_\_\_\_.

**NOVENA: OBLIGACIONES MUTUAS**  
Tanto EL EMPLEADOR como EL TRABAJADOR se comprometen a cumplir con las obligaciones que imponga este contrato y con otras que establece el Código del Trabajo vigente Ley 185 principalmente los arts 17 y 18.

En fe de lo anterior, aprobamos, ratificamos y firmamos el presente Contrato de Trabajo, en la ciudad de MANAGUA a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
EL TRABAJADOR

\_\_\_\_\_  
EL EMPLEADOR

126

Foto: Número 1. Fuente: Manual de normas y procedimientos División de recursos humanos, junio 2013.

### 8.1.4. Habilidades

La ficha ocupacional de los trabajadores de la UNAN-Managua, menciona unas especificaciones y las caracteriza como estudios y habilidades donde contempla una serie de requisitos a cumplir para ocupar el cargo. Dentro de estos están: el nivel de estudios, la nacionalidad, edad requerida, habilidades y valores éticos.

Como el tema de estudio es una propuesta de evaluación del desempeño para los cargos conforman el área administrativa del recinto universitario “Rubén Darío” de la Universidad Nacional autónoma de Nicaragua, Managua. A continuación se enlistan los cargos vinculados al área administrativa clasificados como cargos profesionales-técnicos y cargos operativos en manual de cargos y funciones respectivamente.

### **Cargos profesionales-técnicos del área de gestión administrativa**

<b>N°</b>	<b>Cargos profesionales y/o técnicos del área de gestión administrativa</b>
1	Analista de Contratación y Licitación
2	Analista de Recursos Humanos
3	Analista de Recursos Humanos en Higiene y Seguridad Ocupacional
4	Analista Documental Biblioteca
5	Analista Documental de Registro Académico Estudiantil y Estadístico
6	Analista Referencial
7	Asesor Legal
8	Asistente “B” de Rectoría
9	Asistente “B” de Secretaría General
10	Asistente Administrativo
11	Asistente de División
12	Asistente de Protocolo y Ceremonial
13	Asistente de Rectoría
14	Asistente de Vice Rectoría
15	Asistente de Vicerrectoría General
16	Asistente Jurídico
17	Auditor A
18	Auditor B
19	Auditor Supervisor
20	Auxiliar Analista
21	Auxiliar de Bodega
22	Auxiliar de Cocina
23	Auxiliar de Cocina
24	Auxiliar de Contabilidad
25	Auxiliar de Higiene y Seguridad
26	Auxiliar de Locales y Protocolo
27	Auxiliar de Oficina
28	Auxiliar de Oficina Encargado de Bodega

29	Auxiliar de Salud
30	Bailarín "A"
31	Bailarín "B"
32	Bailarín "C"
33	Cajera "A"
34	Cajera General
35	Cajero de Facultad Regional Multidisciplinaria
36	Contador Analista Institucional
37	Contador "B" Institucional
38	Coordinador del Área de Danza
39	Diseñador Gráfico
40	Diseñador Web
41	Divulgador
42	Educador B de Pre-Escolar
43	Editora
44	Editora de Textos Académicos y Material Publicitario
45	Encargada de Servicio y Atención al Público
46	Encargado de Locales y Protocolo
47	Enfermera Asistencial
48	Especialista en la Problemática Educativa A/B
49	Estadígrafo A
50	Estadígrafo B
51	Fisioterapeuta Deportivo
52	Gestor de Compras
53	Gestor de Compras "B"
54	Gestor de Contenido Digital
55	Guía Disciplinario en la Educación Superior
56	Ingeniero Residente
57	Instructor de Cátedra Medio en Deporte
58	Instructor de Educación Física I
59	Instructor de Educación Física y Deporte II
60	Instructor Deportivo
61	Inventariante
62	Investigador de Recursos Acuáticos
63	Jefa de Despacho A
64	Jefa de Despacho B
65	Jefe de Unidad de Ventas y Servicios
66	Maestra A del Centro de Pre-escolar de Aplicación (MACPA)
67	Maestra B del Centro de Pre-escolar de Aplicación (MBCPA)
68	Músico Instrumentista "B"
69	Músico Instrumentista "C"

70	Oficial de Protocolo
71	Oficial de Trámites Migratorios
72	Oficinista "A"
73	Operador de Computación "A"
74	Operador de Soporte Técnico en Redes Computación
75	Operador Soporte Técnico en Computación
76	Periodista B
77	Periodista C
78	Programador
79	Promotor Cultural
80	Psicólogo (Orientación Psicológica)
81	Psicólogo del Pre-Escolar Arlen Siu
82	Registrador de Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM)
83	Responsable de Archivo de Recursos Humanos
84	Responsable de Área del Sistema de Información Universitaria Tecnológica (SIUT)
85	Responsable de Biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM)
86	Responsable de Oficina de Unidad de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas
87	Responsable de Bodega A
88	Responsable de Clínica Universitaria de estudiantes
89	Responsable de Clínica Universitaria de Emergencia
90	Responsable Mantenimiento Computadoras y Redes B
91	Responsable de Oficina de Contabilidad
92	Responsable de Oficina de Empresas Auxiliares
93	Responsable de Oficina de Presupuesto
94	Responsable de Oficina de Planta Física y Mantenimiento
95	Responsable de Oficina de Selección, Contratación y Capacitación de Personal
96	Responsable de Oficina de Servicios Generales
97	Responsable Oficina de Tesorería
98	Responsable de Oficina de Nómina y Atención al Trabajador
99	Responsable de la Unidad de Danza Contemporánea
100	Responsable de Unidad de Selección y Contratación de Recursos Humanos
101	Responsable de Unidad de Transporte
102	Responsable de Unidad de Control y Seguimiento
103	Responsable de Unidad de Contrataciones e Importaciones
104	Responsable de Unidad de Análisis Documental
105	Responsable de Unidad de Análisis Referencial
106	Responsable de Unidad de Bodega Central
107	Responsable de Unidad de Inventario
108	Responsable de Unidad de Contabilidad RUCFA
109	Responsable de Unidad de Proyectos
110	Responsable de Unidad de Registro Académico Estudiantil y Estadística (RUCFA)

111	Responsable de Unidad de Trámite de Títulos y Graduación de Pregrado
112	Responsable de Unidad de Trámite de Títulos de Posgrado e Incorporaciones
113	Responsable de Unidad de Selección y Contratación de Personal
114	Responsable de Unidad de Servicios de Información
115	Responsable de Comedor
116	Responsable de Unidad Ejecutora de proyectos
117	Responsable de Unidad de Intendencia
118	Responsable de Unidad de Obras Menores
119	Responsable de Unidad de Planificación, Control y Seguimiento Administrativo
120	Responsable de Unidad de Reparaciones
121	Secretaria Ejecutiva "A"
122	Sub Director Deportes
123	Sub Responsable de Unidad de Comedor Central
124	Supervisor de Obras de Construcción
125	Técnico "A" Institucional en Archivos Administrativos
126	Técnico en Archivo
127	Técnico en Diseño de Obras
128	Técnico en Higiene y Seguridad del trabajo
129	Técnico en Impresiones
130	Técnico en Obras de Climatización
131	Técnico en Obras Eléctricas
132	Técnico en Presupuesto de Obras de Construcción
133	Técnico Offset
134	Telefonista

Tabla: Número 3. Fuente: Manual de cargos y funciones, UNAN-Managua. Enero 2017.

### **Cargos del área de servicios generales administrativos**

<b>N°</b>	<b>Cargos del área de servicios generales administrativos</b>
1	Agentes CPF
2	Albañil "A"
3	Aseador (a)
4	Ayudante de Mecánica Automotriz "B"
5	Ayudante de Electricista
6	Ayudante de Refrigeración
7	Carpintero de Banco "A"
8	Cocinera
9	Conductor "A" Automotriz
10	Conserje
11	Cuidador de Finca

12	Cuidador de Parqueo
13	Despachador A
14	Electricista de la Construcción "A"
15	Encargado "A" de Servicios, Casas de Protocolo
16	Encargado de Locales y Protocolo B
17	Fontanero "A"
18	Jardinero
19	Kardista "A"
20	Mecánico Automotriz "A"
21	Mecánico de Refrigeración y Aire Acondicionado "A"
22	Mensajero "A"
23	Obrero Mantenimiento Polivalente
24	Obrero Polivalente (Intendencia)
25	Obrero Polivalente (Planta Física)
26	Operador de Maquina Agrícola
27	Operador de Maquinaria Agrícola B
28	Operador de Máquina de Campo
29	Recibidor Despachador de Bodega
30	Soldador "A"
31	Supervisor de Campo y Jardinería
32	Supervisor de Cocina
33	Supervisor de Intendencia
34	Supervisor de Limpieza
35	Supervisor de Mantenimiento
36	Supervisor de Taller de Carpintería
37	Supervisor de Trabajadores Agropecuarios
38	Supervisor de Vigilancia
39	Supervisor General de Vigilancia
40	Técnico Agropecuario
41	Técnico en Carpintería
42	Técnico en Construcción
43	Técnico en Electricidad
44	Técnico en Fontanería
45	Técnico en Refrigeración y Aire Acondicionado
46	Técnico en Reparación y Encuadernación
47	Trabajador de Campo
48	Tractorista "A"

Tabla: Número 4. Fuente: Manual de cargos y funciones, UNAN-Managua. Enero 2017.

Como se puede confirmar el manual de cargos y funciones de la UNAN-Managua, enlista los cargos de acuerdo a las áreas de servicios donde se desempeñan los trabajadores ya sea el área docente o el área administrativa.

## **8.2. Análisis de cargos**

Después de haber realizado la descripción de los cargos de los trabajadores administrativos fijos del recinto universitario “Rubén Darío”, a continuación se realizará el análisis de cargos. Una vez que se ha identificado el contenido de los cargos administrativos a través de las fichas ocupacionales contenidas en el manual de cargos y funciones, se realizará un análisis de los cargos en relación requisitos, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada por el trabajador.

### **8.2.1. Requisitos intelectuales**

Dichos requisitos tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores:

#### **8.2.1.1 Instrucción básica**

La instrucción básica se trata de la educación formal o informal mínima que debe poseer la persona para ocupar el cargo. Por ejemplo para el grupo de cargos de servicios generales administrativos el **aseador** se le pide únicamente como nivel académico primaria aprobada, pero si el cargo está dentro del grupo profesional-técnicos del área de gestión académica administrativa, requiere formación con un nivel más alto por ejemplo el cargo de **analista de contratación y licitación** al cual se le solicitan los siguientes requisitos: Licenciado en Administración de Empresas, Derecho, Ingeniería, Arquitectura, Mercadotecnia o Ciencias Económicas y carreras afines. Dominio de Ley 737 “Ley de Contrataciones Administrativas del Sector

Publico”. Conocimiento del Decreto No, 75 – 2010 Reglamento General a la Ley No. 737, así como otras leyes conexas. También es requisito la formación básica con nivel de especialización: Contrataciones del Estados Postgrado en el sistema de contrataciones del Estado. Conocimiento y dominio de programas de Windows y paquetes de Office (Word, Excel, Power Point, etc.) y manejo de Internet.

#### **8.2.1.2. Experiencia**

La experiencia hace referencia a los años ocupados anteriormente en cargos similares. Por ejemplo el **ayudante de electricidad** se le pide experiencia mínima de un año, mientras que al **auditor** se le solicitan cinco años de experiencia.

#### **8.2.2. Requisitos físicos**

Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía, esfuerzos físico y mental requeridos, la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

##### **8.2.2.1. Esfuerzo físico**

Está estrechamente relacionado con el nivel de esfuerzo que necesita o está expuesto el cargo, la energía física necesaria por ejemplo: caminatas largas, estar mucho tiempo de pie, demasiado tiempo sentado.

##### **8.2.2.2. Concentración mental-visual**

Representa el nivel de concentración y esfuerzo visual que debe aplicar el trabajador en el desarrollo de sus funciones. La concentración mental que requiere un **contador** varía de la concentración mental de un **trabajador de campo**.

### **8.2.2.3. Habilidades**

Las habilidades del cargo es parte de los comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia necesarios en la ejecución de alguna tarea específica. Las fichas ocupacionales del manual mencionan las siguientes habilidades para todos los cargos: buena comunicación y excelentes relaciones humanas. Alto sentido de colaboración. Disposición para el trabajo en equipo. Respetuoso de las normas éticas y los principios institucionales.

### **8.2.3. Responsabilidades**

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones. Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

#### **8.2.3.1. Supervisión de personas**

Están contemplados dentro de las funciones que tienen los responsables, directores y supervisores, quienes tienen personal a su cargo.

#### **8.2.3.2. Material, equipos o herramientas**

Todas las herramientas y equipos que se les brindan a los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, las cuales requieren de cuidado y supervisión, pues son partes del patrimonio de la institución. Por ejemplo las computadoras para las **secretarias**, quienes deben velar por su cuidado o las herramientas que utiliza el **carpintero**.

### **8.2.3.3. Dinero, documentos o contactos**

Los cargos como **cajeros** tienen una gran responsabilidad monetaria, por la cantidad de dinero que manejan como parte de sus funciones y en el caso de los **analistas de recursos humanos**, tienen acceso a la información de las diferentes nóminas, las cuales contienen los salarios que devengan todo el personal de la institución, por lo que también requiere de un manejo confidencial de esa y de toda información propia del cargo.

### **8.2.4. Condiciones de trabajo**

Las fichas ocupacionales del manual de cargos y funciones de la UNAN-Managua, describe las condiciones físicas donde el trabajador desempeñará sus labores. Por otra parte al ser un tema estrechamente relacionado con la evaluación del desempeño requiere de un análisis más profundo que el de estar contempladas en un manual.

Las condiciones laborales de los trabajadores del Recinto Universitario “Rubén Darío” representan un desafío tanto para la dirección superior, la división de recursos humanos y la unidad de higiene y seguridad ocupacional.

Desde la creación de la unidad de higiene y seguridad ocupacional en el año 2009, se ha venido avanzando en temas de condiciones laborales, seguridad, higiene y salud ocupacional. El papel principal de la unidad de higiene y seguridad ocupacional es la creación y cumplimiento de políticas de higiene y seguridad en el trabajo. En el año 2011 se creó la comisión mixta del recinto universitario “Rubén Darío” y posteriormente el reglamento técnico organizativo, la comisión es la encargada de elaborar el plan de trabajo anual donde se contemplan los chequeos médicos, capacitaciones, periodos de vacunación, trabajo con las brigadas de primeros auxilios y brigadas contra incendio, así como también las evacuaciones programadas por la institución y las orientadas por el gobierno.

#### **8.2.4.1. Ambiente físico**

Según revisión documental se pudo constatar la existencia de actas de inspecciones que realiza la unidad de higiene y seguridad ocupacional, el MITRAB y el INSS, las cuales confirman que las diferentes oficinas de trabajo no reúnen los espacios o medidas mínimas establecidas en el artículo 85 de la Ley 618, ley de higiene y seguridad ocupacional, donde dice que las estas deben ser de tres metros de altura desde el piso al techo, dos metros cuadrados de superficie por persona trabajadora, diez metros cúbicos por cada trabajador. Los trabajadores están provistos de asientos y armarios individuales con llaves para guardar sus artículos personales.

En cuanto a las condiciones físicas de las instalaciones las paredes son lisas y pintadas en tonos claros para una mejor visión, a la vez los techos reúnen las condiciones suficientes para resguardar a las personas trabajadoras de las inclemencias del tiempo. Los corredores y pasillos tienen el ancho adecuado al número de personas que hayan de circular por ellos y las necesidades propios del trabajo. Las dimensiones mínimas de estos son de 1.20 metros de ancho para los pasillos principales y un metro de ancho para pasillos secundarios, según el artículo 90 de la ley 618.

Las oficinas de trabajo cuenta con el abastecimiento de agua potable en proporción al número de las personas trabajadores, fácilmente accesible a todos ellos y distribuidos en lugares próximos a los puestos de trabajo. A la vez se cuenta con servicios sanitarios y lavamanos óptimos en condiciones de limpieza para ambos sexo.

En cuanto al personal de aseo, mantenimiento y de campo cuentan con los equipos de protección personal y ropa de trabajo que son suministradas de manera gratuita y son adecuados, además de brindar la protección eficiente.

Por todo lo anterior descrito se puede resumir los trabajadores administrativos del recinto universitario "Rubén Darío" cuentan con las condiciones laborales mínimas estipuladas por el MITRAB E INSS. Que debido al crecimiento de la población laboral hay hacinamiento en algunas oficinas del recinto.

#### **8.2.4.2. Riesgos de accidentes**

La unidad de higiene y seguridad ocupacional, es la encargada de velar en temas riesgos laborales, los equipos de protección para los trabajadores, ruidos, vibraciones, radiaciones de los laboratorios, temperatura, humedad, ventilación, ruido, iluminación y ergonomía.

Las condiciones de higiene del trabajo del recinto universitario están sujetas a constantes revisiones por parte del MITRAB e INSS, para comprobar su cumplimiento de acuerdo a la Ley. Es por esto que se cumplen con las condiciones en cuanto las condiciones del ambiente térmico, donde se cuida de la ventilación de las áreas de los trabajadores de oficina que cuentan con ventilación artificial (aire acondicionado).

Según la revisión documental realizada a las diferentes inspecciones que realiza la Unidad, se comprobó que la iluminación de los lugares de trabajo es la adecuada para circular y desarrollar las actividades laborales sin riesgo para su seguridad y la de terceros, con un confort visual aceptable.

Los lugares de trabajo, pabellones, oficinas, laboratorios todas las instalaciones en sí, se les brinda su respectivo mantenimiento y limpieza diaria o periódica según sea necesario. Así como también que todos los cargos que requieren de equipos de protección como: lentes, guantes, cascos, mascarillas y arnés, los cuales les son brindados a través de la gestión de la unidad de higiene y seguridad ocupacional y los beneficios contemplados en el convenio colectivo de trabajadores administrativos SITRA.

Después de haber analizado los cargos, se realizó una matriz con todos los cargos y todos elementos que considera el análisis de cargo, a continuación:

**Tabla: Matriz de análisis cargos del área de servicios generales administrativos.**

N°	Cargos del área de servicios generales administrativos	Requisitos intelectuales		Requisitos físicos			Responsabilidades			Condiciones de trabajo	
		Instrucción básica	Experiencia	Esfuerzo físico	Concentración mental-visual	Habilidades	Supervisión de personas	Material, equipos o herramientas	Dinero, Documentos o contactos	Ambiente físico	Riesgos
1	Agentes CPF	Bachiller Permiso DAEM para manejo de armas	Un año en cargos similares	Nivel medio de esfuerzo y de energía física (caminata, estar de pie, etc.).	Percepción auditiva y visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Alto sentido de colaboración . Disposición para el trabajo en equipo. Respetuoso de las normas éticas y los principios institucionales.	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De los bienes muebles e inmuebles de la Institución. De la vigilancia interna y externa de la Universidad.	De la confidencialidad de documentos e información propias del cargo.	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias de la supervisión del área de trabajo

2	Albañil "A"	Técnico en obras de albañilería Conocimientos de fontanería	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa, creatividad	Ídem	No aplica	De equipos, materiales y herramientas de trabajo asignados al cargo.	De velar por el cuidado del patrimonio social.	Propias de Obras de Construcción	Propias de Obras de Construcción
3	Aseador (a)	Primaria aprobada	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa, creatividad	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De pulcritud del área de aseo asignada. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo
4	Ayudante de Mecánica Automotriz "B"	Bachiller	Cinco años de ayudante en Mecánica automotriz	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Iluminación Ventilación Herramientas y equipos adecuados	Propias del taller

5	Ayudante de Electricista	Bachiller con educación técnica en electricidad.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción, Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo
6	Ayudante de Refrigeración	Bachiller. Estudios Técnico en refrigeración. Conocimientos básicos en electricidad, pintura y otros. Conocimiento de las herramientas a utilizar.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física (levantar objetos pesados, escalar, etc.)	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo

7	Carpintero de Banco "A"	Bachiller. Estudios técnicos de carpintería o ebanistería. Cocimiento básico de las herramientas y materiales a utilizar.	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física.	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo, iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del taller de trabajo
8	Cocinera	Primaria aprobada. Curso de cocina o conocimientos de gastronomía	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física.	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo, iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De la calidad de la comida y el buen servicio. De portar siempre su uniforme. De la limpieza, aseo personal y del área.	No aplica	Ventilación Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias de cocina y área de trabajo



12	Cuidador de Parqueo	Bachiller. Tener licencia de la Policía para portar arma de fuego (DAEM). Conocimiento y dominio en el manejo de armas de fuego.	Un año en cargos similares	mediano nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual y auditiva Concentración, Comunicación, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso y manejo responsable del arma de fuego y equipos de trabajo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones climáticas, se requiere estar de pie y caminando durante su jornada laboral.	Propias del área de parqueo
13	Despachador A	Bachiller o estudiante Universitario.	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía	Percepción visual y auditiva Concentración, Comunicación, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales De trabajo asignados al cargo. De revisar el vencimiento De los Productos. De velar por el cuidado del patrimonio.	No aplica	Iluminación, Ventilación, Temperatura	Propias del área de trabajo



17	Fontanero "A"	Bachiller. Conocimientos básicos de Albañilería, fontanería, carpintería y electricidad. Conocimiento de las herramientas y materiales que necesita para el desarrollo de su trabajo.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física (zanjear, levantar peso, etc.).	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De los materiales y equipos de la casa de protocolo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo
18	Jardinero	Pre- escolar Arlen Súa									
19	Kardista "A"	Estudiante Universitaria De cuarto año De Contabilidad Pública y Finanzas, carreras afines y/o Técnico en contabilidad Conocimiento	Un año en cargos similares	Nivel medio de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De los materiales y equipos de la casa de protocolo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	Del resguardo y confidencialidad de la Información y de documentación física y digital	Iluminación, ventilación y mobiliario adecuado.	Propias de Bodega

		o y dominio de programas de Windows y paquetes de Office (Word, Excel, Power Point, etc.).									
20	Mecánico Automotriz "A"	Bachiller. Educación técnica media o superior en Mecánica automotriz.	Cinco años en cargos similares	Nivel medio de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	iluminación, ventilación	Propias del taller
21	Mecánico de Refrigeración y Aire Acondicionado "A"	Educación técnico superior en refrigeración y aire acondicionados.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De herramientas varias a utilizar y de equipos en reparaciones. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Iluminación, Ventilación, Materiales y mobiliario adecuado	Propias del taller

22	Mensajero "A"	Pre- escolar Arlen Siu									
23	Obrero Mantenimiento Polivalente	Bachiller.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuido del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, iluminación Temperatur a variable de acuerdo a las condiciones se requiere estar de pie y caminando durante su jornada laboral.	Propias del área de trabajo en mante nimien to
24	Obrero Polivalente (Intendencia)	Primaria aprobada. Tener conocimient o de albañilería y otros oficios correlaciona dos.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física		Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuido del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatur a variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo en mante nimien to
25	Obrero Polivalente (Planta Física)	Bachiller.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo, iniciativa,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatur a variable de acuerdo a las	Propias del área de trabajo

								cuido del patrimonio social.		condiciones ambientales	
26	Operador de Maquina Agrícola	Bachiller. Licencia de conducir con categoría de transporte liviano y pesado. Conocimientos de mecánica.	Un año en cargos similares	Esfuerzo Físico y visual	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo, iniciativa,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De manejar con prudencia.	No aplica	Propias de campo	Propias de campo
27	Operador de Maquinaria Agrícola B	Bachiller. Licencia de conducir con categoría de transporte liviano y pesado. Conocimientos de mecánica.- Saber conducir tractor.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Atención, concentración, Memoria, Pensamiento concreto	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De manejar con prudencia.- Del buen uso y mantenimiento de maquinaria agrícola a su cargo. De velar por el cuidado del	No aplica	Iluminación natural. Ruido. Ventilación natural Espacio amplio.	Propias de campo

								patrimonio social.			
28	Operador de Máquina de Campo	Educación secundaria. Conocimiento y dominio en el manejo del tractor. Licencia de Conducir de categoría de transporte pesado.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo.	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias de campo
29	Recibidor Despachador de Bodega	Bachiller. Conocimientos contables, Kardex y conocer productos químicos.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo. Iniciativa	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	De la confidencialidad de la información a su cargo.	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo
30	Soldador "A"	Técnico en electricidad. Conocimientos básicos de carpintería	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo. Iniciativa	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del	No aplica	Ventilación, Iluminación	Propias del área de trabajo

								patrimonio social.			
31	Supervisor de Campo y Jardinería	Bachiller. Destreza manual.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo. Iniciativa	Ídem	Del personal bajo su responsabilidad.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo
32	Supervisor de Cocina	Bachiller. Técnico en cocina. Conocimiento y habilidad en medidas de peso y capacidad.	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria, Pensamiento operativo. Iniciativa	Ídem	Del personal bajo su responsabilidad.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De la supervisión, seguridad e higiene del personal de cocina. De la calidad de la comida y del buen servicio. De velar por el cuidado del	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias de comedor, y área de trabajo

								patrimonio social.			
33	Supervisor de Intendencia	Estudiante Universitario con excelencia académica del quinto año De la carrera Administración o carreras afines. Conocimiento y dominio de programas de Windows y paquetes de Office (Word, Excel, Power Point, etc.)	Un año en cargos similares	Esfuerzo y mucho despliegue de energía muscular	Percepción Concentración, Comunicación, Memoria, Procesamiento de Información Pensamiento analítico, iniciativa, creatividad y memoria	Ídem	Del personal bajo su responsabilidad.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, Iluminación y de visitas de campo	Propias de oficina,
34	Supervisor de Limpieza	Bachiller	Un año en cargos similares	Mediano nivel de esfuerzo y de energía física (caminata, etc.)	Percepción visual auditiva Concentración, Comunicación, Memoria. Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	De la supervisión de la eficiencia y de calidad del trabajo del personal bajo su	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del	No aplica	Propias de la supervisión del trabajo en el campo	Propias de la supervisión del trabajo en el campo

							responsabilidad.	patrimonio social.			
35	Supervisor de Mantenimiento	Ingeniero Civil, Mecánica, Industrial o Eléctrico. Conocimiento y dominio de programas de Windows Manejo de Auto cad, proyect, Excel avanzado.	Dos años en cargos similares	-	Percepción Concentración, Comunicación, Memoria, Procesamiento de Información Pensamiento analítico iniciativa, creatividad	Ídem	De la supervisión seguridad de higiene del personal sub contratado.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Iluminación, ventilación y de supervisión de obras.	Propias de oficina
36	Supervisor de Taller de Carpintería	Bachiller. Maestro de obra de carpintería o ebanista. Habilidad para trabajo rutinario con metodología detallada.	Tres años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Comunicación, Memoria, Procesamiento de Información Pensamiento analítico iniciativa, creatividad	Ídem	De la eficiencia y calidad del personal bajo su responsabilidad.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De la calidad en la fabricación de mobiliario de madera.	No aplica	Iluminación, Ventilación. Nivel alto de ruido y de temperatura	Propias del taller de carpintería

37	Supervisor de Trabajadores Agropecuarios	Bachiller.	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Comunicación, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	Del personal bajo su responsabilidad. De la supervisión del trabajo de jardineros y operadores de maquina agrícola.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	No aplica	Ventilación, iluminación Temperatura, variable de acuerdo a las condiciones ambientales, se requiere de movilización constante durante su jornada laboral	Propias de oficina y del área de supervisión
38	Supervisor de Vigilancia	Bachiller. Permiso para portar armas.- Manejo y uso de armas de fuego.- Conocimiento de	Un año en cargos similares	Nivel medio de esfuerzo y de energía física (caminata, estar de pie, ect.).	Percepción auditiva y visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa.	Ídem	Del personal bajo su responsabilidad. De la vigilancia interna y externa De la Universidad	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. De velar por el cuidado del patrimonio social.	De la confidencialidad de la información a su cargo.	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias de la supervisión del área de trabajo

		primeros auxilios.									
39	Supervisor General de Vigilancia	Bachiller. - Curso de Seguridad y Defensa Personal.- Buena Presentación y condiciones físicas.- Manejo de equipo de seguridad.	Cinco años en cargos similares	Nivel medio de esfuerzo y de energía física (caminata, estar de pie, ect.).	Percepción visual y auditiva Concentración, Comunicación, Memoria, Pensamiento táctico operativo iniciativa.	Ídem	De la eficiencia y calidad del personal bajo su responsabilidad.	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas. De velar y asegurar el cuidado del patrimonio social Universitario.	De la confidencialidad de la información a su cargo.	Ventilación, iluminación Temperatura, variable de acuerdo a las condiciones ambientales, se requiere de movilización constante durante su jornada laboral.	Propias de oficina, y de la supervisión de las áreas
40	Técnico Agropecuario	Farem Chontales Farem Matagalpa									
41	Técnico Carpintería	en Técnico básico en obras de carpintería. Conocimiento de ebanistería	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa, creatividad	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Iluminación, Ventilación, Herramientas equipos y mobiliario adecuado Nivel alto de ruido y temperatura.	Propias del taller

42	Técnico en Construcción	Técnico en Maestro de Obra o albañilería. Conocimientos de programas de computación (Word, Excel, PowerPoint). Conocimiento de precios y calidad de los materiales en general a utilizar en los proyectos.	Un año en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa, creatividad	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Nivel alto de temperatura	Propias de Obras de Construcción
43	Técnico en Electricidad	Técnico en electricidad residencial e industrial.- Conocimientos en línea de media tensión 7000/13800 volt. Manejo	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción visual Concentración, Memoria, Pensamiento operativo iniciativa, creatividad	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo

		de programas contables, estadísticos y computarizados									
44	Técnico en Fontanería	Educación técnica certificado como fontanero.	Tres años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo
45	Técnico en Refrigeración y Aire Acondicionado	Técnico en refrigeración Conocimiento y dominio de programas de Windows y paquetes de Office (Word, Excel, Power - Point, etc.).	Dos años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Ventilación, Iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones ambientales	Propias del área de trabajo

46	Técnico en Reparación y Encuadernación	Estudiante universitario con excelencia académica en la carrera de Gestión de la Información o carreras afines.	Un año en cargos similares	Nivel moderado de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Iluminación, Ventilación, Silencio Climatización y mobiliario adecuado	Propias del área de trabajo
47	Trabajador de Campo	Bachiller	Un año en cargos similares	Nivel moderado de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. Del uso responsable del personal en el manejo de las armas	No aplica	Iluminación, Ventilación, Silencio Climatización y mobiliario adecuado	Propias del área de trabajo
48	Tractorista "A"	Bachiller	Cuatro años en cargos similares	Alto nivel de esfuerzo y de energía física	Percepción Concentración, Memoria,	Ídem	No aplica	De equipos y materiales de trabajo asignados al cargo. - Del cuidado de los animales. Del uso responsable	No aplica	Ventilación, iluminación Temperatura variable de acuerdo a las condiciones climáticas, se requiere	Propias del campo del área de trabajo, humedad.

								del personal en el manejo de las armas		estar de pie y caminando durante su jornada laboral.	
--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------------	--	------------------------------------------------------	--

Tabla: Número 5. Fuente: Creación propia, con fuente del Manual de cargos y funciones, UNAN-Managua, Enero 2017.

### **8.3. Clasificación de cargos**

Una vez realizada la descripción y el análisis de los cargos del personal administrativo fijo del recinto universitario “Rubén Darío”, es necesario conocer algunos criterios de evaluación de los dos grupos de trabajadores administrativos objeto de estudio. A través del análisis de cargos se detectaron los requisitos y responsabilidades que implica cada uno y de acuerdo a la naturaleza cada uno implica un nivel de responsabilidad y un nivel académico específico, esas son las características para agruparlos en cargos profesionales-técnicos y en cargos operativos.

#### **8.3.2. Cargos Profesionales y técnicos**

Comprende todos los cargos cuyas funciones principales son de apoyo administrativo, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño requiriendo supervisión por un superior sobre el desarrollo del trabajo y sus resultados. En este se agrupan cargos desde la secretaria hasta el asesor legal. Estos cargos se caracterizan por laborar directamente en oficinas y son de apoyo sustancial a la gestión administrativa.

#### **8.3.3. Cargos Operativos**

Los cargos operativos son todos aquellos que pertenecen y ejercen las funciones de servicios generales, son cargos rutinarios que no requieren de un alto nivel académico y sobre todo que no supervisan el trabajo de otros. En este grupo se consideran cargos desde el aseador hasta el auxiliar de oficina.

El perfil de los cargos de los trabajadores administrativos objeto de estudio se caracteriza por estar vinculados específicamente al área y a la gestión administrativa. Quienes representan una parte importante en el cumplimiento de objetivos organizacionales, estos se encuentran contemplados en el Manual de cargos y funciones, enero 2017, de acuerdo a naturaleza de cada uno.

## **IX. Estructura de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo del Recinto Universitario “Rubén Darío” la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. UNAN-Managua.**

### **9.1. Metodología de la evaluación del desempeño**

Luego de conocer la situación actual de la institución con relación al proceso de evaluación del desempeño, donde se confirmó la inexistencia del mismo a través de la aplicación de encuestas a los trabajadores, la realización de entrevistas a los responsables de las diferentes áreas de la división de recursos humanos, así como también la revisión documental y evidenciar como está operando en la actualidad la institución con respecto a la evaluación del desempeño de los trabajadores administrativos fijos. Se presenta una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la institución objeto de estudio.

Como parte del proceso de mejora y el compromiso institucional con la calidad, es importante valorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores, para hacer más eficiente y eficaces los procesos administrativos y de esta manera alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

#### **9.1.1. Método a utilizar**

Determinando la importancia que representa implementar un proceso de evaluación del desempeño, se propone un método de evaluación del desempeño mixto. Es una combinación de factores cualitativos donde se evalúa el comportamiento del cargo en base a los objetivos del mismo y se le agrega una puntuación que permite determinar la actuación del trabajador.

Las ventajas del método radican en la sencillez de aplicación. No es necesario que los evaluadores tengan una elevada capacitación. Se puede aplicar a grupos grandes de empleados, es objetivo y sobre todo que aporta retroalimentación, ya

que en la parte final del formato describe las debilidades y fortalezas así como también las necesidades de capacitación del trabajador como parte de un proceso de mejora continua.

## **9.2. Diseño del proceso**

### **9.2.1. Objetivos**

La evaluación del desempeño comprenderá los siguientes objetivos:

1. Representar un instrumento de apoyo para la adecuación del trabajador al cargo.
2. Figurar como una herramienta para detectar necesidades de capacitación del personal.
3. Señalar las necesidades de promoción, en caso que exista la plaza vacante.
4. Mejorar las relaciones humanas entre jefe inmediato y subordinado.
5. Representar un instrumento de retroalimentación al trabajador.
6. Implementar mecanismos de estimulación al trabajador.
7. Respaldar decisiones como transferencia de personal de una dependencia a otra.

### 9.2.2. Políticas

Las políticas para la evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo son:

1. La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, será considerada como una herramienta de apoyo en beneficio del trabajador.
2. La evaluación será anualmente y efectuada en el mes octubre, tal como lo establece el arto. 45, numeral c) del reglamento interno de trabajo del personal administrativo, marzo 2013.
3. Abarcará a los cargos administrativos profesionales o técnicos y a los cargos operativos vinculados al área de gestión administrativa.
4. Este modelo puede ser utilizado para los demás recintos universitarios que conforman la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN-Managua y resto de grupos de cargos de la gestión administrativa, tomando en consideración los factores de evaluación.
5. La división de recursos humanos, es la responsable de custodiar los formatos de evaluación.
6. Así mismo la división de recursos humanos, será la encargada en enviar los formatos de evaluación a las dependencias donde se realizará la evaluación de acuerdo a programación.
7. La evaluación será firmada por los integrantes del comité de evaluación: Jefe inmediato, seccional del sindicato, trabajador y el director de recursos humanos.

8. En caso que el trabajador no esté de acuerdo con la evaluación obtenida, tendrá derecho de reservarse a firmar la misma y solicitar apelación ante la dirección de recursos humanos.
9. El formato de evaluación del desempeño será archivado en el expediente laboral de cada trabajador.
10. Los resultados de la evaluación del desempeño serán determinantes para tomar decisiones como: reconocimiento, adiestramiento, capacitación y promoción en caso de que exista plaza vacante.
11. En caso de promociones se tomará en cuenta las últimas tres evaluaciones consecutivas con calificaciones de excelente y muy bueno.
12. En caso de que un trabajador resulte con calificaciones de insatisfactorio, se tomará en cuenta en el programa de capacitación inmediatamente o para una reubicación en otra área o cargo.
13. En caso de reubicación de área o cargo, el trabajador mantendrá el salario básico más sus beneficios sin incurrir en afectación económica.

### 9.2.3. Responsables de la evaluación

Serán responsables de la aplicación de la evaluación del desempeño, tomando en cuenta y respetando lo establecido en el arto. 46 del reglamento interno del trabajo administrativo.

La evaluación del personal administrativo estará a cargo de una “comisión de evaluación” conformada de la siguiente manera:

**GRAFICO N° 10**



Fuente: Elaboración propia, con fuente del Reglamento Interno de trabajo del personal administrativo

### 9.2.4. Periodo de evaluación

No se puede establecer un periodo de evaluación diferente al instituido en el reglamento interno de trabajo del personal administrativo, aprobado por vicerrectoría administrativa y la dirección de recursos humanos, el 25 de marzo del año 2013 y ratificado por el ministerio del trabajo el 17 de abril del año 2013.

Donde se establece según artículo 45, que el periodo de evaluación para el personal administrativo fijo será en octubre de cada año.

### 9.2.5. Concientización

Es necesario estimular el interés y la concientización de la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño y presentar las ventajas que aporta tanto a los trabajadores como a la institución.

Es necesario crear una cultura de evaluación del desempeño, así como también crear un clima de confianza, para reducir la incertidumbre de la aplicación del mismo. Esto se debe realizar previo de la aplicación y de esta manera obtener los resultados esperados.

Para una mejor asimilación de los beneficios y aceptación del sistema por parte de los trabajadores, se pueden realizar a través de dos tipos de procedimientos, que influirán en la percepción del trabajador y de esta manera evitar conflictos o problemas que puedan surgir con la ejecución del sistema:

**GRAFICO N° 11**



Fuente: Elaboración propia.

- **Asamblea general:** es de mucha importancia realizar una asamblea informativa, encabezada por la máxima autoridad de la Universidad, donde se exponga todo lo relacionado a la ejecución del sistema de evaluación del desempeño, a manera de concientización para facilitar su aceptación y promover una cultura de evaluación.
- **Divulgación:** Dar a conocer la evaluación del desempeño como una herramienta de mejora, asimismo, establecer una cultura de evaluación dentro de la institución, además de la difusión verbal por parte de los jefes inmediatos de cada dependencia para impulsar la aplicación del mismo.

### 9.2.6. Descripción y ubicación de los evaluados

La división de recursos humanos, establecerá las condiciones de requerimientos para la aplicación de la evaluación. Al ser una institución con un gran número de trabajadores distribuidos entre todas las áreas que la componen, es necesario realizar una distribución de tiempo conveniente para la aplicación de la evaluación.

Como propuesta se establece a modo recomendación lo siguiente:

**Gráfico: Descripción y ubicación de los evaluados**



Gráfico: Número 12. Fuente: Elaboración propia.

### 9.2.7. Notificación a las áreas a evaluar

Se propone un formato de carta de notificación que será enviada a las áreas a evaluar.

#### Formato: Carta de notificación



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
División de Recursos Humanos

Managua, 17 de Julio de 2017

Maestro  
**William Hernández**  
Director  
División Administración Central  
Su oficina

Estimado Maestro Hernández:

En aras del fortalecimiento institucional y el compromiso con la calidad en los procesos. Remito a usted formatos de evaluación del desempeño del personal administrativo fijo para los cargos profesionales y/o técnicos así como también los cargos operarios bajo su responsabilidad, en cumplimiento del artículo 43 del Reglamento Interno de trabajo del personal Administrativo.

Aprovecho para comunicarle que debe retornar los formatos de evaluación del desempeño a más tardar el día 30 de septiembre del corriente.

Segura de contar con su valioso apoyo y cumpliendo con todos los requerimientos que esta actividad implica, me despido, no sin antes demostrar mi estima y respeto.

**Marta Isabel Sánchez**  
Directora  
División de Recursos Humanos

---

Teléfono: 2270-5221 \* Apartado Postal No. 003 \* E-mail: [dirh@unan.edu.ni](mailto:dirh@unan.edu.ni) \* Dirección:  Carretera 2 Km al Sur  
**A la libertad por la Universidad**

Formato: Número 1. Fuente: Creación propia.

### 9.2.8. Aplicación

Es la parte de la realización de la evaluación directamente al trabajador, utilizando el formato para el cargo respectivo por parte del comité de evaluación. Como ventaja se cuenta con el manual de cargos y funciones, enero 2017, debidamente actualizado, lo que permitirá alcanzar los resultados esperados, debido a que contiene las funciones de manera detallada, para apoyar el proceso de evaluación.

### 9.2.9. Análisis de resultados

Como consecuencia de aplicar la evaluación del desempeño, a continuación se procede a analizar las mismas para identificar los resultados e identificar aquellos cargos que demostraron fortalezas o en caso contrario debilidades y así proponer las acciones a tomar.

La realización de este paso es de suma importancia, ya que al conocer el resultado del trabajador, identificaremos aquellos que requieren de apoyo o reconocimiento en función de los resultados obtenidos.

### 9.2.10. Entrevista de retroalimentación.

Luego de efectuar la evaluación y obtener los resultados, posteriormente se procede a realizar una entrevista de retroalimentación entre el trabajador y jefe inmediato, con el propósito de informar los resultados obtenidos y realizar un análisis tanto a los puntos fuertes como los débiles que se han detectado durante el proceso.

#### Gráfico: Entrevista de retroalimentación

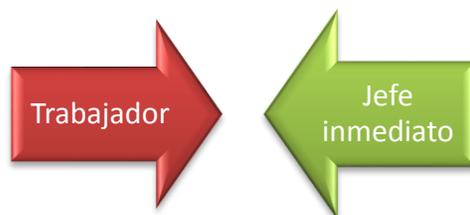


Gráfico: Número 13. Fuente: Creación propia

Resulta de gran importancia que durante la entrevista se procure un ambiente agradable, confidencialidad y respeto, en dicha reunión es necesario propiciar un dialogo bilateral tomando como principal objetivo la crítica constructiva, se debe evitar comentarios negativos o involucrar asuntos de índole personal que interrumpan el ambiente de la reunión y se pierda el objetivo principal de la misma.

Está en dependencia de los resultados de la evaluación el contenido de la reunión, debido a que no todos los trabajadores tendrán el mismo resultado. Por lo que requiere felicitar al trabajador por un buen resultado o presentar recomendaciones, consejos y sobre todo apoyo al trabajador que presente resultados por debajo de lo esperado.

Los propósitos generales de la reunión serán:

#### Gráfico: Propósitos de la entrevista de retroalimentación



Gráfico: Número 14. Fuente: Creación propia

### **9.2.11. Acciones de mejora**

Al finalizar la entrevista de retroalimentación, es necesario que el jefe en conjunto con el subordinado hayan llegado a un consenso sobre las debilidades o fallas, esto tiene por objetivo desarrollar planes de mejora que sean necesarios. Dichos planes serán implementados para aquellos cargos que presentaron un desempeño por debajo al esperado, para aplicar medidas correctivas y de mejora.

El trabajador debe comprometerse a mejorar en aquellas áreas con mayores debilidades, con el fin de apoyar el desarrollo institucional y cumplir con la misión y visión de la Institución. Se recomienda que el trabajador deberá comprometerse a desarrollar su trabajo de la mejor manera posible, de manera escrita con el objetivo de fomentar el compromiso y responsabilidad del trabajador, así como también representa un respaldo a la institución, para la toma de decisiones.

Por su parte la parte patronal deberá apoyar en todo momento al trabajador, desarrollándole en temas de capacitaciones o adiestramientos. Con la finalidad del proceso de mejora continua.

### **9.2.12. Seguimiento**

La evaluación al considerarse como un proceso continuo, requiere verificación al cumplimiento del plan de mejora, además, tiene como función principal monitorear el funcionamiento y verificar el cumplimiento de objetivos del mismo.

### **9.2.13 Presupuesto**

La aplicación de este sistema de evaluación del desempeño, no implica gastos por parte de la institución, ya que la aplicación del formato, es considerada como parte de las funciones de los responsables de cada área o dependencia.

### 9.3. Factores de la evaluación del desempeño

Tomando en cuenta la clasificación de los cargos del personal administrativo fijo de la UNAN-Managua se establecerán factores de evaluación para cada uno de los grupos de cargos vinculados al área administrativa.

#### Factores de evaluación para los cargos profesionales-técnicos

N°	Factores	Descripción
1	Actitudes hacia el jefe	Mide la colaboración, obediencia, respeto y cordialidad hacia el jefe.
2	Asistencia	Evalúa la permanencia en el puesto de trabajo durante la jornada laboral.
3	Atención al Cliente	Mide el grado en que sus acciones alcanzan la satisfacción del cliente interno y externo.
4	Autocontrol	Capacidad de controlar sus emociones ante cualquier situación.
5	Capacidad Analítica	Evalúa el nivel de comprensión, análisis y profundidad en la ejecución de su trabajo, estableciendo una comunicación clara y precisa en forma escrita y verbal.
6	Comunicación	Actitud del trabajador a proporcionar y recibir información, y el uso que hace de la misma.
7	Conocimiento del cargo	Evalúa el nivel de comprensión y dominio técnico de la tarea del cargo que actualmente desempeña, al igual que la proposición de acciones que los mejoren y agilicen para la obtención de servicios de calidad.
8	Cooperación	Evalúa la capacidad de trabajar para proporcionar colaboración a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.
9	Disciplina	Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario de trabajo establecido.
10	Discreción	Aptitud reservada para actuar o para guardar datos e información importantes para la institución.

11	Iniciativa	Implica el tomar una acción apropiada sin tener que esperar una instrucción específica para lograr los resultados deseados. Presenta una actitud abierta al cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados de su gestión.
12	Interés y adaptación	Evalúa el entusiasmo, compromiso y aspiraciones.
13	Productividad	Cumplimiento de los objetivos propuestos con el uso óptimo de los recursos.
14	Puntualidad	Evalúa la presencia del trabajador en el puesto de trabajo a la hora reglamentaria establecida.
15	Relaciones Interpersonales	Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen externa de su área de trabajo.
16	Trabajo en equipo	Mide su aporte al cumplimiento de las metas de la empresa, como elemento de su equipo de trabajo.
17	Valores	Mide el grado en que se identifica y cumple con las normas y valores de la institución.
18	Supervisión	Vigila la realización de una actividad determinada

Tabla: Número 6. Fuente: creación propia.

### Factores de evaluación para los cargos operativos

N°	Factores	Descripción
1	Actitudes hacia el jefe	Mide la colaboración, obediencia, respeto y cordialidad hacia el jefe.
2	Asistencia	Evalúa la permanencia en el puesto de trabajo durante la jornada laboral.
3	Autocontrol	Capacidad de controlar sus emociones ante cualquier situación.
4	Cantidad de trabajo	Evalúa el cumplimiento de la carga de trabajo así como la entrega en tiempo y forma.
5	Comunicación	Actitud del trabajador a proporcionar y recibir información, y el uso que hace de la misma.
6	Conocimiento del cargo	Evalúa el nivel de comprensión y dominio técnico de la tarea del cargo que actualmente desempeña, al igual que la proposición de acciones que los mejoren y agilicen para la obtención de servicios de calidad.

7	Cooperación	Evalúa la capacidad de trabajar para proporcionar colaboración a sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.
8	Cuidado de equipos y materiales	Uso adecuado de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.
9	Disciplina	Cumplimiento de principios, disposiciones, órdenes y normas. Considere respeto al horario de trabajo establecido.
10	Iniciativa	Implica el tomar una acción apropiada sin tener que esperar una instrucción específica para lograr los resultados deseados. Presenta una actitud abierta al cambio. Propone soluciones útiles para mejorar los resultados de su gestión.
11	Puntualidad	Evalúa la presencia del trabajador en el puesto de trabajo a la hora reglamentaria establecida.
12	Relaciones Interpersonales	Evalúa la actitud y disposición para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios, contribuyendo a mantener y mejorar la imagen externa de su área de trabajo.
13	Trabajo en equipo	Mide su aporte al cumplimiento de las metas de la empresa, como elemento de su equipo de trabajo.
14	Valores	Mide el grado en que se identifica y cumple con las normas y valores de la institución.

Tabla: Número 7. Fuente: creación propia.

### 9.3.1. Criterios de evaluación del desempeño

#### 9.3.1.1. Ponderación criterios de evaluación

Para la ponderación de los criterios de evaluación se propone en términos cualitativos de: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y deficiente.

#### Ponderación de criterios

PONDERACION DE CRITERIOS	
EXCELENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

Tabla: Número 8. Fuente: creación propia.

### 9.3.2. Instrumento de evaluación (Formatos)

#### 9.3.2.1. Formato para cargos profesionales y/o técnicos



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"  
DIVISION DE RECURSOS HUMANOS

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO (Cargos profesionales y/o Técnicos)

<b>Nombres y apellidos del trabajador:</b>	
<hr/>	
<b>Cargo:</b>	<b>Inss:</b>
<hr/>	<hr/>
<b>Código del cargo:</b>	<b>Dependencia:</b>
<hr/>	<hr/>
<b>Periodo evaluado:</b>	<b>Fecha de evaluación:</b>
<hr/>	<hr/>

**INTRUCCIONES:** Los siguientes factores permiten evaluar como el trabajador ha cumplido las responsabilidades del cargo y las metas asignadas.

Lea cuidadosamente cada **CRITERIO DE EVALUACIÓN**, con el objetivo de calificar objetivamente la actuación del trabajador y anote al lado derecho la calificación que corresponda a cada factor según rango o criterio elegido. Al finalizar, anote los puntos en el cuadro resumen.

PRODUCTIVIDAD	
1. No cumple con los objetivos del cargo, está por debajo de los requerimientos en cuanto a cantidad, tiempo de entrega, precisión y contenido.	1 a 3
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión. La cantidad, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable.	4 a 6
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	7 a 8
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. La cantidad de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelencia.	9 a 10

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimiento superficiales, fallas graves en el trabajo.	1 a 3
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	4 a 6
3. Conocimiento necesario, pocas fallas.	7 a 8
4. Conocimiento suficiente, trabajo superior.	9 a 10

<b>INICIATIVA</b>	
1. Carece de iniciativa o es muy limitada.	1 a 3
2. Desarrolla unas pocas ideas.	4 a 6
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	7 a 8
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician el trabajo.	9 a 10

<b>INTERES Y ADAPTACIÓN</b>	
1. No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1 a 3
2. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	4 a 6
3. Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	7 a 8
4. Tiene un reconocido deseo de mejoras constantemente.	9 a 10

<b>ACTITUDES HACIA EL JEFE</b>	
1. No colabora con su jefe, no obedece.	1 a 3
2. Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas con él.	4 a 6
3. Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	7 a 8
4. Colabora es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	9 a 10

<b>AUTOCONTROL</b>	
1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	1 a 3
2. De vez en cuando se altera y es hostil.	4 a 6
3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	7 a 8
4. Control aceptable ante cualquier situación.	9 a 10

<b>COOPERACIÓN</b>	
1. Colabora cuando se le necesita, pero NO de su propia voluntad.	1 a 3
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	4 a 6
3. Muestra disposición espontanea a colaborar.	7 a 8
4. Siempre presta colaboración de forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	9 a 10

<b>PUNTUALIDAD (CONDICION MENSUAL)</b>	
1. Seis o más ingresos tarde.	1 a 3
2. Tres a cinco ingresos tarde.	4 a 6
3. Uno a dos ingresos tarde.	7 a 8
4. Cero ingresos tarde.	9 a 10

<b>ASISTENCIA (CONDICIÓN MENSUAL)</b>	
1. Cuatro o más ausencias injustificadas.	1 a 3
2. Tres ausencias injustificadas.	4 a 6
3. De una a dos ausencias injustificadas.	7 a 8
4. Cero ausencias injustificadas.	9 a 10

<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	
1. No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	1 a 3
2. Brinda el servicio que exige su cargo, solamente cuando se le solicita.	4 a 6
3. Brinda el servicio que exige su cargo de forma espontánea.	7 a 8
4. Todas sus acciones van encaminadas los servicios y satisfacción del cliente.	9 a 10

<b>COMUNICACIÓN</b>	
1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	1 a 3
2. Es accesible para recibir información, pero selectivo en expresarla.	4 a 6
3. Es accesible para recibir y expresar información.	7 a 8
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información.	9 a 10

<b>DISCIPLINA (CONDICION ANUAL)</b>	
1. Una suspensión de trabajo.	1 a 3
2. Amonestación escrita.	4 a 6
3. Observación verbal del jefe.	7 a 8
4. Intachable.	9 a 10

<b>VALORES</b>	
1. No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos por la institución.	1 a 3
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la institución.	4 a 6
3. Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la institución.	7 a 8
4. Se identifica con la institución, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	9 a 10

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	1 a 3
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	4 a 6
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	7 a 8
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas.	9 a 10

<b>CAPACIDAD ANALITICA</b>	
1. Generalmente analiza las situaciones que se le presentan, sin embargo tiene dificultad para escoger una alternativa.	1 a 3
2. Analiza las situaciones que se le presentan, regularmente escoge una solución apropiada.	4 a 6
3. Tiene una gran capacidad para analizar situaciones y escoger la alternativa más acertada.	7 a 8
4. Excelente capacidad para analizar situaciones, siempre selecciona o crea alternativas acertadas que conllevan al manejo efectivo de la misma.	9 a 10

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	1 a 3
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	4 a 6
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	7 a 8
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	9 a 10

<b>DISCRECIÓN</b>	
1. Ocasionalmente es imprudente, lo cual causa recelo entre sus compañeros de trabajo	1 a 3
2. Es prudente, actúa y se expresa con sensatez.	4 a 6
3. Es sumamente prudente, se le puede confiar información o tareas confidenciales	7 a 8
4. Se le distingue por la prudencia en su actuación y desarrollo del trabajo. Maneja acertadamente la información o tareas confidenciales.	9 a 10

<b>SUPERVISIÓN</b>	
Dirige las actividades de su área de manera deficiente, y no logra la aceptación de su personal.	1 a 3
2. Dirige y controla las actividades de su área en forma eficiente, pero debe mejorar las relaciones con su personal.	4 a 6
Dirige y controla las actividades de su área eficientemente, y tiene la aceptación y apoyo de su personal.	7 a 8
4. Tiene la capacidad de facultar a su personal, y trabaja con su grupo como un equipo.	9 a 10

<b>RESUMEN</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>
1. PRODUCTIVIDAD	
2. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
3. INICIATIVA	
4. INTERESES Y ADAPTACION	
5. ACTITUDES HACIA EL JEFE	
6. AUTOCONTROL	
7. COOPERACION	
8. PUNTUALIDAD	
9. ASISTENCIA	
10. ATENCION AL CLIENTE	
11. COMUNICACIÓN	
12. DISCIPLINA	
13. VALORES	
14. TRABAJO EN EQUIPO	
15. CAPACIDAD ANALITICA	
16. RELACIONES INTERPERSONALES	
17. DISCRECIÓN	
18. SUPERVISIÓN	
<b>TOTAL</b>	

<b>RESULTADO</b>	
PORCENTAJE (PUNTOS TOTALES/180*100)	

<b>PONDERACION DE FACTORES</b>	
EXCELENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

### COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el evaluado durante todo el período de evaluación.

1. ¿Está el evaluado bien colocado en la actividad que realiza actualmente?

SI

NO

Observaciones:

2. ¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este cargo de manera eficiente?

Debilidades:

Fortalezas:

3. Especifique qué áreas de capacitación requiere:

#### Planeación y Revisión de Desarrollo:

El trabajador y su jefe inmediato discuten las áreas de desarrollo individuales, acuerdan acciones de desarrollo y redactan un plan de desarrollo (áreas-acciones-fecha de cumplimiento resultados)

\_\_\_\_\_  
Firma Trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma Director de RRHH

\_\_\_\_\_  
Firma Seccional SITRA

### 9.3.2.2. Formato para cargos operativos



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO "RUBÉN DARÍO"  
DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**  
(Cargos Operativos)

<b>Nombres y apellidos del trabajador:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Inss:</b>
<b>Código del cargo:</b>	<b>Dependencia:</b>
<b>Periodo evaluado:</b>	<b>Fecha de evaluación:</b>

**INTRUCCIONES:** Los siguientes factores permiten evaluar como el trabajador ha cumplido las responsabilidades del cargo y las metas asignadas.

Lea cuidadosamente cada **CRITERIO DE EVALUACIÓN**, con el objetivo de calificar objetivamente la actuación del trabajador y anote al lado derecho la calificación que corresponda a cada factor según rango o criterio elegido. Al finalizar, anote los puntos en el cuadro resumen.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	
1. Conocimiento superficial del trabajo con fallas graves en el trabajo.	1 a 3
2. Conocimientos limitados, fallas frecuentes.	4 a 6
3. Conocimiento necesario, pocas fallas.	7 a 8
4. Conocimiento suficiente, trabajo superior.	9 a 10

CANTIDAD DE TRABAJO	
1. No cumple con los objetivos del cargo, está por debajo de los requerimientos en cuanto a productividad.	1 a 3
2. Logra sus objetivos, bajo supervisión. La cantidad y tiempo de entrega de su trabajo es aceptable.	4 a 6
3. Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido y preciso	7 a 8
4. Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. La cantidad de trabajo es superior a lo exigido.	9 a 10

<b>INICIATIVA</b>	
1. Carece de iniciativa o es muy limitada.	1 a 3
2. Desarrolla unas pocas ideas.	4 a 6
3. Sugiere ideas ocasionalmente.	7 a 8
4. Sugiere ideas frecuentemente que benefician el trabajo.	9 a 10

<b>ACTITUDES HACIA EL JEFE</b>	
1. No colabora con su jefe, no obedece.	1 a 3
2. Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas con él.	4 a 6
3. Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	7 a 8
4. Colabora es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	9 a 10

<b>AUTOCONTROL</b>	
1. Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	1 a 3
2. De vez en cuando se altera y es hostil.	4 a 6
3. Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	7 a 8
4. Control aceptable ante cualquier situación.	9 a 10

<b>COOPERACIÓN</b>	
1. Colabora cuando se le necesita, pero NO de su propia voluntad.	1 a 3
2. Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	4 a 6
3. Muestra disposición espontanea a colaborar.	7 a 8
4. Siempre presta colaboración de forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	9 a 10

<b>PUNTUALIDAD (CONDICION MENSUAL)</b>	
1. Seis o más ingresos tarde.	1 a 3
2. Tres a cinco ingresos tarde.	4 a 6
3. Uno a dos ingresos tarde.	7 a 8
4. Cero ingresos tarde.	9 a 10

<b>ASISTENCIA (CONDICIÓN MENSUAL)</b>	
1. Cuatro o más ausencias injustificadas.	1 a 3
2. Tres ausencias injustificadas.	4 a 6
3. De una a dos ausencias injustificadas.	7 a 8
4. Cero ausencias injustificadas.	9 a 10

<b>COMUNICACIÓN</b>	
1. Es poco accesible, se le dificulta expresar y recibir información.	1 a 3
2. Es accesible para recibir información, pero selectivo en expresarla.	4 a 6
3. Es accesible para recibir y expresar información.	7 a 8
4. Aprovecha al máximo las oportunidades de expresar o recibir información.	9 a 10

<b>DISCIPLINA (CONDICION ANUAL)</b>	
1. Una suspensión de trabajo.	1 a 3
2. Amonestación escrita.	4 a 6
3. Observación verbal del jefe.	7 a 8
4. Intachable.	9 a 10

<b>CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES</b>	
1. No cumple con el cuidado de materiales y equipos establecidos por la institución.	1 a 3
2. Requiere de constante supervisión para cumplir con el cuidado de materiales y equipos.	4 a 6
3. Cumple con las normas de cuidado de materiales y equipos, establecidos en la institución.	7 a 8
4. Excelente uso de equipos y materiales para realizar el trabajo programado.	9 a 10

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
1. Su aporte de trabajo al equipo es deficiente y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	1 a 3
2. Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	4 a 6
3. Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	7 a 8
4. Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas.	9 a 10

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
1. Presenta dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, provocando incidentes.	1 a 3
2. Presenta ligeras dificultades para interactuar con su grupo de trabajo, pero goza de aceptación.	4 a 6
3. Sus relaciones en el trabajo son satisfactorias. Es aceptado por sus compañeros.	7 a 8
4. Excelentes relaciones en el trabajo. Tiene gran ascendencia sobre sus compañeros y participantes.	9 a 10

<b>RESUMEN</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>PUNTOS OBTENIDOS</b>
1. DOMINIO DEL TRABAJO	
2. CANTIDAD DEL TRABAJO	
3. INICIATIVA	
4. ACTITUDES HACIA EL JEFE	
5. AUTOCONTROL	
6. COOPERACIÓN	
7. PUNTUALIDAD	
8. ASISTENCIA	
9. COMUNICACIÓN	
10. DISCIPLINA	
11. CUIDADO DE EQUIPOS Y MATERIALES	
12. VALORES	
13. TRABAJO EN EQUIPO	
14. RELACIONES INTERPERSONALES	
<b>TOTAL</b>	

<b>RESULTADO</b>	
PORCENTAJE (PUNTOS TOTALES/140*100)	

<b>PONDERACION DE FACTORES</b>	
EXCELENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

### COMENTARIOS DEL EVALUADOR

Lea detenidamente cada uno de los aspectos que se señalan a continuación, responda de acuerdo al comportamiento que ha observado en el evaluado durante todo el período de evaluación.

1. ¿Está el evaluado bien colocado en la actividad que realiza actualmente?

SI

NO

Observaciones:

2. ¿Qué debilidades y fortalezas presenta para desempeñar este cargo de manera eficiente?

Debilidades:

Fortalezas:

3. Especifique qué áreas de capacitación requiere:

Planeación y Revisión de Desarrollo:

El trabajador y su jefe inmediato discuten las áreas de desarrollo individuales, acuerdan acciones de desarrollo y redactan un plan de desarrollo (áreas-acciones-fecha de cumplimiento resultados)

---

Firma Trabajador

---

Firma Jefe Inmediato

---

Firma Director de RRHH

---

Firma Seccional SITRA

## X. Conclusiones

- La división de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN-Managua, carece de la aplicación del proceso de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo. Lo que dificulta monitorear el desempeño real del personal, para verificar la calidad de los procesos administrativos en cumplimiento de la misión y visión de la institución.
- Producto del análisis a los cargos administrativos, se crearon dos formatos de evaluación para cada grupo de cargos: profesionales-técnicos y operativos, los cuales contienen diferentes factores y criterios de evaluación de acuerdo a características de cada uno.
- Como consecuencia del análisis de resultados de la investigación, se realiza una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, que fortalecerá los procesos de la división de recursos humanos de la UNAN-Managua, así mismo contiene objetivos y políticas, los responsables, periodo, concientización, descripción y ubicación de los evaluados, notificación de las áreas a evaluar, instrumentos, entrevista de retroalimentación, así como acciones de mejora para los trabajadores con resultados por debajo a lo esperado y seguimiento al sistema. Esta propuesta es viable por su practicidad y sencillez de aplicación.

## **XI. Recomendaciones**

Como consecuencia del análisis de resultado de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones a la división de recursos humanos, con el objetivo de superar las debilidades encontradas e incrementar la eficiencia y eficacia tanto de los trabajadores como de los procesos administrativos en función del cumplimiento de los objetivos institucionales.

1. Agregar la misión del cargo en las fichas ocupacionales, para tener mejor conocimiento acerca de los objetivos de la creación del mismo.
2. Fomentar la creación de políticas de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos administrativos de la División de Recursos Humanos.
3. Implementar la presente propuesta de sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo fijo, el cual debe realizarse anualmente, de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno del trabajo de los trabajadores administrativos.
4. Este sistema de evaluación del desempeño deberá aplicarse cumpliendo todas las fases propuestas para ratificar el éxito del mismo, sobre todo la parte de la entrevista de retroalimentación del desempeño y los planes de mejora y el seguimiento a los trabajadores que no alcanzaron el resultado esperado.
5. Extender la aplicación de la presente propuesta a los demás recintos universitarios que componen la UNAN-Managua, así como también a los diferentes cargos tomando en cuenta los factores de desempeño para cada cargo.

## **Bibliografía**

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, octava edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Dessler, Gary. (2001). Administración de personal, octava edición. México: Pearson Educación.

Dolan, Simon. (2007). La gestión de los recursos humanos, tercera edición. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, Roberto. (2008). Metodología de la investigación, cuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Mondy, R. Wayne. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.

Werther, William. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas, sexta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

## **Documentos institucionales**

UNAN-Managua y SITRA-UNAN (2013-2015). Convenio Colectivo de Trabajo.

UNAN-Managua (2013), Manual de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos.

UNAN-Managua (2013), Reglamento interno de trabajo del personal administrativo.

UNAN-Managua (2015-2019), Plan Estratégico institucional.

### **Referencias legislativas**

LEY No. 618, Ley general de higiene y seguridad del trabajo. (Aprobada el 19 de Abril del 2007 Publicado en La Gaceta No. 133 del 13 de Julio del 2007)

LEY No. 185. Código del trabajo. (Aprobada el 5 de Septiembre de 1996 Publicada en La Gaceta No. 205 del 30 de Octubre de 1996)

# **ANEXOS**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN

Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano



### MATRIZ DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Dimensiones	Documento a consultar	Aspectos	Análisis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas del proceso de evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico institucional 2015-2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades profesionales y gestión de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Plan Estratégico institucional 2015-2019 de la UNAN-Managua, está conformado por cinco funciones estratégicas que abarcan el quehacer de la universidad como lo son la gestión universitaria, docencia, investigación, extensión y proyección social e internacionalización.</li> </ul> <p>Cabe mencionar que la Función <b>Gestión Universitaria</b> tiene como <b>objetivo estratégico 2G:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollar el modelo de gestión institucional, eficiente y eficaz, en correspondencia con la misión y visión de la UNAN-Managua, garantizando la calidad de las funciones académicas y administrativas de la universidad.</b></li> </ul> <p>Este objetivo comprende la estrategia:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento Interno de trabajo del personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo de las capacidades profesionales y de gestión de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la universidad.</b></li> </ul> <p>Dicha estrategia contempla como resultado esperado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecidas las capacidades técnico-profesionales del personal, de acuerdo con sus responsabilidades para un desempeño eficiente.</b></li> </ul> <p>El reglamento interno de trabajo del personal administrativo aprobado el dieciséis de abril del año dos mil trece, se refiere a la evaluación del desempeño en los artículos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arto. 42.-</b> La evaluación al desempeño es el proceso sistemático y continuo que permite valorar los méritos del trabajador en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>• <b>Arto. 43.-</b> Son sujetos de evaluación todos los trabajadores del área administrativa de la institución y todos aquellos funcionarios que desempeñan dirección administrativa, tanto permanentes como transitorio.</li> <li>• <b>Arto. 44.-</b> Los resultados de la evaluación se expresan en</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionado a recursos humanos y evaluación del desempeño</li> </ul>	<p>términos cualitativos, en tres niveles generales.</p> <p>a) Excelente b) Satisfactorio c) Insatisfactorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arto. 45.-</b> La evaluación se practicará en los siguiente periodos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Personal contratado por tiempo determinado una semana antes de finalizar el contrato.</li> <li>b) Promociones y traslados al finalizar el periodo de prueba de treinta días.</li> <li>c) Al personal permanente en octubre de cada año.</li> </ul> </li> </ul> <p>El proyecto institucional aprobado por el consejo universitario. Sesión ordinaria N° 04-2015, del 24/04/2015, menciona en uno de sus objetivos y fines de la universidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promover y ejecutar un sistema de captación, selección y promoción de los recursos humanos, académicos y administrativos, sobre la base de un sistema de méritos, en correspondencia con las normas institucionales.</b></li> </ul>
--	----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Recursos Humanos</li> <li>• Convenio colectivo de trabajadores administrativos 2013-2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de evaluación del desempeño</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	<p>Las líneas estratégicas del proyecto institucional define como su eje de apoyo la gestión universitaria de calidad, este contiene como política:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fomentar el desarrollo de una gestión institucional eficiente enfatizando en los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación.</b></li> </ul> <p>El eje de calidad y desarrollo académico, enlista como primer política:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fortalecer la calidad en el desempeño total de la universidad, lo cual implica un proceso de cualificación que permita alcanzar la acreditación institucional.</b></li> </ul> <p>No existe ningún tipo de políticas escritas que contemple la evaluación del desempeño.</p> <p>El convenio colectivo de trabajadores administrativos 2013-2015, vigente a partir del 2 de enero 2013, no tiene ninguna referencia acerca de la evaluación del desempeño de los trabajadores.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Análisis de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos.</li> <li>• Expediente Laboral</li> <li>• Manual de cargos y funciones.</li> <li>• Actas de Inspecciones del MITRAB E INSS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Contratos de trabajo</li> <li>• Descripción de funciones</li> <li>• Ambiente Físico</li> <li>• Riesgos de accidentes</li> </ul>	<p>El manual de normas y procedimientos establece el proceso y flujo grama que se debe realizar para el proceso de evaluación del desempeño.</p> <p>El contrato de trabajo de los trabajadores comprende bajo quien estará subordinado el trabajador, la ubicación así como también la lista de todas las actividades y funciones asignadas al cargo.</p> <p>El manual cargos y funciones es una herramienta que contiene todos los cargos administrativos y docentes así como también objetivos, funciones, habilidades, requisitos, experiencia, esfuerzos y condiciones de trabajo al que el cargo está expuesto.</p> <p>Actas de inspecciones realizadas por el MITRAB e INSS a la institución en regulación al cumplimiento de la Ley 618.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA**  
**RECINTO UNIVERSITARIO "CARLOS FONSECA AMADOR"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**CUDECE-PROCOMIN**  
**ENTREVISTA**

El siguiente cuestionario tiene como objetivo específico conocer la situación actual en materia de evaluación del desempeño del personal administrativo fijo de la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para soportar una investigación de tesis de Maestría, su finalidad es exclusivamente académica y está dirigida a Directores, Responsables de Oficina y de Unidad, que tienen pleno conocimiento sobre los antecedentes del tema.

1. ¿Se evalúa de manera formal actualmente el desempeño de los trabajadores administrativos fijos de la UNAN\*Managua?
2. ¿Por qué no se evalúa el desempeño del personal administrativo fijo de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua?
3. ¿Cómo se lleva un control acerca de las habilidades o competencias de los trabajadores?
4. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitaciones del personal administrativo fijo?
5. ¿En base a qué criterios se dan el ascenso y promociones del personal?
6. ¿En qué beneficiaría un sistema de evaluación del desempeño a la organización?
7. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la evaluación del desempeño a los trabajadores?
8. ¿Cuáles son los usos de la evaluación del desempeño?
9. ¿Cómo caracterizaría al personal administrativo fijo de la Unan\*Managua?
10. ¿Cómo sería la aceptación de un sistema de evaluación del desempeño por el personal administrativo fijo?
11. ¿Qué método cree usted que es el más indicado para el personal fijo de la UNAN\*Managua? ¿Cuantitativo o Cualitativo?
12. ¿Cuáles decisiones administrativas pueden tomarse como consecuencia de una buena evaluación del desempeño?
13. ¿Cómo se debe realizar la evaluación del desempeño?

14. ¿Cómo evitar problemas o errores en la evaluación del desempeño?
15. ¿Cada cuánto sería el tiempo establecido para aplicar las evaluaciones del desempeño?

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CUDECE-PROCOMIN  
Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano



**MATRIZ DE PROCESAMIENTO DE ENTREVISTAS**

	<b>Responsable Unidad De Selección Y Contratación</b>	<b>Responsable Oficina De Capacitación</b>	<b>Directora de Recursos Humanos</b>	<b>Responsable Oficina De Nominas</b>
<b>1. ¿Se evalúa de manera formal actualmente el desempeño de los trabajadores administrativos fijos de la UNAN*Managua?</b>	No existe, no se evalúa el desempeño de los trabajadores fijos.	A los fijos no, solo a los contratados. Aunque la rectora oriento que se va a realizar evaluación del desempeño a partir del año 2017 a todo el personal.	No a ninguno de los que están fijos solo a los de contratos.	Nunca se ha evaluado, solo al trabajador administrativo. Se está trabajando en ello, se contrató a alguien para preparar el proceso, para evaluar a todos los trabajadores de todos los niveles.
<b>2. ¿Por qué no se evalúa el desempeño del personal administrativo fijo de la Universidad</b>	Por falta de interés.		Por presión del sindicato se vino decayendo el proceso hasta que dejo de hacerse.	No sé, nunca se ha evaluado.

<b>Nacional Autónoma de Nicaragua?</b>				
<b>3. ¿Cómo se lleva un control acerca de las habilidades o competencias de los trabajadores?</b>	Los nombramientos para los cargos vienen nombrados por rectoría. Recursos Humanos no tiene criterios para decir si alguien merece un cargo por su buena evaluación, por su desempeño.	El jefe inmediato de manera indirecta, nada escrito, se da cuenta quienes son los trabajadores que cumplen de manera eficiente y quienes son los trabajadores que más problemáticos. El jefe del área, no trasciende, no hay políticas que permitan seguimiento.	De manera específica para darle seguimiento no, de manera indirecta sí, porque de una manera cuando hay promociones, o cuando hay comisiones por indisciplina. Los jefes conocen a su personal.	Actualmente lo que se hace es que los jefes inmediato o a los compañeros se le preguntan acerca del comportamiento de la persona para algún cargo que pueda existir y quieran ocuparlo.
<b>4. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitaciones del personal administrativo fijo?</b>	En el año 2015 se creó el área de capacitación, a partir de ese momento se está realizando un plan de capacitación.	Se trabaja con el plan de trabajo institucional, plan operativo ahí se definen las líneas de trabajo de la Universidad para el periodo. A partir de ahí salen	A través de los responsables de cada área, porque cuando un colectivo está siendo deficiente en la atención o servicio se le	En nuestro caso, a medida que va avanzando el desarrollo de las áreas, se van detectando las necesidades de capacitación, las actualizaciones o

		<p>cuales son las áreas que se necesita fortalecer. Otra forma es analizando la evaluación de riesgos de cada oficina, cuando se evalúa el riesgo se plantean las debilidades que se pueden dar, hay riesgos que incurren en perjudicar a la institución. Fortalecer esa necesidad de riesgo. El rectorado también orienta capacitaciones, pero no hay un diagnostico estructurado sobre las necesidades de capacitaciones.</p>	<p>capacita. Por ejemplo cuando los CPF están atendiendo mal en los portones a los estudiantes o visitantes se les brinda capacitación de relaciones humanas, ese es un ejemplo. A las secretarias en cuanto a ortografías. Pero no hay un plan específico.</p>	<p>modificaciones de leyes y se solicita a RRHH la capacitación necesaria y si se puede de acuerdo al presupuesto.</p>

<p><b>5. ¿En base a qué criterios se dan el ascenso y promociones del personal?</b></p>	<p>Mayormente por nombramiento que vienen directamente de Rectoría. Hay casos que se toman en cuenta el desempeño, pruebas de conocimiento. Si hay una plaza y concursan varias personas.</p>	<p>Se revisa el expediente si no tiene llamado de atención, si cumple con los requisitos del nuevo cargo para el cual se está solicitando la promoción. En caso que haya una plaza y por medio de concurso. No hay plan estructurado de promociones.</p>	<p>Aquí juega un rol importante el sindicato, se lleva un consenso con el responsable inmediato que es quien necesita la plaza, con el sindicato y con el área de RRHH. Solo si van surgiendo las plazas y las necesidades a través de concurso y en consenso con los actores antes mencionado. Se tiene preferencia por el personal fijo.</p>	
<p><b>6. ¿En qué beneficiaria un sistema de evaluación del desempeño a la organización?</b></p>	<p>En tener mejor criterio, precisamente para esos tipos de casos de promociones, para toma de decisiones. Determinar si</p>	<p>Mucho porque permitiría llenar un vacío en los procesos de RRHH, para valorar la calidad de trabajo, para</p>	<p>En mucho, porque todos llegaríamos a un momento dado donde están nuestras debilidades,</p>	<p>Permite incentivar al trabajador a cumplir mejorar su desempeño de manera continuo, en la disciplina, en la puntualidad, en</p>

	continúa o no un mal trabajador.	promover. Ser objetivo a la hora de promover, de capacitar, de estimular al trabajador. Permitiría una política de estímulos de acuerdo a desempeño.	porque en el trabajo rutinario el trabajador se atiene que ya lo sabe todo. Se puede detectar como se puede capacitar al personal en que estamos fallando todos, tanto dirección como jefes y trabajadores. Aquí no se da como una retribución, porque la política salarial no lo permite.	la atención que brinda a los demás. También ayudaría a poner más empeño en las funciones asignadas.
<b>7. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la evaluación del desempeño a los trabajadores?</b>	Sabría en que estoy fallando, en que soy bueno, en que debo mejorar. Pero hay gente que no les gusta que lo evalúen. Se sienten acosados. Para decirle al trabajador en que está fallando.	Evitar conflictos de subjetividad por parte de los jefes, en cuanto a preferencias. También permitiría tener elementos de desarrollo, promoción, de reconocimientos.		Personal más capacitado, se tendría una base de datos de que personal es el más adecuado para ocupar algún cargo disponible. Sin traer nadie de fuera.

		Cuando se reconoce el trabajo, el trabajador trabaja satisfactorio.		
<b>8. ¿Cuáles son los usos de la evaluación del desempeño?</b>	Para toma de decisiones.		Capacitación, tener charlas de concientización, estímulos de becas, no como ahorita que todo el que solicita se le aprueba, si no que sea por buen desempeño. Tal vez una evaluación por mérito, te lo ganaste y vas a estudiar una maestría.	Para mejorar, si vas a capacitar en función de calidad en los procesos. En el trabajo que hace la persona.
<b>9. ¿Cómo caracterizaría al personal administrativo fijo de la Unan*Managua?</b>	Hay buenos y malos trabajadores. Cuando están de contrato se portan bien, estoy condicionado, porque el contratado no lo defiende el sindicato. Cuando ya están fijos	El personal cuando es contratado es evaluado, después se le quita ese proceso, y a veces el personal ya no se	El personal que tiene años, los de mayor tiempo, pueden resistirse.	El personal administrativo es capaz, ya que es un personal de muchos años, que viene desde abajo escalando y conoce muy bien a la

	no se preocupan por dar lo mejor de sí. Esto no es general hay sus casos en que siempre son buenos.	siente tan comprometido.		institución y se siente comprometido, y se supera tanto personalmente y con la institución.
<b>10. ¿Cómo sería la aceptación de un sistema de evaluación del desempeño por el personal administrativo fijo?</b>	Oponerse no porque es mandatorio. Habrá gente en la que no estará de acuerdo por tantos años en los que no se les ha evaluado, hay personal que se resiste a los cambios.	Cuando el personal entra bajo un sistema de evaluación, así que no creo que exista resistencia. Van a estar en contra los malos trabajadores que no quieren que se les evalúe. Si va ligado a una política de recompensa.	Va a tener su resistencia, pero en el reglamento está contemplado.	Sí, porque eso fomenta la superación en el trabajador.
<b>11. ¿Qué método cree usted que es el más indicado para el personal fijo de la UNAN*Managua? ¿Cuantitativo o Cualitativo?</b>	Debería ser un método combinado, porque un número no define o no te da criterios para tomar decisiones en base a un número.	Mixto, puede ser una autoevaluación primera, después los compañeros, en un ambiente de contribución de desarrollo y por último el jefe.	Combinado porque numérico no toma en cuenta las cualidades, tiene que ser descriptivo para describir lo que en realidad	Combinado, si hay una comisión, esta no lo conoce, tiene que ser cualitativo, y comparar los criterios de los compañeros y el jefe inmediato.

		Que no solo sea numérico.	estas observando.	
<b>12. ¿Cuáles decisiones administrativas pueden tomarse como consecuencia de una buena evaluación del desempeño?</b>	Promociones del personal para un buen trabajador. Un llamado de atención para un mal comportamiento.	Una buena política de estímulo, para los buenos trabajadores y a los que no una política de apoyo.	Te lleva a tener un reconocimiento, becas, promociones.	Promoción al trabajador. Motivación que el trabajo sea de calidad.
<b>13. ¿Cómo se debe realizar la evaluación del desempeño?</b>	Por un comité. Donde se involucre al seccional del sindicato, un representante de RRHH, el trabajador y el jefe inmediato.	Tres etapas, evaluación personal, evaluación del colectivo y por último el jefe.	Compartido, si lo evalúa solo el jefe puede haber sesgo porque si me cae mal o preferencias, se puede tomar personal, si lo dejo autoevaluación me puedo poner excelente en todo. Entonces tiene que ser compartido, como una comisión dirigida solo	

			para evaluar que sea imparcial. Lo más conveniente es una comisión.	
<b>14. ¿Cómo evitar problemas o errores en la evaluación del desempeño?</b>	Conformar un comité.	Capacitación de los involucrados, para evitar problemas, sesgos o preferencias.	Tienen que haber personas imparciales. Sería un proceso nuevo, hay que hacer una capacitación a los evaluadores. Y a los trabajadores una concientización que es para mejorar y no para correr a nadie.	Las personas que van a evaluar tienen que considerar el mecanismo que se va a evaluar, que conozcan a las personas que van a evaluar, su comportamiento, carácter.
<b>15. ¿Cada cuánto sería el tiempo establecido para aplicar las evaluaciones del desempeño?</b>	Una vez al año. Por dependencia, porque es personal es mucho. Por facultades, establecer una fecha de entrega de las evaluaciones del personal de su dependencia.	Anualmente.	Según los reglamentos, está establecido que anual.	Anualmente es lo más recomendado por la cantidad de trabajadores. Y también estas contemplan a los docentes.



## PARTE II. SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1.- ¿Se realiza algún tipo de evaluación del desempeño al personal administrativo fijo actualmente en la institución?

2.1.1 SI \_\_\_\_\_ 2.1.2 NO \_\_\_\_\_ 2.1.3 NO SABE \_\_\_\_\_

2.2. ¿Es evaluado objetivamente su desempeño de acuerdo a las funciones realizadas según su cargo?

2.2.1 SI \_\_\_\_\_ 2.2.2 NO \_\_\_\_\_ 2.2.3 NO SABE \_\_\_\_\_

2.3.- ¿Existe en la institución fichas ocupacionales que puedan ser revisadas durante el proceso de evaluación del desempeño?

2.3.1 SI \_\_\_\_\_ 2.3.2 NO \_\_\_\_\_ 2.3.3 NO SABE \_\_\_\_\_

2.4.- ¿Cree necesario la implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral?

2.4.1 SI \_\_\_\_\_ 2.4.2 NO \_\_\_\_\_ 2.4.3 NO SABE \_\_\_\_\_

2.5.- ¿Ha sido objeto de promoción en los últimos 5 años?

2.5.1 SI \_\_\_\_\_ 2.5.2 NO \_\_\_\_\_

2.6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación estrechamente relacionada a su cargo en los últimos 5 años?

2.6.1 SI \_\_\_\_\_ 2.6.2 NO \_\_\_\_\_

2.7.- ¿Quién le informa acerca de errores, causas del mismo y su correcta solución?

2.7.1 Jefe superior \_\_\_\_\_

2.7.2 Jefe inmediato \_\_\_\_\_

2.7.3 Otro \_\_\_\_\_

### PARTE III. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1.- ¿Qué objetivos considera usted que tendría la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño en la institución?

- 3.1.1.- Mejoramiento del Desempeño \_\_\_\_\_
- 3.1.2.- Necesidades de Capacitación o Desarrollo \_\_\_\_\_
- 3.1.3.- Planificación de Carrera \_\_\_\_\_
- 3.1.4.- Traslados \_\_\_\_\_
- 3.1.5.- Ascensos \_\_\_\_\_
- 3.1.6.- Bonos \_\_\_\_\_
- 3.1.7.- Mejoras de las remuneraciones \_\_\_\_\_
- 3.1.8.- Reconocimientos \_\_\_\_\_
- 3.1.9.- Retroalimentación \_\_\_\_\_
- 3.1.10.- Corregir debilidades en diseño o cobertura de puestos \_\_\_\_\_
- 3.1.11.- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.2.- ¿Qué beneficios considera usted, brindan los resultados de implementar el proceso de evaluación del desempeño?

- 3.2.1.- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados \_\_\_\_\_
- 3.2.2.- Conocer cuáles son las expectativas de los jefes a cerca de su desempeño de sus subordinados \_\_\_\_\_
- 3.2.3.- Que los trabajadores conozcan sus fortalezas y debilidades \_\_\_\_\_
- 3.2.4.- Ayudar a los jefes inmediatos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales \_\_\_\_\_
- 3.2.5.- Implementar Programas de Planificación de Carrera \_\_\_\_\_
- 3.2.6.- Implementar Programas de Capacitación y Desarrollo \_\_\_\_\_
- 3.2.7.- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.3.- ¿Cómo considera usted que se debe realizar la evaluación?

- 3.3.1.- Evaluación del superior inmediato \_\_\_\_\_
- 3.3.2.- Evaluación de los compañeros \_\_\_\_\_
- 3.3.3.- Comité de Evaluación \_\_\_\_\_
- 3.3.4.- Autoevaluación \_\_\_\_\_
- 3.3.5.- Evaluación por los subordinados \_\_\_\_\_
- 3.3.6.- Otros \_\_\_\_\_

3.4.- ¿Cuál considera usted que es la importancia de un proceso de evaluación del desempeño?

---

---

---

---

¡Agradezco profundamente su tiempo y dedicación brindada!

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA  
 UNAN- MANAGUA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 CUDECE-PROCOMIN

Maestría en Dirección y Gestión del Talento Humano



**PROCESAMIENTO DE ENCUESTAS**

**GRAFICO N° 5**

<b>¿Se realiza evaluación del desempeño al personal administrativo fijo actualmente?</b>		
<b>NO</b>	85%	76
<b>NO SABE</b>	12%	11
<b>SI</b>	3%	3
<b>Total general</b>	100%	90

**GRAFICO N° 6**

<b>¿Cree necesario la implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral?</b>		
<b>NO</b>	7%	6
<b>NO SABE</b>	3%	3
<b>SI</b>	90%	81
<b>Total general</b>	100%	90

**GRAFICO N° 7**

<b>¿Cómo considera usted que se debe realizar la evaluación?</b>		
<b>AUTOEVALUACION</b>	11%	10
<b>COMITÉ DE EVALUACIÓN</b>	33%	30
<b>COMPAÑEROS</b>	9%	8
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	46%	41
<b>SUPERIOR INMEDIATO Y COMPAÑEROS</b>	1%	1
<b>Total general</b>	100%	90

GRAFICO N° 8

<b>¿Qué objetivos considera usted que tendría la aplicación de un proceso de evaluación del desempeño en la institución?</b>		
ASCENSOS	12%	11
BONOS	1%	1
CORREGIR DEBILIDADES EN DISEÑO DE PUESTOS	8%	7
MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	37%	33
MEJORAS DE LAS REMUNERACIONES	7%	6
NECESIDADES DE CAPACITACION O DESARROLLO	20%	18
PLANIFICACION DE CARRERA	3%	3
RECONOCIMIENTOS	7%	6
RETROALIMENTACION	6%	5
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>

GRAFICO N° 9

<b>¿Qué beneficios considera usted, brindan los resultados de implementar el proceso de evaluación del desempeño?</b>		
AYUDAR A LOS JEFES QUIENES DEBEN RECIBIR AUMENTOS SALARIALES	2%	2
CONOCER LOS ASPECTOS DE COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO	21%	19
CUALES SON LAS EXPECTATIVAS DE LOS JEFES DE SUS SUBORDINADOS	8%	7
IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION	21%	19
QUE LOS TRABAJADORES CONOZCAN SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	48%	43
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>