

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI
FAREM – ESTELI**



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de
los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014.**

Autora:

Orbelina del Socorro Rodríguez González.

Tutora:

Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez.

Diciembre 2015



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE ESTELI FAREM
– ESTELI.**



Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014.

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MÁSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Autora:

Orbelina Rodríguez González.

Tutora:

Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis principalmente:

A DIOS:

Mi padre celestial, todos mis proyectos se los pongo a él, quien me ha dado la sabiduría prometida en Santiago 1.5.

“Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie”.

A MI FAMILIA:

MIS PADRES: quienes han estado a mi lado en todos momento brindándome su apoyo incondicional.

A MI HIJA: Xochil Yukari, quien es mi razón de ser por la que lucho cada día por darle lo mejor para que no le falte nada, especialmente el tiempo que muchas veces no le dedico como me gustaría.



AGRADECIMIENTO:

En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios; por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

A mi tutora; Msc. Flor Idalia Lanuza por toda la colaboración brindada durante la elaboración de este trabajo de tesis.

A Msc. Magdania Vindell Betanco, porque siempre estuvo con nosotros en todo el proceso de esta maestría, y quien me brindo toda la información necesaria en el proceso de recolección de datos.

A Msc. Máximo Andrés Rodríguez Pérez, quien estuvo anuente a contestar cada una de las preguntas de la entrevista

De manera muy especial a Msc. Jazmina Ramírez Sobalvarro quien siempre estuvo dispuesta a aclararme dudas y brindarme aportes para la realización de esta tesis.

Y por último, a mis compañeros y amigos de maestría con quienes compartimos momentos especiales en el transcurso de estos dos años de la maestría.



CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

A través de la presente hago constar que: **Orbelina del Socorro Rodríguez González**, estudiante de la Maestría "**Gerencia Empresarial**" finalizó su trabajo en investigación científica en el tema: "**Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014**".

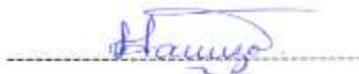
Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y propuesta de mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, considero que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes a la evaluación del desempeño laboral. Además, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas orientados a gestionar los recursos humanos de la Institución.

Además se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoro que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa de la maestría vigente, y por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora de la maestría en Gerencia Empresarial.

Dado en la ciudad de Estelí a los diecisiete días del mes de febrero del 2016.

Atentamente.



**MSc. Flor Idalia Lanuza
Gámez**

**Docente FAREM -
Estelí**

RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación tiene el objetivo determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales de FAREM- Estelí en el año 2014. En el cual se identifica los métodos de evaluación del desempeño, se valora la importancia del instrumento de evaluación, y se analiza cómo se relaciona la evaluación con la calidad del trabajo. Además, se proponen mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación que utiliza actualmente la institución. Cabe destacar que la evaluación al desempeño, es un proceso importante para estimar el rendimiento global del empleado, y mantener la calidad en el proceso institucional. Para ello, fue necesario utilizar métodos empíricos, con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas de entrevistas a los encargados de realizar la evaluación del desempeño laboral y encuestas a trabajadores administrativos. También se hizo uso del método teórico porque se verificó el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado con las fuentes bibliográficas. Con base a los resultados obtenidos se encontró que la evaluación al desempeño incide de forma directa e indirectamente en el logro de los objetivos institucionales.

Palabras Claves: **Evaluación al Desempeño, Plan Operativo Anual (POA), métodos, instrumentos.**

ABSTRACT

The issue on which this research was conducted aims to determine the incidence of performance appraisal for achieving corporate objectives FAREM- Estelí in 2014. In which the methods of performance evaluation is identified, values the importance of the evaluation instrument, and analyzed how the assessment relates to the quality of work. In addition, improvements to methods and assessment tools currently used by the institution are proposed. Note that the performance evaluation is an important to estimate the overall performance of the employee process and maintaining quality in the institutional process. To do this, it was necessary to use empirical methods with which data were collected through the application of techniques of interviewing those conducting the performance appraisal and surveys administrative workers. It also made use of theoretical method because the actual behavior of the phenomenon under study that works with bibliographic sources verified. Based on the results it was found that the performance evaluation impacts directly and indirectly on the achievement of corporate goals.

Keywords: Performance evaluation, Annual Operating Plan (POA), methods, tools.

INDICE

Pág.

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
IV. JUSTIFICACIÓN	7
5.1. OBJETIVOS	8
5.1. Objetivo General	8
5.2. Objetivos específicos	8
VI. MARCO TEÓRICO	9
6.1. Evaluación del desempeño	9
6.1.1. Objetivos de la evaluación del desempeño.	9
6.1.2. Ventajas de la evaluación del desempeño:	10
6.1.3. Importancia de la evaluación del desempeño:	12
6.1.4. Implicaciones del proceso de evaluación:	14
6.1.5. Comisión de la evaluación del desempeño:	16
6.2. Métodos de evaluación del desempeño	17
6.2.1. Método de escala gráfica de calificaciones	17
6.2.2. Método de clasificación alterna	20
6.2.3. El método de la comparación por pares	20
6.2.4. El método de la distribución forzada	21
6.2.5. Método de investigación de campo	22
6.2.6. Método de incidentes críticos:	24
6.2.7. Métodos modernos de evaluación de desempeño:	24
6.2.8. Evaluación participativa por objetivo (EPPO)	25
6.3. Instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño	25
6.3.1. Indicadores tangibles	26
6.3.2. Indicadores intangibles	27
6.4. Parámetros de desempeño:	28
6.5. Estrategia	28
6.6. Objetivos institucionales	30

VII. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	31
VIII. DISEÑO METOLOGICO.....	34
8.1. Enfoque de la investigación.....	34
8.2. Tipo de investigación.....	34
8.3. Población y muestra.....	34
8.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos.....	35
8.5. Trabajo de campo:.....	37
8.6. Elaboración del informe final.....	37
8.7. Plan de análisis de resultados:.....	37
8.7.1. Análisis Estadístico.....	37
8.7.2. Análisis cualitativo.....	37
8.7.3. Plan de recolección de datos:.....	38
8.7.4. Proceso de validación de instrumentos:.....	39
IX. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	41
9.1. Métodos de evaluación del desempeño.....	43
9.1.1. Métodos de evaluación.....	43
9.1.2. Nivel de cumplimiento de las normas básicas de higiene y seguridad laboral:.....	44
9.1.3. Grado de satisfacción en el puesto:.....	45
9.2. Importancia del instrumento de evaluación.....	47
9.2.1. Instrumento de evaluación.....	47
9.2.2. Nivel de conocimiento del instrumento:.....	48
9.2.3. Nivel de aceptación del instrumento:.....	49
9.2.4. Porcentaje de cumplimiento de los aspectos sujetos a mejoras.....	50
9.3. Relación de la evaluación del desempeño con la calidad del trabajo.....	52
9.3.1. Grado de conocimiento del puesto:.....	52
9.3.1.1.Capacitación del personal.....	53
9.3.2. Compromiso institucional:.....	54
9.3.2.1.Nivel de identificación con la institución:.....	55
9.3.2.2.Conocimiento de la misión y visión:.....	56
9.3.2.3.Conocimiento del reglamento interno:.....	57
9.3.3. Capacidad del trabajo en equipo:.....	58
9.3.4. Nivel de Motivación:.....	59
9.3.4.1.Relación entre motivación y el sexo:.....	60

9.3.4.2.Salarios:	61
9.3.4.3. Movimiento de personal	62
9.3.4.3.1. Promoción del cargo	62
9.4.Propuesta de mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.	63
X. CONCLUSIONES	76
XI.RECOMENDACIONES:	78
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81



I. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de investigación, se analizó la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí en el año 2014, la cual describe el proceso que se utiliza para evaluar al personal según las normativas establecida por la UNAN - Managua.

Posteriormente, se identificó el método de evaluación que se utiliza actualmente en la Facultad con el fin de realizar una comparación entre la teoría y la práctica, cada método tiene sus respectivos instrumentos a los cuales se les hizo una valoración de la importancia desde el punto de vista del empleado.

Es importante analizar la relación que existe entre la evaluación al desempeño y la calidad del trabajo para lo cual se hizo una revisión del plan operativo anual (POA) y del cumplimiento de este en el periodo bajo estudio.

Las variables que se analizaron y que permitieron dar salida a cada objetivo planteado en la investigación son: evaluación al desempeño utilizando como dimensión los diferentes métodos que según la teoría se pueden aplicar para evaluar el desempeño. La segunda variable a evaluar, fue los instrumentos de evaluación en las siguientes dimensiones: cantidad de producción, salario, ascenso, gestión, cooperación y compromiso, la tercera variable se refiere a la calidad del trabajo bajo las dimensiones de: exactitud y cumplimiento del trabajo realizado, y una última variable, que es las mejoras en el sistema con sus dimensiones: misión, visión, programas, normas, estrategias, metas, y plan operativo anual (POA) del periodo 2014.

Además, para el análisis se tomó en cuenta algunos documentos institucionales como: el reglamento, convenio colectivo, proyecto de la Institución y el POA 2014.

En el diseño metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y muestra, el tipo de muestreo, los métodos utilizados, plan de análisis de resultados y plan de recolección de datos. Posteriormente, figura toda la información referente al análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización e instrumentos aplicados.

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales permitirán a la Facultad tomarlas en cuenta para la mejora continua en los procesos de evaluación en el desempeño de sus colaboradores; asimismo, la bibliografía donde se describen todas las fuentes consultadas para corroborar la cientificidad de esta investigación y los anexos que soportan el contexto de la misma.

Como se puede observar, este trabajo contiene elementos suficientes que brindaron aportes necesarios para la realización del análisis dando cumplimiento a los objetivos propuestos.

II. ANTECEDENTES

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales. El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Además, la evaluación son procedimientos de operación estándar y conductas esenciales para el desempeño seguro en los puestos de trabajo, esto permite mejorar el nivel de seguridad en organizaciones en las que se pueden definir claramente las normas y procedimientos críticos.

Para la realización de esta investigación se consultó la bibliografía existente en la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Estelí (UNAN-FAREM-Estelí,) en la cual se identificaron tres tesis de investigación que se consideran los antecedentes de este estudio.

Una primera tesis de administración de empresas la presentan: Cerrato Carla P, Benavides Lorgía E. Cruz Casco e Imelda E. Moreno Benavides (2004) y se titula: Descripción y análisis de puestos-evaluación al desempeño en la empresa de servicios de acueductos y alcantarillados de la Ciudad de Estelí, en el año 2003. El objetivo de esta investigación fue determinar los métodos y procedimientos utilizados en la descripción-análisis de puesto y evaluación al desempeño en la empresa.

Una segunda tesis la presentan: Blandón Centeno Rubén Eliezer, Sobalvarro Parrilla Mariela José, Rodríguez Zelaya (2008) y se titula Evaluación del desempeño al personal administrativo de la empresa Barreda constructora eléctrica EMBACONEL, S.A. Estelí 2do semestre 2007. El objetivo fue evaluar el desempeño al personal administrativo de forma sistemática y objetiva, en la empresa.

Una tercera tesis la presentan: Vallejos Garay Luis Emilio, López Ruiz William José (2011) y se titula Importancia de la evaluación del desempeño laboral en la fincas de producción de la empresa Tabacos de Orienta de Nicaragua S.A en el municipio de Estelí en el último trimestre del año 2010. El objetivo de esta investigación fue

determinar el método de evaluación del desempeño y procedimientos utilizados en las fincas de la empresa.

Los trabajos anteriores corresponden a trabajos de tesis de pregrado, entre los trabajos de maestría que se encontraron en la página web se encuentran los siguientes:

Cartaya Yetsika, Duran Maryorie, Torres Ligia titulado Diagnóstico de la situación actual en materia de evaluación del desempeño del personal administrativo del consejo legislativo del estado Miranda.

Sánchez Pinto María Auxiliadora, Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara.

A diferencia de las tesis anteriores que se enfocaron en determinar los métodos y procedimientos utilizados en la evaluación del desempeño este estudio se orienta a determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM – Estelí en el año 2014.

En esta tesis se abordaron los métodos, instrumentos, calidad del trabajo y objetivos institucionales.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede hablar de la evaluación del desempeño, como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades cometidas y responsabilidades de los puestos que desempeñan realizado mediante una serie de instrumentos.

Este proceso trae consigo beneficios para la institución ya que le permite detectar a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Por otro lado al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas.

Para la institución es muy importante conocer la incidencia de la evaluación del desempeño en el logro de los objetivos institucionales ya que esta información va ser la base para la toma de decisiones. De hecho, esta evaluación se convertiría en una actividad frecuente para la mejora de todo el proceso administrativo. Por esto, la evaluación del desempeño se plantea, como razón de ser, proponer hipótesis de mejora, sobre todo, a partir de un conjunto de datos e informes fundamentados en procesos de trabajos de investigación sobre el tema, con la máxima intervención posible de todos los involucrados, emitir un juicio valorativo sobre la amplitud, evolución, y complejidad de las variables que conforman el desempeño laboral objeto del estudio.

Dentro de esta perspectiva, la evaluación del desempeño no debe ejecutarse, ni ser percibida por los colaboradores evaluados, como una estrategia de vigilancia jerárquica, para controlar las actividades, la conducta y la forma de ser del personal, sino como un modo de fomentar y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del colaborador, como un proceso que ayude a identificar las cualidades que conforman el perfil ideal, para generar políticas que contribuyan a su generalización.

La situación descrita, sugiere que las instituciones deben de dedicar más tiempo a este proceso de tal manera que les permita ser más competitivos en el sector del que forman parte. Por tanto, podrá mejorar la capacidad en la atracción de clientes

potenciales, elevar la rentabilidad del mismo, disminuir sus costos de operación, o bien crear una mayor lealtad de los clientes.

En resumen, este estudio se va a centrar básicamente en la incidencia de la evaluación del desempeño en los objetivos institucionales los cuales le van a permitir el cumplimiento con su misión y visión.

Por otra parte, la UNAN-Managua -FAREM- Estelí ha venido realizando la evaluación al desempeño de los trabajadores, sin embargo, se desconoce cuál ha sido la incidencia de este en el logro de los objetivos de la Institución.

Pregunta Problema.

¿Cómo Incide la evaluación del desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí en el año 2014?

IV. JUSTIFICACIÓN

Para el cumplimiento de las funciones sustantivas del quehacer universitario el factor humano juega un papel fundamental ya que son las personas quienes realizan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar con el objetivo de que la organización opere en forma eficiente y eficaz. Sin personas no existe la organización y de ellas depende en gran medida el éxito y la continuidad de la institución.

Por ello, es esencial que la institución logre estimar el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de otros empleados deben de evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que se deben tomar.

Debido a la trascendencia para las empresas de valorar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos propuestos se realizó este trabajo, ya que es muy importante contar con un estudio que refleje dicha información.

Encontrar, desarrollar y mantener un programa de evaluación del desempeño laboral adecuada tiene una relevancia práctica esencial. El hecho de manejar información sobre cómo guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas e intervenciones empresariales respecto a cómo, a través de la evaluación del desempeño se pueden lograr los objetivos de la organización.

La Facultad Regional Multidisciplinaria (UNAN-FAREM-Estelí) estará siendo beneficiada con este trabajo de tesis a través del fomento de programas específicamente orientados al logro de óptimos resultados laborales, alineados con las metas organizacionales y con la satisfacción personal de los trabajadores.

Finalmente, los resultados de este proyecto son importantes para la universidad, ya que le va a permitir saber si la evaluación del desempeño laboral que se realiza en cada uno de los niveles de la institución es la adecuada para el logro de los objetivos de la misma.

5.1. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

- ✚ Determinar la Incidencia de la evaluación del desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí en el año 2014.

5.2. Objetivos específicos

1. Identificar los métodos de evaluación del desempeño aplicados en la institución.
2. Valorar la importancia del instrumento de evaluación de resultados desde el punto de vista del empleado.
3. Analizar cómo se relaciona la evaluación del desempeño con la calidad del trabajo.
4. Proponer mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

VI. MARCO TEÓRICO

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y las organizaciones deben conocer su desempeño.

En esta investigación se han identificado 3 ejes teóricos que ayudaran a definir el marco conceptual y son: 1) Evaluación del desempeño, 2) Calidad del trabajo 3) Objetivos institucionales.

6.1. Evaluación del desempeño

A continuación se dará a conocer la definición de evaluación del desempeño según diferentes autores:

Chiavenato (2000) explica que la evaluación “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso evaluación de eficiencia funcional, etc.”(P. 357).

Westher & David (2000), definen que la evaluación del desempeño es “el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (P. 295)

Gómez –Mejía, Balkin, & Cardy (2000), en su libro gestión de recursos humanos, la definen como la evaluación del rendimiento la cual consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. (P.206)

6.1.1. Objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico – mejorar los resultados de los recursos

humanos de la empresa-, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- 1- Adecuación del individuo al cargo.
- 2- Capacitaciones.
- 3- Promociones.
- 4- Incentivo salarial por buen desempeño.
- 5- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
- 6- Auto perfeccionamiento del empleado.
- 7- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- 8- Calculo del potencial de desarrollo de los empleados.
- 9- Estímulo a la mayor productividad.
- 10-Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.
- 11-Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- 12-Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencia, etc.
(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000).

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- 1- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- 2- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- 3- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

6.1.2. Ventajas de la evaluación del desempeño:

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), señala las siguientes ventajas:

- 1- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2- Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasa de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación del desempeño.

3-Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

4-Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

5-Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

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

7-Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

8-Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información de recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o deficientes de selección, orientación y capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño de puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

6.1.3. Importancia de la evaluación del desempeño:

Uno de los factores importantes en la evaluación del desempeño es la retroalimentación para saber cómo están trabajando las personas en la organización con el objetivo de evaluar sus potencialidades.

Así, las personas y las organizaciones beben de conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados según Chiavenato (2002), son:

Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.

Permite comunicar a los empleados, como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

La evaluación del desempeño debe de proporcionar beneficios a la organización y a las personas, en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

La evaluación debe de abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

La evaluación debe de hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observables en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

La evaluación debe ser adaptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben de estar de acuerdo en que la evaluación debe de traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

La evaluación del desempeño se debe de utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficiencia y eficacia.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto mediano y largo plazo. En general los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño actual.

Beneficios para el subordinado:

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuales con las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio subordinado deberá tomar en su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc. Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización:

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascenso, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

6.1.4. Implicaciones del proceso de evaluación:

(Werther & Davis, 2000), señalan que tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimiento, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Pueden utilizarse otros métodos para la evaluación del desempeño pasado en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivo, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumento para la promoción interna.

Sin embargo, independientemente de la técnica que el departamento de personal elija, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Excepto en lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces por lo general no están familiarizados con esta técnica. Asimismo, es muy probable que no sientan gran entusiasmo por aprender más al respecto, porque tal vez consideran el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de personal y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Sin embargo, para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que deba recurrirse a la capacitación de los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores:

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

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas con vigor. Esos manuales a menudo incluyen pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como nuestra iniciativa o proporciona ayuda oportuna.

Por lo común las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones. Los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso pueden realizarse evaluaciones entre los asistentes para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

Cuando el periodo de capacitación concluye puede iniciarse la fase de aplicación de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados a menos que se le proporcione retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.

Entrevista de evaluación:

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas. En el enfoque de convencimiento, que se utiliza más con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensiva, sus excusas y sus quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño. El enfoque de la solución de problemas

identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados las siguientes pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

Pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño:

- 1- Destaque los aspectos positivos del desempeño.
- 2- Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- 3- Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupción.
- 4- Efectúe no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de ingresos reciente o desempeño no satisfactorio.
- 5- Sea tan específico como pueda.
- 6- Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- 7- Guarde calma. No discuta con su evaluado.
- 8- Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- 9- Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- 10- Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

6.1.5. Comisión de la evaluación del desempeño:

Chiavenato (2002), expresa en su libro de gestión del talento humano que en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. (p.203)

Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerza, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. Está expuesta a las mismas críticas del literal anterior.

En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

Evaluador de 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno, esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

6.2. Métodos de evaluación del desempeño

(Dessler, 2001), explica en su libro Administración del Personal que la evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado, como uno o varios de los que se describen a continuación:

6.2.1. Método de escala gráfica de calificaciones

La escala de calificaciones es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño (Anexo 4) muestra una escala típica de calificaciones. Enumera las características como (calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica. El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

En lugar de evaluar característica o factores genéricos (como calidad o cantidad), muchas empresas especifican las obligaciones que evaluarán. Por ejemplo observe la figura 1 (que muestra) una forma de evaluación para el puesto de secretaria administrativa. En este caso los cinco conjuntos principales de obligaciones de la plaza han sido tomadas de la descripción del puesto, y clasificados por orden de prioridad. Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las categorías (mecanógrafa, recepcionista etc.). La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

Según Chiavenato (2002), en su libro gestión del talento humano este es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación del desempeño. (Ver anexo 4)

Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización.

En consecuencia, los empleados que lo presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. De este modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da a este aspecto. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización, en general, va de 5 a 10 factores. La figura No 1 (muestra) los factores de evaluación más utilizados por las organizaciones. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Figura No 1 Factores de evaluación.

Habilidades/capacidades/ Necesidades/rasgos.	Comportamiento	Metas y resultados.
Conocimiento del cargo.	Desempeño de la tarea.	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio.	Espíritu de equipo.	Calidad de trabajo
Puntualidad.	Relaciones humanas.	Atención del cliente
Asiduidad.	Cooperación.	Satisfacción del cliente
Lealtad.	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque de los resultados.

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Ventajas del método de escala gráfica: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.
2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de escala gráfica:

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.

3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

6.2.2. Método de clasificación alterna

Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Dado que, por lo general, es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos sólo por orden, el método de clasificación alterna es muy popular. Primero, haga una lista de todos los subordinados que piensa calificar, después elimine los nombres de aquellos que no conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden. Indique cual es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo, y también cual estaría en el lugar más bajo. Ahora, elija al que iría después del más alto y del más bajo, alternando entre el más alto y el más bajo hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados que eran calificados.

6.2.3. El método de la comparación por pares

El método de la comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomando cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles

Suponga que debe calificar a cinco empleados con el método de la comparación por pares, de todos los pares posibles de empleados y cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un-), cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

La aplicación del sistema de comparación por pares sólo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

6.2.4. El método de la distribución forzada

El método de la distribución forzada, es como clasificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías del desempeño. Por ejemplo, podría optar por distribuir a los empleados así:

15% para desempeño sobresaliente.

20% para el desempeño superior al promedio.

30% para desempeño promedio.

(20%) para desempeño inferior al promedio.

(15%) para desempeño deficiente.

(No es necesario que las proposiciones de cada categoría sean simétricas). La distribución forzada significa, como ocurre en la escuela, que no todo el mundo puede obtener un 10 y que el desempeño de una persona siempre es calificado en relación con el de sus compañeros. Una forma práctica de hacer lo anterior sería anotar el nombre de cada empleado en una ficha independiente. A continuación, para cada una de las características que vaya a evaluar (calidad de trabajo, creatividad etc.) coloque la tarjeta del empleado en una de las categorías correspondientes al desempeño.

Ventajas del método:

Proporciona resultados confiables y exentos de influencia subjetivas y personales porque elimina el efecto del halo o generalización (halo effect).

Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método:

Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.

Es un método comparativo y discriminatorio y presentan resultados globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.

Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo etc.

Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

6.2.5. Método de investigación de campo.

Según (Chiavenato, 2000), en el Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hecho y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Característica del método de investigación de campo:

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la responsabilidad sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- a- Evaluación inicial: el desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con cada uno de los tres elementos siguientes:
 - Desempeño más que satisfactorio (+).
 - Desempeño satisfactorio (+/-).
 - Desempeño menos que satisfactorio(-)

- b- Análisis complementario. Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.
- c- Planeación. Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:
 - Asesoría del empleado.
 - Readaptación del empleado.
 - Capacitación.
 - Desvinculación y sustitución.
 - Promoción a otro cargo.
 - Mantenimiento en el cargo actual.
- d- Seguimiento. (Fair play) se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo:

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- 1- Cuando esta precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- 2- Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- 3- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problema.
- 4- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento de desempeño.
- 5- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carrera y demás áreas de actuación de ARH.
- 6- Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en evaluación de personal.

7- Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo:

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- 1- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- 2- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

6.2.6. Método de incidentes críticos:

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), considera que es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la segunda guerra mundial.

Característica del método de incidentes críticos:

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

6.2.7. Métodos modernos de evaluación de desempeño:

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002) expone las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño han llevado a la organización a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación del desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente

nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por proceso y por equipos, los cuales modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella. El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de la organización, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados. Todavía no existen indicadores de desempeño en muchas empresas o se utilizan desordenadamente varios indicadores dispersos e inconexos que no proporcionan la visión global necesaria.

6.2.8. Evaluación participativa por objetivo (EPPO)

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que surge la vieja administración por objetivo (APO), con nuevo ropaje y sin conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.

La APO, es una de las buenas ideas destruidas por el furor burocrático de algunas organizaciones. Cuando Drucker definió el proceso en 1954, quería referirse a la administración de las empresas por objetivos y autocontrol, es decir, a la autodirección no burocratizada, pero sobrevino la antítesis de lo pregonado: una complicada rutina burocrática e inflexible, coercitiva y angustiante, impuesta de arriba hacia abajo. Si se hubieren respetado las bases anteriores, se habría restaurado el verdadero concepto de la APO como sistema democrático y participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas.

6.3. Instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño

Es bueno destacar que los indicadores a medir o valorar pueden tener una naturaleza tangible o intangible, lo que hace necesario establecer métodos y técnicas para su medición

Los instrumentos se clasifican en dos métodos que son:

Métodos relacionados con los indicadores tangibles: Calidad de trabajo y Cantidad de Producción, Salario, Ascenso, etc.

Métodos relacionados con los indicadores intangibles: Gestión, Cooperación, Competencia, Compromiso, etc.

6.3.1. Indicadores tangibles

Calidad de trabajo

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad hoy por hoy, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad esto significa productos que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño y son asequibles.

La calidad en el trabajo es un concepto difícil de definir debido al carácter multidimensional que este encierra. La literatura en torno a este tema muestra que las dimensiones más conocidas son aquellas que guardan relación con el proceso productivo y los métodos de trabajo, que están continuamente expuestos a procesos de mejora continua y a un control basado en los estándares.

Cantidad de producción

Medir el desempeño de los empleados contra los indicadores de producción de la institución consiste en alinear los objetivos de rendimiento de los empleados con los objetivos operativos y estratégicos. Al determinar las métricas que puedan afectar a los empleados también contribuye a su desarrollo moral, lealtad y satisfacción en el trabajo. Durante la revisión del desempeño de los empleados se les debe pedir que demuestren cómo terminan las tareas del trabajo de una manera eficiente y rentable, y cómo esto ayuda a la institución para lograr su ventaja competitiva.

Por otra parte es el índice más frecuentemente empleado, sin embargo, no siempre es confiable si no se mide también la calidad y la oportunidad con que se da la producción. Frecuentemente la producción se expresa como un índice o porcentaje con relación al tiempo utilizado, aunque se recomienda establecer estándares que

deben ser negociados para que todos tengan una referencia del nivel de desempeño esperado. (García López, 2010)

Salario:

Es la remuneración que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado.

Ascenso:

El ascenso es la oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador. (*Universia, 2005*)

6.3.2. Indicadores intangibles

Los métodos relacionados con los indicadores intangibles son los siguientes: la gestión, cooperación, competencia, compromiso, etc. Los cuales son importantes para evaluar el desempeño del personal.

Gestión: la gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. Este proceso requiere un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas. (Sánchez Medina, 2013)

Cooperación: supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo.

Competencia: el concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Compromiso: es el acuerdo implícito entre los trabajadores y la empresa en que trabajan. De parte de los empleados se refiere a la participación comprometida intelectual y emocionalmente para contribuir al éxito de la firma y, por parte de ésta la retribución correspondiente teniendo en cuenta además la profesión y la carrera de su subordinado. Dentro de esta relación se consideran claves la eficiencia, la productividad, la seguridad, la satisfacción, y por supuesto, la rentabilidad de la empresa. (ESADE, 2014)

6.4. Parámetros de desempeño:

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente, por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. El análisis de puesto pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato. (Werther & Davis, 2000)

6.5. Estrategia

La estrategia se refiere a un plan de acción que me va a asistir en el logro del Objetivo y por ende de la Visión. La estrategia es el “como logro esto”. Por otra parte Fernández (2007) en su libro Manual para elaborar un plan de mercadotecnia la define como “el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico”. (p.130)

Misión:

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea de tipo que sea, tiene (al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les

asigna. Por ejemplo, el propósito de una empresa comercial es generalmente la producción y distribución de bienes y servicios. El propósito de un departamento estatal de caminos es el diseño, construcción y operación de un sistema estatal de carreteras. El propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es la enseñanza, la investigación y la prestación de servicios a la comunidad. (Koontz & Weihrich, 2004)

Visión:

Para Jack Fleitman (2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (p.283)

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc.. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir. (p.4)

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Los objetivos o metas:

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz & Weihrich, 2004)

6.6. Objetivos institucionales

Concepto de objetivo:

La palabra objetivo (de obj-jactum) implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta. Sobre esto, Terry, afirma “un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

Conceptualmente los objetivos institucionales de una organización materializan la misión y visión de la entidad y orientan el rumbo o dirección a seguir en la vigencia en que son formulados.

Políticas

Para Koontz & Wehrich (2004), en su libro “Administración una perspectiva global” explican que las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan al pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen otros límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen (p.157)

La esencia de las políticas es la sensatez. Por su parte, las estrategias se refieren a la dirección en que se encauzaran recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos. (Koontz & Wehrich, 2004)

VII. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Objetivos	Variables	Definición	Sub variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Identificar los métodos de evaluación del desempeño aplicados en la institución.	Evaluación del desempeño laboral	Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.	Métodos	Método de escala gráfica. Método de clasificación alterna. El método de la comparación por pares. El método de la distribución forzada. Método de investigación de campo. Método de incidentes críticos	Grado de conocimiento del cargo. Nivel de cumplimiento de las normas básicas higiene y seguridad laboral. Grado de satisfacción en el puesto.	Entrevista Encuesta
Valorar la importancia del instrumento de evaluación de resultados desde el punto de vista del trabajador.	Instrumento	Es una herramienta destinada a documentar el desempeño de una persona, verificar los resultados obtenidos y evaluar los productos elaborados de	Tangibles Intangible:	Cantidad de producción Salario Ascenso, Gestión, cooperación, competencia, compromiso, etc.	Nivel de conocimiento del instrumento. Nivel de aceptación del instrumento. Porcentaje de conocimiento de los aspectos sujetos a mejora.	Entrevista Encuesta

Objetivos	Variables	Definición	Sub variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
		acuerdo con una norma o parámetro previamente definido.				
Analizar cómo se relaciona la evaluación del desempeño con la calidad del trabajo.	Calidad del trabajo	Representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración.	Parámetros	Exactitud y cumplimiento del trabajo realizado.	Conocimiento del puesto. Compromiso institucional. Capacidad de trabajar en equipo. Nivel de motivación.	Encuesta Entrevista

Objetivos	Variables	Definición	Sub Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Proponer mejoras en los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.	Mejoras en el sistema	La mejora en el sistema de evaluación es un proceso que afecta a todos los miembros de la empresa, ya que implica tanto a la dirección como a los niveles más bajos de la institución.	Misión Visión Programas Normas Estrategias	Razón de ser Propósito Valores Metas a corto y largo plazo Proyectos Ley y reglamento Objetivos, Planes(POA) Presupuestos	Aplicación de la ley y reglamentos.	Encuesta. Entrevista

VIII. DISEÑO METOLOGICO

8.1. Enfoque de la investigación

La investigación es mixta, ya que tiene por una parte el enfoque cualitativo que da respuesta a problemas prácticos e inmediatos, tiene como fin secundario brindar aportes al conocimiento teórico. Además, de basarse en el paradigma crítico se aplicaron variables cualitativas como cuantitativas, siendo admisible la posibilidad de obtención de datos que no son puramente empíricos ni solo interpretativos, ya que se requirió de una evaluación de información existente para desarrollar el marco teórico. Así mismo, para obtener los resultados de la investigación se realizaron preguntas de contenido y forma cerrada por lo que además se empleó el enfoque cuantitativo que permitió determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en logro de los objetivos institucionales en la FAREM-Estelí.

8.2. Tipo de investigación

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación aplicada porque se determinó la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales, luego se empleó el tipo descriptivo porque se analizó la incidencia de la evaluación del desempeño en la calidad del trabajo.

Para Pineda, Alvarado & Canales (1994), los estudios descriptivos se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permite obtener el resultado de las observaciones de las conductas, los factores, los procedimientos y otras variables de fenómenos y hechos.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo año 2014.

8.3. Población y muestra

La población está conformada por los trabajadores administrativos de la FAREM-Estelí que corresponde a un total de 84 trabajadores, entre ellos: personal de registro, administrador(a), contador(a), auxiliar de contabilidad, cajeros, secretarias, conductores, personal de limpieza, vigilantes, entre otros.

El método de muestreo a utilizar será el probabilístico, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Muestra:

Para el cálculo de la muestra se consideraron las siguientes condiciones:

N	K	p	Q	e
84	1.96	0.50	0.50	0.05

$$n = \frac{Z^2(P * Q)(N)}{D^2(N - 1) + Z^2(P * Q)} =$$

$$n = \frac{1.96^2(0.50 * 0.50) * (84)}{0.0025^2(83) + 1.96^2(0.50 * 0.50)} = 69$$

Según los resultados de la fórmula correspondió encuestar a 69 trabajadores administrativos de la FAREM-Estelí.

Criterios de selección de la muestra:

Personal administrativo.

Que tenga más de un año en el cargo.

8.4. Métodos y técnicas para la recolección de datos

En cuanto a las técnicas que se emplearon se encuentran: revisión de documentos, entrevistas, fichas bibliográficas y encuesta.

Revisión de documentos.

Se entiende como la gama de registros escritos cuyo tema central haya sido la investigación de otras o recomendaciones para investigaciones futuras. Es utilizada para obtener y organizar los datos de los libros, tesis, manuales, documentos y toda fuente bibliográfica necesaria para documentar el marco teórico.

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual (Méndez A., 2009)

Fichas bibliográficas:

Son tarjetas de forma rectangular de diversos tamaños que se utilizan para registrar los datos extraídos de las fuentes bibliográficas, como libros, revistas, periódicos, y no bibliográficas que son objeto de estudio por las personas que las elabora.

Esta técnica se apoya en hallazgos teóricos para la sustentación de la investigación, permitiendo obtener referencias teóricas conceptuales encontradas en la revisión bibliográfica objeto de estudio. La búsqueda de revisión bibliográfica sobre el tema objeto de investigación, es la selección de material útil para resumir, aclarar y ampliar las fuentes de información, la revisión bibliográfica está orientada principalmente a proveer al investigador de tres componentes básicos del marco teórico, antecedentes, bases teóricas, y definición de conceptos.

Elaboración de instrumentos:

Entrevistas

Según Silvia F, y Pelachano (1979) la define de la siguiente manera “es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica.

La entrevista que se aplicó está conformada por una guía de preguntas semi estructuradas dirigidas al Decano, Vice Decana y Administradora, con el objetivo de obtener información de interés y procesar la triangulación de datos. (Ver anexos1,2)

Encuesta:

La encuesta, es la técnica de investigación que permite la comunicación con el sujeto, ya sea escrita o verbal y se logra empleando el método del cuestionario como el instrumento para lograr los datos.

El cuestionario sirve de guía al proceso de comunicativo y se puede usar en la encuesta en cualquiera de sus modalidades, sin importar si las preguntas o respuestas han de darse por escrito o verbalmente. (Bird, 2000)(Ver Anexo 3)

8.5. Trabajo de campo:

Procedimiento

Esta investigación se basó en la recolección de información para determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales a través de técnicas como entrevistas al responsable administrativo y encuestas al personal que labora en el área administrativa de la Facultad.

8.6. Elaboración del informe final

En esta etapa se procesó y analizó la información obtenida con la implementación de los instrumentos a cada trabajador administrativo, logrando así diseñar y tabular los gráficos para la presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

8.7. Plan de análisis de resultados:

8.7.1. Análisis Estadístico.

“La Estadística es la ciencia que trata de la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de datos numérico, con el fin de realizar una toma de decisión más efectiva” (Mason, 2006, pág. 5).

A través de la aplicación de la fórmula estadística se calculó el número de encuestas realizadas en esta investigación tomando en cuenta la población objeto de estudio.

Para el análisis de la información se utilizó el programa IBM SPSS, statistics versión 20 desarrollada en la Universidad de Chicago, es uno de los más difundidos. Es un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información. (Hernández Sampieri-Fernández Collado, 2006, pág. 410).

8.7.2. Análisis cualitativo.

Estudia especialmente los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa a través de la interacción. Busca llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento y el uso de la empatía y tiende a ser más inductivo que deductivo. Se aplicó el procedimiento para análisis de datos cualitativos para los indicadores de la variable mediante las opiniones de los trabajadores.

8.7.3. Plan de recolección de datos:

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas e instrumentos que pueden ser utilizados para desarrollar los sistemas de información” (Yuni & Urbano, 2006, pág. 33).

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico, detallando adecuadamente las técnicas, instrumentos, procedimientos y tiempo.

Para la recolección de datos de esta investigación se planificó una serie de técnicas e instrumentos adecuados para el estudio en cuestión, a continuación se detalla:

La encuesta:

Se define como el “Procedimiento que consiste en hacer las mismas preguntas, a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada a través de procedimientos estadísticos de muestreo. La obtención de la información es mediante la interrogación escrita” (Ortez, 2000, pág. 101).

Para esta investigación se aplicó 69 encuestas a trabajadores administrativos.

La entrevista:

Se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Ortez, 2000, pág. 99)

Con la entrevista se garantizó recopilar la información cualitativa sobre los indicadores de estudio, de forma tal que dignifican los resultados de la investigación.

Se entrevistó al decano de la Facultad MSC. Máximo Andrés Rodríguez Pérez, al igual que a la administradora MSC. Magdania Vindell Betanco. El procedimiento de la aplicación fue personal entre el investigador y el entrevistado. Brindando una gran cantidad de información necesaria para este trabajo de investigación.

8.7.4. Proceso de validación de instrumentos:

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe de reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Confiabilidad, es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

La confiabilidad, se refiere al grado en que el instrumento es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado Baptista Lucio, 2006)

La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Tomando en cuenta los requisitos anteriores se le solicitó a través de una carta de solicitud de validación de instrumentos (Ver anexo No. 6) el apoyo a tres (3) maestros para que realizaran la valoración y sugerencias a los instrumentos aplicados en el estudio.

Esta validación fue de mucha importancia ya que permitió realizar las correcciones a los instrumentos utilizados en el estudio y que fueron sugeridas por los maestros los que se detallan a continuación:

- MSc. Yasmína Ramírez Sovalbarro - Máster en Dirección Estratégica de Marketing Universidad León España con experiencia en Evaluación de Personal, responsable de personal y facilitadora de modulo en maestría sobre gestión del talento humano, directora del departamento de Ciencias Económicas y Administrativas de la FAREM- Estelí.
- MSc. Juan Carlos Benavides - Master en Contabilidad con énfasis en auditoría, quien laboro como responsable de Recursos Humanos de la Empresa Drew Estate Nica S. A hoy Drew Estate Tobacco Company S.A.
- MSc. Angélica María Meza Bermúdez- Master en Relaciones económicas internacionales, docente del departamento de Ciencias Económicas del RUCFA.

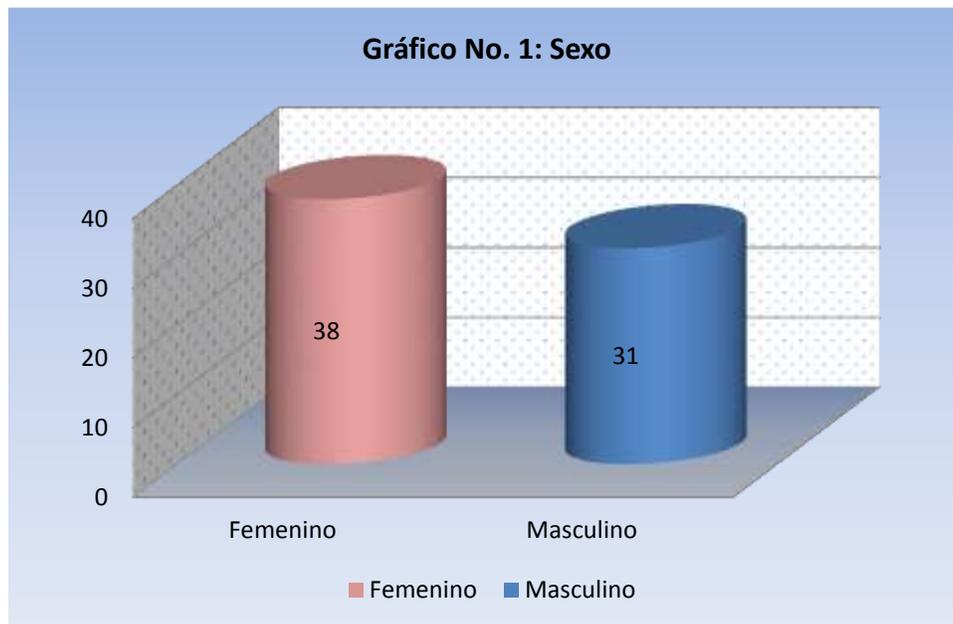
Por la experiencia de los maestros, se logró obtener grandes aportes, sugerencias y recomendaciones, con las que se garantizó la factibilidad y

viabilidad de la aplicación, validez y confiabilidad del contenido de los instrumentos, así como el valor e importancia de toda la investigación.

IX. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.

En la investigación realizada sobre el desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, se emplearon diversos métodos y herramientas incluidas la encuesta y entrevista, teniéndose los siguientes resultados:

En esta investigación se encuestó a 38 trabajadores del sexo femenino y 31 del sexo masculino, esto representa la participación tanto de hombres como de mujeres en los diferentes cargos que existen en esta Facultad; quienes respondieron a las diferentes interrogantes establecidas en la encuesta. (Gráfico No. 1)



Fuente: Entrevista realizada a trabajadores administrativos.

Así mismo, se entrevistó al Decano Msc. Máximo Andrés Rodríguez Pérez y a la Administradora de la Facultad Msc. Magdania Vindell Betanco quienes respondieron a cada una de las interrogantes del cuestionario.

Es importante destacar las definiciones que se tienen de la evaluación al desempeño:

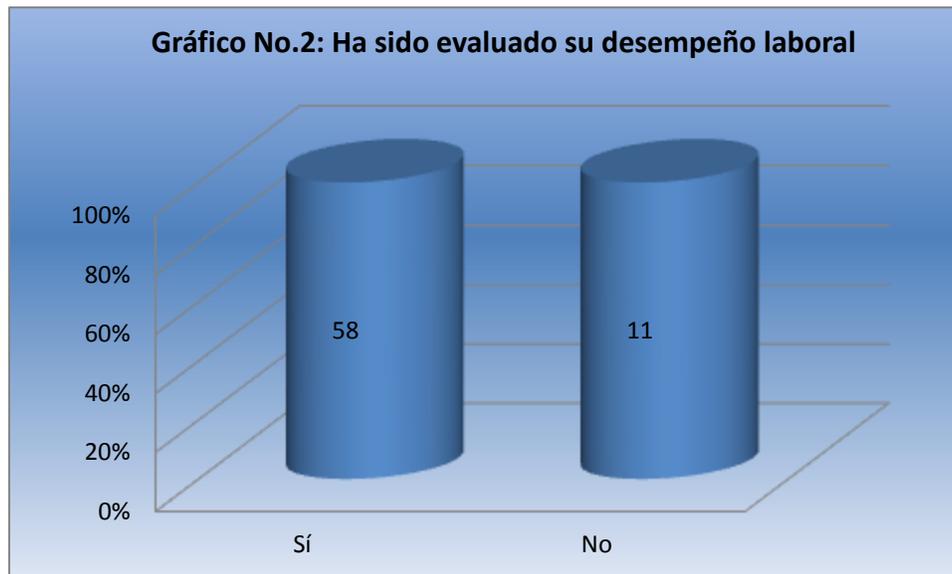
Para Westher & David (2000), definen que la evaluación del desempeño es “el proceso en el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una

función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. (P. 295).

Por su parte, MSc. Magdania Vindell Betanco – administradora de la Facultad la define como “la evaluación calificada con base a parámetros previamente establecidos que permite fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas de la institución, según el reglamento interno administrativo citó que: “la evaluación al desempeño es el proceso sistemático y continuo que permite valorar los méritos del trabajador en el ejercicio de sus funciones”.

El maestro Rodríguez Pérez, al referirse a este aspecto expreso que la evaluación al desempeño permite verificar la calidad del trabajo que se está realizando en cada uno de los puestos evaluados, tomar decisiones sobre los estímulos y ascensos.

Una vez que se ha definido la evaluación al desempeño hay que indagar si se aplica en esta facultad; para ellos se les preguntó a los trabajadores administrativos ¿ha sido evaluado su desempeño laboral?



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores administrativos.

En este sentido se tiene que según los datos del gráfico No 2, 58 trabajadores han sido evaluados, y 11 no. Esto indica que la institución ha evaluado alguna vez a sus trabajadores, lo que permite un mejor desempeño en la organización.

La evaluación debe de ser realizada en toda su totalidad al personal, es decir, que no pueden ser evaluados uno y otros no; esto se contraponen con el resultado de la entrevista donde se asegura que actualmente la Facultad evalúa al personal administrativo contratado dos veces al año, al personal que ingresa por primera vez se le aplican 3 evaluaciones al año, al personal docente contratado anualmente para efectos de renovación de contrato.

La información anterior indica que si bien se está evaluando al personal existe 11 trabajadores que desconocen en qué momento se les ha evaluado.

9.1. Métodos de evaluación del desempeño

Objetivo 1.

Identificar los métodos de evaluación del desempeño.

9.1.1. Métodos de evaluación

(Dessler, 2001), explica en su libro Administración del Personal que la evaluación misma se suele realizar usando un método formal y predeterminado. En la cual se deben utilizar algunos de los siguientes métodos: escala gráfica de calificaciones, calificación alterna, comparación por pares, distribución forzada, investigación de campo, incidentes críticos. Entre los métodos modernos se da la evaluación participativa por objetivos.

En la entrevista se le presentaron a la administradora los métodos anteriores para que ella indicara cual se aplica en la Facultad según sus palabras en este caso utilizan el método de escala de calificación para personal administrativo contratado a los cuales se les evalúan factores como: la disciplina, responsabilidad, confiabilidad, organización del trabajo, relaciones humanas, disponibilidad, presentación personal, asistencia y puntualidad. Para realizar esta evaluación se utiliza el formato del anexo (No. 5) la calificación es de 0-100 puntos dándole valor a las letras A, B, C, D de mayor a menor.

La escala de calificaciones es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño (Anexo 4) muestra una escala típica de calificaciones. Enumera las características como (calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica. El supervisor califica a cada uno de los subordinados señalando con una marca o un

círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. Es bueno destacar que los indicadores a medir o valorar pueden tener una naturaleza tangible o intangible, lo que hace necesario establecer métodos y técnicas para su medición.

Lista de Verificación:

Cada factor a evaluar tiene una calificación que se distribuye de la siguiente manera:

GRADO	PUNTAJE
A	100
B	78
C	56
D	34

9.1.2. Nivel de cumplimiento de las normas básicas de higiene y seguridad laboral:

Según la entrevista realizada se puede constatar que existe una comisión mixta de Higiene y Seguridad Laboral, conformada por el Decanato, administradora y representantes de gremios. Esta comisión tiene como una de sus funciones dar a conocer las normas de Higiene y Seguridad laboral a través de las capacitaciones constantes a los trabajadores.

Se logra que el personal cumpla con las normas básicas de higiene y seguridad laboral a través de:

- Concientización en reuniones de equipos de trabajo y en reuniones de administrativos de la importancia personal para cada uno de ellos del cumplimiento de la misma.
- Supervisión por parte del Responsable de Higiene y Seguridad Laboral.

A la vez existe el reglamento Técnico Organizativo de Higiene y Seguridad del trabajo que ha sido elaborado para brindar garantías tanto físicas como mentales a los trabajadores de la Universidad, al igual que garantizar las condiciones ambientales adecuadas con la finalidad de lograr la prevención de accidentes laborales, enfermedades profesionales y aprovechar al máximo la fuerza de trabajo existente.

Uno de los objetivos es que los trabajadores participen en acciones que garanticen la integridad física, la salud, la higiene y la disminución de los riesgos profesionales para hacer efectiva la seguridad ocupacional del trabajador. RTO (pág. 1)

El maestro Rodríguez Pérez, aseguró que en estos últimos años se ha fortalecido el tema de higiene y seguridad laboral por medio de capacitaciones constantes, supervisiones para asegurar el uso de los medios de protección, señalización en cada una de las áreas, equipando de botiquín de primeros auxilios cada una de las áreas de la Universidad, y realizando simulacro para la prevención, mitigación y atención de desastres.

9.1.3. Grado de satisfacción en el puesto:

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

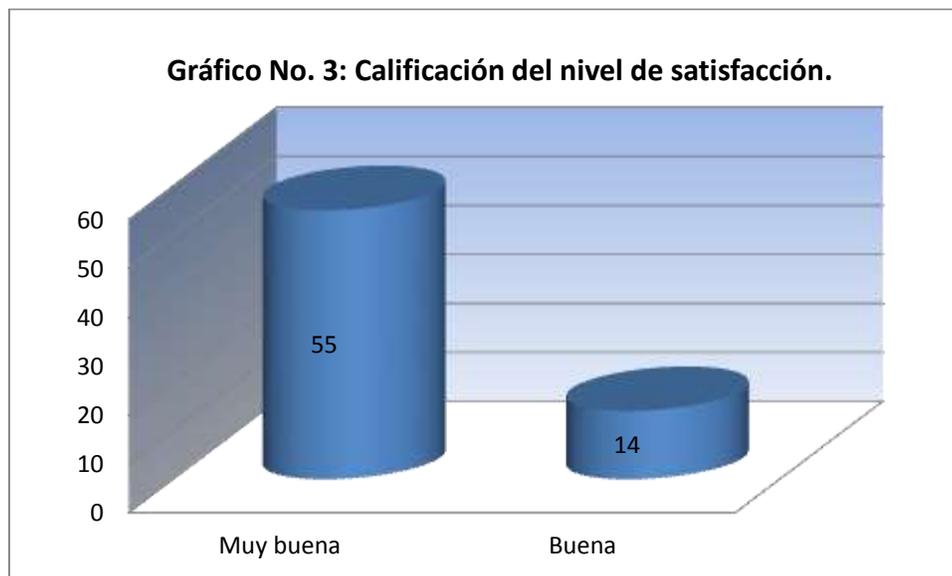
A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.)

y la vida en general (Blum y Naylor 1988). De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor - favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo.



Fuente: encuesta realizada a trabajadores

En el gráfico 3, se puede observar la calificación del trabajador del nivel de satisfacción; 55 la califican como muy buena y 14 como buena.

Este resultado refleja que el personal se siente altamente satisfecho en la institución lo cual es muy importante la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la institución). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

9.2. Importancia del instrumento de evaluación

Objetivo 2.

Valorar la importancia del instrumento de evaluación.

9.2.1. Instrumento de evaluación.

Para lograr que la evaluación al desempeño cumpla con los fines y objetivos propuestos se deben diseñar los instrumentos de evaluación los cuales son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o al desempeño alcanzado por el trabajador estos deben de ser conocidos por la persona que está siendo evaluada en un proceso de retroalimentación.

Los instrumentos de evaluación, es un mecanismo o medio diseñado para realizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera o en periodo de prueba.

Según la administradora en la Facultad se utilizan varios instrumentos entre los cuales se pueden mencionar: la observación, registros, informes financieros y operativos, proyectos de trabajo, rendimiento de cada una de las áreas, el mismo cumplimiento del POA. (Vindell Betanco, 2015)

A continuación se detallan los instrumentos:

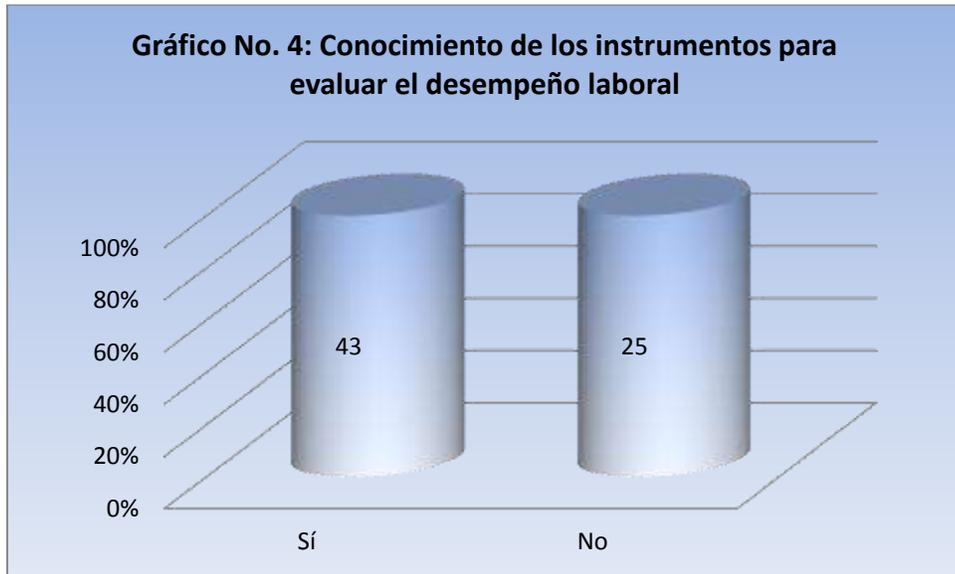
La observación: es un medio que se utiliza para verificar la conducta del trabajador: cumplimiento de horario, comportamiento, relación con los compañeros de trabajo etc.

Registros: de ingresos y egresos.

Informes Financieros: estados financieros, estados de ejecución de prepuestos.

Plan Operativo Anual (POA): instrumento que contiene las estrategias, resultados esperados, actividades, período, responsable, participante y medios de verificación. “Todos estos instrumentos nos permiten determinar los resultados del trabajo generado en cada una de las áreas”.

9.2.2. Nivel de conocimiento del instrumento:



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

Según el gráfico No 4, los resultados revelan que 43 de los encuestados si conocen los instrumentos de evaluación que se han utilizado, sin embargo, 25 de ellos aseguran desconocerlos.

Es muy importante que el evaluado conozca los instrumentos que se están utilizando para evaluarlos y los aspectos a evaluar. En el momento en que el trabajador firma la evaluación en ese momento tiene conocimiento del porque se le evalúa.



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos

El conocimiento del instrumento se logra con las veces en que se ha aplicado como se puede observar en el gráfico No. 5, la mayoría de los encuestados (38) aseguran haber sido evaluados de 1 a 5 veces, de 6 a 10 veces (13) y más de 10 veces (7).

Esto reafirma el dato que se obtuvo en la entrevista donde se informa que “está reglamentado que la evaluación se practicará al personal contratado por tiempo determinado una semana antes de finalizar el contrato, promociones y traslados al finalizar el período de prueba de treinta días, y al personal permanente en octubre de cada año y que hasta la fecha no se ha llevado a cabo la evaluación al personal permanente”. (Vindell Betanco, 2015)

También explicó el por qué evaluar el desempeño de los trabajadores, destacando los siguientes aspectos:

- Valorar el desempeño del personal para conocer sus fortalezas y debilidades.
- Implementar un sistema equitativo de estímulos, vinculados a los méritos del personal y la excelencia en los resultados del trabajo.
- 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 las metas y objetivos de la institución.
- Facilitar a los directivos la relación con sus colaboradores, creando un clima cordial y sincero, además de contribuir a la formación de equipos de trabajo eficaces.

9.2.3. Nivel de aceptación del instrumento:

Para conocer el nivel de aceptación de los instrumentos se les preguntó a los encuestados si la evaluación realizada corresponde a las orientaciones recibidas para su desempeño laboral para lo cual 40 de los 69 encuestados contestaron que siempre, 15 dijeron que casi siempre y 3 que algunas veces, se puede notar que existe una diferencia de 11 encuestados que no contestaron esta pregunta ya que anteriormente habían expresado que no han sido evaluados. Como se puede observar en la (gráfica No. 6) el resultado indica que la evaluación corresponde con las orientaciones recibidas para el desempeño laboral; sin embargo 3 dijeron que algunas veces esto podría significar que se les orienta una cosa y se les evalúa otra, algo que por ningún motivo se puede dar, porque según la cláusula 20 del convenio colectivo expresa literalmente lo siguiente: “así mismo, queda establecido que a

ningún trabajador se le atribuirán tareas ni funciones que no sean afines a su contrato individual de trabajo.



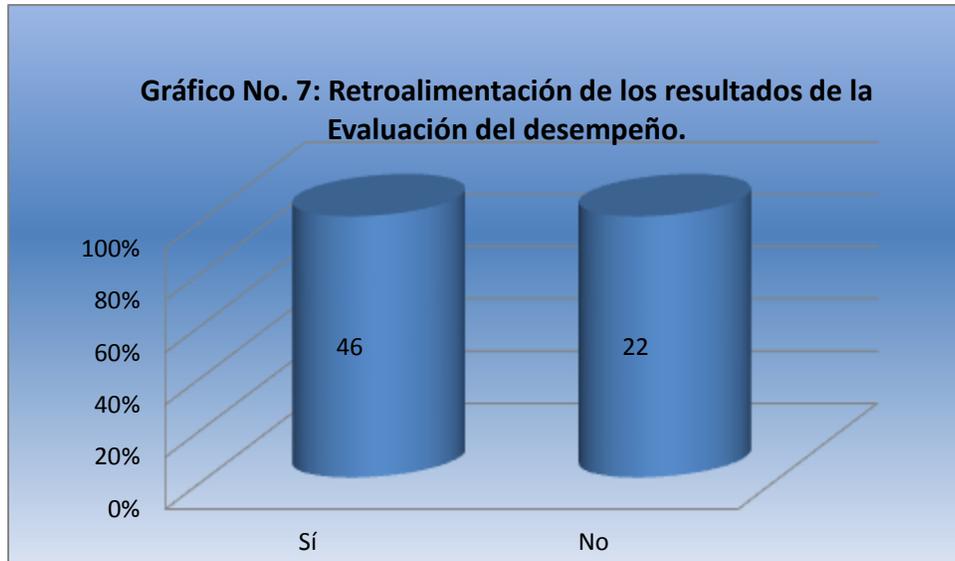
Fuente: Encuesta realizada a trabajadores administrativos.

9.2.4. Porcentaje de cumplimiento de los aspectos sujetos a mejoras:

Retroalimentación

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y las organizaciones deben conocer su desempeño.

La retroalimentación le permite al trabajador conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene en el desempeño de sus funciones, con el objetivo de mejorar en lo que se está fallando.



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

Por ello se les preguntó a los encuestados si se le dieron a conocer los resultados de la evaluación realizada 46 de ellos afirmó que sí, y 22 de ellos aseguro que no. (Gráfico No 7)

En este caso lo más recomendable es darle a los evaluados una copia por escrito de los resultados obtenidos. Para de esta forma poder determinar si el trabajador esta anuente a las recomendaciones para mejorar su desempeño.

9.3. Relación de la evaluación del desempeño con la calidad del trabajo

Objetivo 3.

Analizar cómo se relaciona la evaluación del desempeño con la calidad del trabajo.

9.3.1. Grado de conocimiento del puesto:

Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto, para lograr esto se le debe de dar a conocer al trabajador que es lo que la institución espera de él en el cumplimiento de sus funciones.



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

El gráfico No. 8, muestra que 39 de los encuestados recibieron capacitación sobre lo que la institución quiere de ellos y 30 no recibieron esa capacitación.

Por consiguiente, este es un dato muy importante el cual se debe tomar en cuenta por las autoridades de la facultad, puesto que, la capacitación al personal es la base del éxito y del logro de los objetivos propuestos de la institución. La evaluación debe de estar relacionada con el puesto y los estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis de puesto. Para evaluar cómo responden las personas en su

puesto de trabajo es prioritario identificar las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollar en su puesto de trabajo y cuyo desempeño será evaluado.

9.3.1.1. Capacitación del personal

Entre los objetivos y fines de la universidad está la de impulsar la superación científica, técnica, humanista, cultural y pedagógica del personal docente y administrativo según corresponda. Al igual que en el convenio colectivo en la cláusula 69 se plantea lo siguiente:

“Con el objeto de actualizar los conocimientos teóricos y prácticos de todos los trabajadores, la institución pondrá en práctica un plan de capacitación para el personal administrativo ubicado en todas las áreas administrativas, el cual será elaborado conjuntamente con el Sindicato. La UNAN-Managua mantendrá un diagnóstico actualizado sobre las necesidades, adiestramiento, capacitación y formación de personal. Además, establecerá convenios inter-institucionales con centros de capacitación de INATEC y Centro Juvenil Don Bosco”.

Seguido de la capacitación está el acompañamiento que se le debe de dar al trabajador para que realice bien sus funciones y, con relación e esto, se tiene según el resultado de la gráfica No. 9, que 28 trabajadores han recibido acompañamiento, y 40 no. Es decir, que el 58% del personal no ha recibido acompañamiento, y si se le ha dado no se le informó. Por consiguiente, este dato permite plantearse estrategias para la mejora continua en los procesos de acompañamiento. La gráfica muestra un dato nulo ya que la persona no contesto a la pregunta.



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

Hay que destacar que la necesidad del acompañamiento va depender del tipo de cargo, es decir, que hay algunos que quizás no lo necesiten.

9.3.2. Compromiso institucional:

El compromiso, es el acuerdo implícito entre los trabajadores y la empresa en que trabajan. De parte de los empleados se refiere a la participación comprometida intelectual y emocionalmente para contribuir al éxito de la firma y, por parte de ésta la retribución correspondiente teniendo en cuenta además la profesión y la carrera de su subordinado. Dentro de esta relación se consideran claves la eficiencia, la productividad, la seguridad, la satisfacción, y por supuesto, la rentabilidad de la empresa. (ESADE, 2014)

Definido en el proyecto institucional como identidad institucional y sentimiento de pertenencia: principios que tienen que ver con la forma que nos vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social o ideas, lo cual nos permite identificarnos con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

Se promueve desde la identidad institucional como se presenta en nuestro reglamento de Identidad Institucional “el resultado de las acciones individuales y colectivas de los distintos sectores de la comunidad universitaria, que sin duda contribuyeron y siguen aportando en el fortalecimiento de nuestra historia como institución y como parte integral de la nación, a través de nuestra fecunda trayectoria. (Vindell Betanco, 2015)

El término calidad representa un concepto muy complejo que se ha convertido, universalmente, en uno de los más atractivos para la teoría de la administración. Hoy, en el mundo de las empresas, se ha iniciado la revolución de la calidad hoy por hoy, todo negocio quiere tener productos y servicios de calidad esto significa productos que son superiores a la media, que tienen el nivel de desempeño y son asequibles.

Cabe señalar que el Proyecto Institucional (Pág. 15), menciona que el eje de calidad y desarrollo académico de la UNAN-Managua orienta el cumplimiento de estándares de calidad, entre sus políticas están:

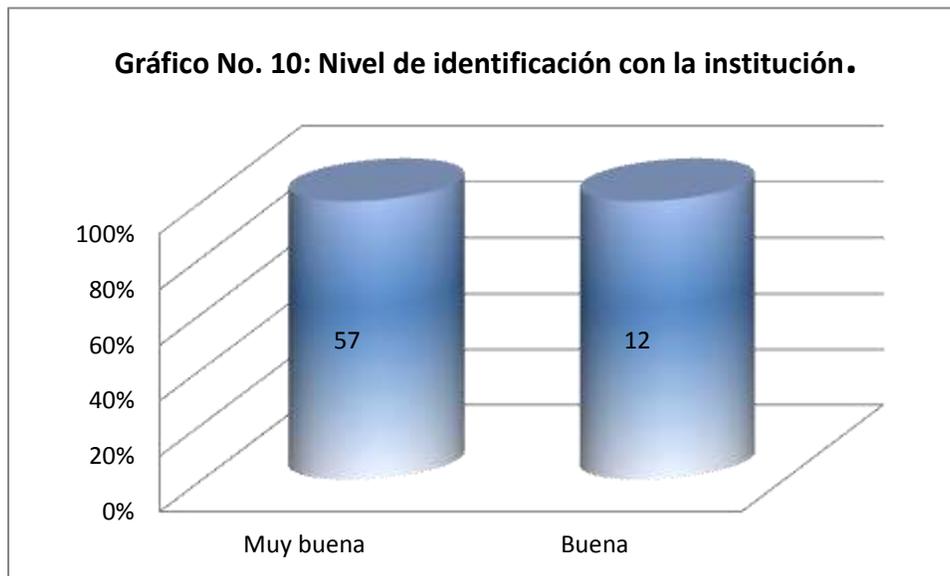
- Fortalecer la calidad en el desempeño total de Universidad, lo cual implica un proceso de cualificación que permita alcanzar la acreditación institucional.

- Estimular iniciativas que fortalezcan la comunicación y el trabajo cooperativo e interdisciplinario de toda la comunidad universitaria.
- Promover y articular la docencia, la investigación, la proyección y extensión social con responsabilidad social.

El proceso de cualificación lleva consigo una serie de aspectos que son necesarios como son:

9.3.2.1. Nivel de identificación con la institución:

Como parte del compromiso institucional se evalúa el nivel de identificación con la institución.



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

Los datos nos reflejan que la mayoría (57 trabajadores) califican su nivel de identificación con la institución como muy bueno, y 12 lo valoran como bueno. (Gráfico No. 10).

Esta valoración demuestra que el personal se siente identificado con la institución lo cual se puede comprobar en la participación de éste en las diferentes actividades organizadas por esta Alma Mater.

En la entrevista realizada a Vindell Betanco (2015), menciona los indicadores que demuestra que el personal está comprometido con la institución, siendo estos los siguientes:

- Cumplimiento de sus funciones desde su cargo.
- Logro de metas propuestas en el POAI (Plan Operativo Anual Institucional).
- Cumplimiento del Proyecto Institucional.
- Visión y valores articulados, puestos en práctica y ejemplificados en toda la Facultad.
- Premios recibidos por mejor trabajador administrativo de la Facultad.
- Premios recibidos en el área de deporte y cultura.
- Mejor remuneración salarial de las Instituciones del estado.
- Metas cumplidas y superadas por área.
- Beneficios contemplados en el convenio colectivo de la Facultad.
- Estabilidad laboral.

9.3.2.2. Conocimiento de la misión y visión:



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores Administrativos.

En el gráfico 11, se refleja que el 61 de los encuestados afirma tener conocimiento de la misión y visión de la universidad. Por otra parte, el 8 no conocen la misión y visión de la universidad, aspecto importante a tomar en cuenta al momento de la inducción en la preparación de los cargos de trabajo a ejercer.

Con relación a la apropiación de la misión y visión de la universidad, se le consultó a Vindell Betanco (2015), ¿cómo se logra esto?, para lo cual contesto lo siguiente: “desde que se ingresa a la Facultad se les explica cuál es la visión, misión, valores, y se hace conciencia en cada una de las actividades académicas y administrativas, el objetivo es único y hacia éste debemos de marchar en equipos de trabajo, la identidad institucional es primordial. Actualmente, se les dará a conocer el reglamento de identidad el cual es fundamental en el trabajo diario y consciente de nuestra comunidad, y se convierte, además de un objeto de estudio, en un referente institucional de nuestra calidad y compromiso al servicio del pueblo.

También, es fundamental tener personal identificado con la filosofía organizacional y con las estrategias que la institución desea implementar gracias a esa identificación, las actitudes y comportamientos asumidos por los empleados facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los sistemas y procesos de trabajo se verán disminuidos.

Por su parte el maestro Rodríguez Pérez, expreso que siempre se divulga la misión y visión de la Universidad prueba de ello; es que en todas las oficinas de esta se encuentra.

9.3.2.3. Conocimiento del reglamento interno:



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

Al consultarle a los trabajadores sobre el conocimiento del reglamento interno 53 de ellos afirman, que si lo conocen y 16 dijeron que no lo conocen.(Gráfico No.12)

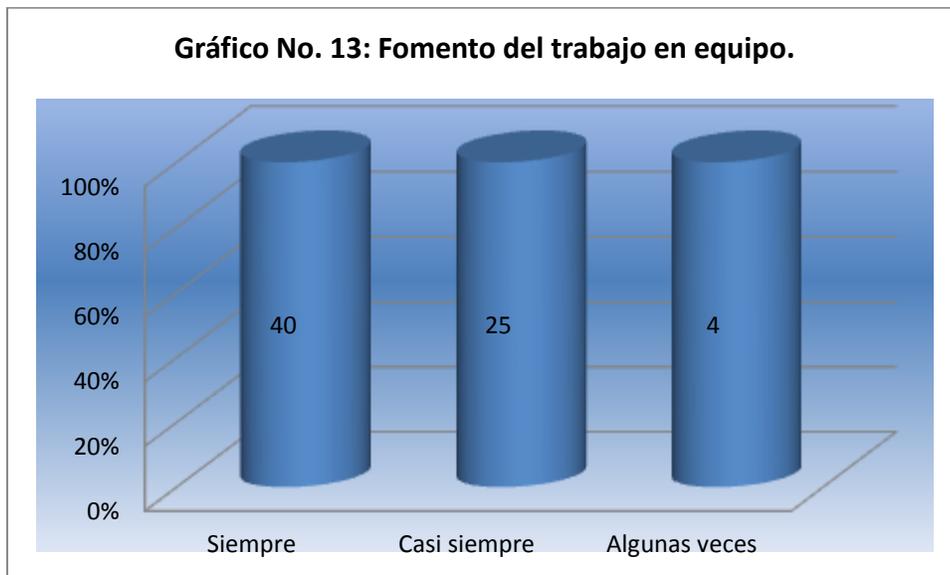
Tomando en cuenta la importancia que tiene el conocimiento del reglamento se propone realizar actividades educativas para que estos 16 trabajadores que aseguran desconocerlo no tenga esta limitación.

En esta universidad existe el Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo, el cual fue aprobado el 20 de marzo del 2013.

Según entrevista realizada “los trabajadores conocen el reglamento y se les ha facilitado en físico, cuando una persona entra por primera vez a la institución se le entrega un documento y se le explica en qué consiste, recientemente se estudió con la participación de todos los trabajadores administrativos, en el Taller de Inducción facilitado por el Rectorado de la UNAN - Managua, cuyo objetivo era la apropiación de la misión, visión, principios, reglamento interno para el personal administrativo y el proyecto institucional.

El conocimiento del reglamento tiene como objetivo la aplicación de disposiciones que regulen la administración de personal y proporcionar elementos técnicos administrativos que faciliten el ejercicio y la toma de decisiones, precisar los derechos y obligaciones de los trabajadores para ayudar a un correcto ejercicio y fomentar la armonía en las relaciones laborales dentro de la institución.

9.3.3. Capacidad del trabajo en equipo:



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos.

La gráfica No. 13, nos refleja que 40 de los encuestados aseguran que siempre se fomenta en su área el trabajo en equipo, 25 dijeron que casi siempre y 4 de ellos que algunas veces.

Como se puede notar es práctica de esta facultad el fomento del trabajo en equipo tomando en cuenta que la naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera.

El equipo de trabajo es un bien fundamental para toda empresa, proyecto u organización. Contar con un buen equipo de trabajo, dedicado e integral, puede ser la clave para el éxito en la concreción de los proyectos y de las metas propuestas.

El trabajar en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, genera buenos resultados ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

Vindell Betanco, expresó lo siguiente al referirse sobre el trabajo en equipo; en nuestra Facultad se realizan diversas actividades académicas y administrativas frecuentes, lo que requiere reunir al personal y exponerles las actividades de las cuales serán partícipe, se les manifiesta la importancia de trabajar en equipo y para el logro de los objetivos de la Facultad, de esta manera estamos presentes en la misión y visión de la Facultad. En todas las reuniones y capacitaciones se les induce hacia la identidad institucional, el cual se manifestará en el apoyo y compañerismo mutuo. Además, se tiene la experiencia que trabajando en equipo las actividades se logran en menor tiempo y costo, y mayor calidad en servicio.

Por su parte el maestro Rodríguez Pérez dijo; “es una práctica que se fomenta siempre al realizar equipos de trabajo especialmente cuando hay actividades fuertes se trata de combatir el individualismo, ya que el cumplimiento de las actividades propuestas es tarea de todos y todas”.

9.3.4. Nivel de Motivación:

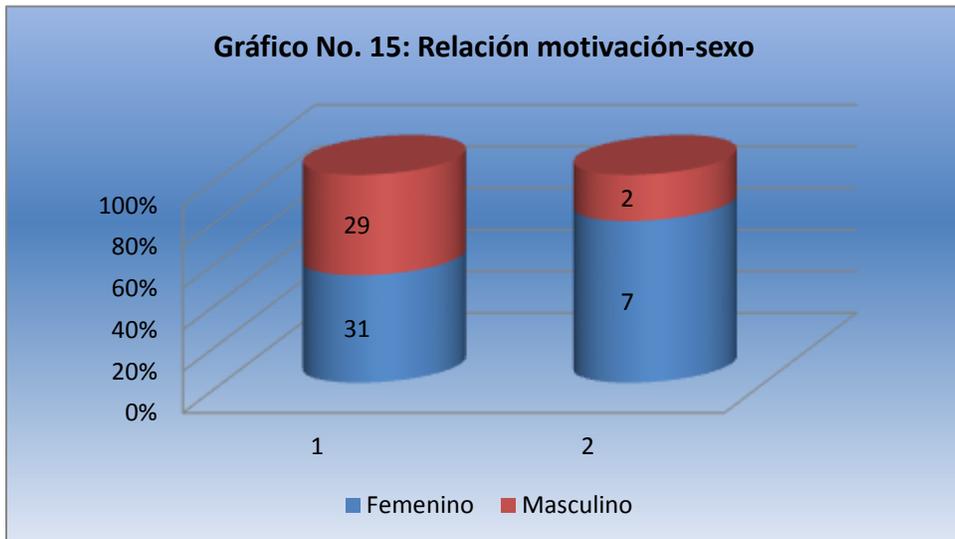
La motivación laboral es una de las tareas fundamentales del departamento de gestión de recursos humanos de cualquier empresa y consiste en el conjunto de estímulos que recibe la persona trabajadora que le guían a actuar de una determinada forma en el ámbito laboral. Con relación a la motivación se estableció la pregunta sobre: ¿se sienten motivados los trabajadores?



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativo.

Como se puede observar en el gráfico No. 14, 60 de los 69 encuestados dijeron que sí, y 9 dijeron no estar motivados. Esto indica que existe un 87% de motivación del personal sin embargo un 13% no están motivados; Independientemente de que este porcentaje representa la minoría se debe de analizar en que se está fallando y porque estos trabajadores no están motivados en sus labores de trabajo. Y de esta forma elevar el % de motivación.

9.3.4.1. Relación entre motivación y el sexo:

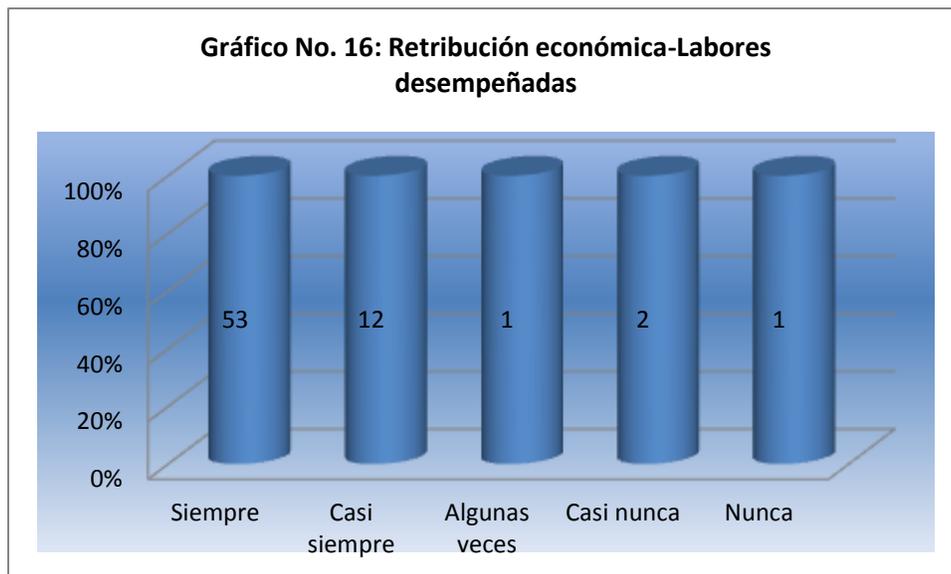


Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativo.

El gráfico No.15, refleja que 31 mujeres están motivadas y 7 desmotivadas, al revisar cómo está la motivación en los hombres se puede ver que 29 están motivados y 2 desmotivados.

Este dato demuestra que la motivación es mayor en el sexo femenino, pero también, hay un mayor número de mujeres que aseguran no estar motivadas en su puesto de trabajo. En el caso de los hombres hay menos hombres motivados y menos desmotivados. Cabe señalar, que la motivación de las personas está ligado directamente con su personalidad y sistemas de creencias, por lo que estará regido por cómo se está dejando manipular por su medio laboral, de allí el interés de qué manera se puede estimular correctamente a los empleados.

9.3.4.2. Salarios:



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores administrativos.

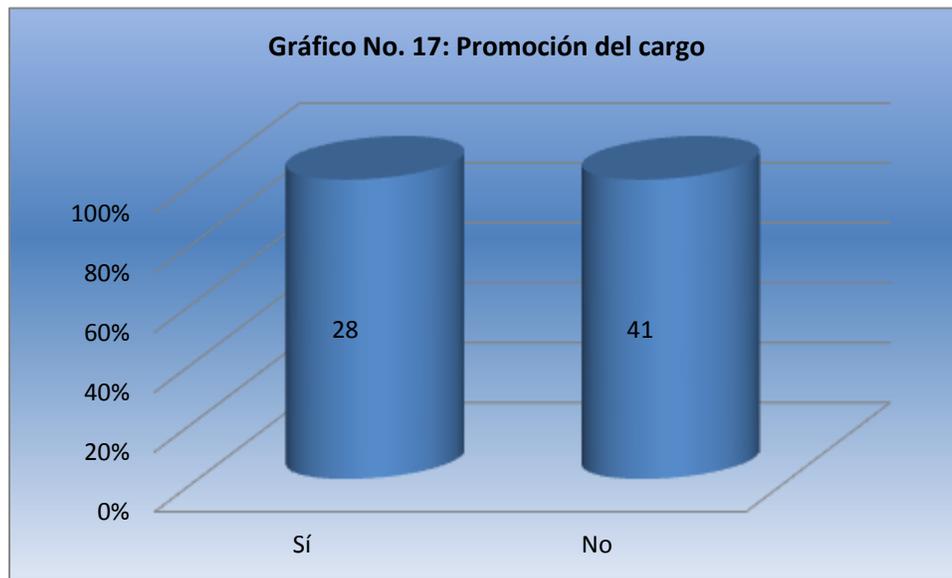
Es la remuneración que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado. Es un factor importante en el nivel de satisfacción; para que esta sea adecuada debe de haber una relación entre el salario y el cargo o las labores desempeñadas.

Se les preguntó a los encuestados que si existe una relación entre las labores desempeñadas y la retribución económica para lo cual 53 dijeron que siempre, 12 casi siempre, 1 dijo que algunas veces, 2 casi nunca y 1 expreso nunca (Gráfico No. 16)

Un alto número de trabajadores (66) consideran que hay relación es decir que es equitativo las funciones con el salario, pero existen (3) que consideran que no hay relación es decir que ganan menos de lo que deberían, sin embargo la UNAN-MANAGUA es considera como una de las instituciones que mejor remunera a sus trabajadores

9.3.4.3. Movimiento de personal

9.3.4.3.1. Promoción del cargo



Fuente: Encuesta dirigida a trabajadores administrativos

Como se puede observar en el gráfico No. 17, la mayoría de los encuestados (41) aseguraron no haber sido promovido del cargo y 28 si han sido promovidos.

Hay que tomar en cuenta que la promoción del personal es una forma de motivación, mejora el clima laboral, permite tener personal más comprometido con la institución.

(Magdania Vindell, 2015) es política de la institución, promover al personal siempre y cuando el candidato esté calificado para desempeñar el nuevo cargo. Según el reglamento interno del personal administrativo la promoción de cargo o ascenso se da cuando un trabajador es transferido a un cargo con mayores responsabilidades que las que desempeña e implica incremento de salario.

Existe un procedimiento que se debe seguir:

- Primeramente, determinar la necesidad del ascenso y el candidato este calificado para desempeñar el nuevo cargo.
- Segundo, se da un período de prueba de 30 días, al final del mismo si demuestra la capacidad necesaria para desempeñar esa posición, se le confirmará en el nuevo puesto, en caso contrario volverá a su cargo anterior.
- Tercero, se toma en cuenta el nivel académico, experiencia laboral, resultados de la evaluación, antigüedad, capacidad para adquirir mayores responsabilidades, disciplina laboral, y relaciones laborales observadas.

9.4. Propuesta de mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

Objetivo 4.

Proponer mejoras en los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño.

Según la investigación realizada se puede constatar que actualmente la Facultad no tiene un modelo como tal de evaluación al desempeño por este motivo se propone uno, que contiene todos los aspectos como son:

- I) Introducción.
- II) Objetivos.
- III) La Evaluación al Desempeño como un sistema.
- IV) Programa de aplicación.
- V) Significado de los factores.
- VI) Formatos.
- VII) Memoria de evaluación.

A continuación se detalla el modelo de evaluación al desempeño propuesto.

MODELO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO LABORAL.

PRESENTACIÓN.

El presente manual de evaluación del desempeño laboral para la Facultad, es resultado de un proceso de investigación, en el cual una de los objetivos es proponer mejoras a los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral que utiliza actualmente la institución.

Este manual de evaluación al desempeño laboral al igual que los manuales de organización, de funciones de los cargos, reglamento disciplinario, procedimientos de selección, nombramientos, contrataciones conforma un conjunto de herramientas diseñadas para contribuir al desarrollo de la eficiencia institucional.

I) INTRODUCCIÓN:

El manual de Evaluación al desempeño laboral, es uno de los instrumentos para la administración de los recursos humanos que se debe de utilizar para evaluar la labor del personal en sus puestos y con relación a los objetivos, metas, planes previamente establecidos.

El proceso de evaluación al desempeño laboral tiene como propósito alcanzar una planificación racional del desarrollo institucional.

La evaluación al desempeño es un componente muy valioso y la institución debe contar con este instrumento evaluativo como elemento integral de la gestión de los recursos humanos.

El presente manual consta de cinco capítulos que incluyen: la introducción, objetivos, concepto, programa de aplicación y formatos.

II) OBJETIVOS:

A- Objetivo General:

Evaluar en forma continua, sistemática y permanente el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, a fin de la obtención de información que permita el desarrollo y optimización de los recursos humanos en función de los objetivos institucionales

B- Objetivos Específicos:

- 1- Promover el desarrollo profesional y personal de los recursos humanos.
- 2- Implementar un sistema equitativo de estímulos, vinculados a los méritos del personal y la excelencia en los resultados del trabajo.
- 3- Promover la motivación a través de políticas de retribución, promoción, traslados y capacitación.
- 4- Fomentar el sentido de la responsabilidad de los trabajadores según las metas y objetivos de la institución.

III) LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO UN SISTEMA:

Método:

El método adoptado en este manual de Evaluación al Desempeño es el método de escala de calificación para personal administrativo contratado de 0 – 100 puntos dándole valor a las letras A, B, C, D va de mayor a menor, combinando el proceso primeramente con una autoevaluación que será llenada por el trabajador, supervisión directa en los puestos de trabajo, observación, y valoración de los factores determinantes para la eficiencia laboral con base en estándares de desempeño, finalmente, se aplica la entrevista con el trabajador para realizar el proceso de retroalimentación.

Participantes en la evaluación.

El trabajador evaluado.
Jefe inmediato.
Decano o vicedecana.
Administradora.
Representante del sindicato.

Instrumentos del subsistema de evaluación.

Expediente.

Se debe de tener un expediente de cada trabajador, en el que se registre (informe de evaluación, copia de certificados de cursos, capacitaciones recibidas, memorándum o llamados de atención, etc.)

Formularios.

5- Definir los formularios que van a ser utilizados para la evaluación al personal.

6- Memoria de evaluación.

Debe de contener los datos del empleado a evaluar de la comisión evaluadora, hojas en las que se plasmaran los resultados de la calificación del desempeño individual, recomendaciones y firmas que pasaran al expediente laboral.

Método de escala de calificación.

Enfoque de rasgos para la evaluación del desempeño donde cada empleado es calificado con base a una escala de características.

IV) Programa de aplicación:

La implementación de la evaluación al desempeño laboral se debe efectuar en un proceso que incluya las siguientes fases:

4.1- Definir el periodo de evaluación.

Es necesario que la comisión de evaluación defina previamente el período que abarcará la evaluación, siendo recomendable efectuar una evaluación semestral y otra anual.

4.2- Fase de inicio:

Definir el periodo de inicio de la evaluación.

4.3- Fase de Seguimiento y control:

Es la sistematización de la información que se proyecta sobre la base de los planes operativos, estándares o indicadores de desempeño y responsabilidades individuales.

4.4- Fase de evaluación Final:

Significado de factores para evaluar el desempeño:

No.	Factores a Calificar	Grado Obtenido	Puntaje	Comentario
1	Disciplina / Responsabilidad			
2	Confiabilidad			
3	Discrecionalidad			
4	Organización del Trabajo			
5	Relaciones humanas			
6	Disponibilidad			
7	Presentación Personal			
8	Asistencia			
9	Puntualidad			
	Total			

No.	Factores/Grados	A	B	C	D
1	Disciplina / Responsabilidad	16	13	10	7
2	Confiabilidad	15	12	9	6
3	Discrecionalidad	14	11	8	5
4	Organización del Trabajo	13	10	7	4
5	Relaciones humanas	10	8	6	4
6	Disponibilidad	9	7	5	3
7	Presentación Personal	9	7	5	3
8	Asistencia	7	5	3	1
9	Puntualidad	7	5	3	1
	Total	100	78	56	34

Factores y definición.

Categoría	Factores y definición.
01	Disciplina y Responsabilidad
A (Excelente)	Actitud laboral llega al nivel de autodisciplina al grado de influir en el resto del personal
B (Muy Buena)	Disciplina laboral destacada por encima del promedio, aporta en el desarrollo de la actitud laboral.
C (Buena)	Observa las normas laborales de cumplimiento de deberes que aporta en el normal desempeño de la Institución.
D (Regular)	Disciplina laboral con incumplimiento ocasional de las normas amerita control esporádico y seguimiento.
02	Confiabilidad
A (Excelente)	Es honrado y cumple con los compromisos que tiene como trabajador
B (Muy Buena)	Posee muy buen grado de confiabilidad
C (Buena)	Ocasionalmente no cumple con los compromisos que tiene como trabajador.
D (Regular)	Con frecuencia no cumple con algunos compromisos que tiene como trabajador.
03	Discrecionalidad.
A (Excelente)	Se le puede delegar trabajos altamente confidenciales. Es muy discreto y digno de confianza.
B (Muy Buena)	Posee muy buena discreción en el manejo de la información confidencial, inspira confianza.
C (Buena)	En el manejo de la información confidencial ocasionalmente comete indiscreciones, no inspira mucha confianza.
D(Regular)	Casi siempre es indiscreto en el manejo de la información confidencial.
04	Organización del trabajo
A (Excelente)	Mantiene excelente orden y aseo en el área o equipo de trabajo asignado.
B (Muy Buena)	Mantiene muy buen orden y limpieza en el área.
C (Buena)	El orden y limpieza del área o equipo de trabajo asignado es aceptable.
D(Regular)	Algunas veces mantiene el área o equipo asignado desordenado y sucio.
05	Relaciones Interpersonales.
A (Excelente)	Mantiene excelentes relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo, se logra una comunicación efectiva, clara y oportuna.
B (Muy Buena)	Las relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo son muy buenas, raras veces no se logra una comunicación clara y oportuna.
C (Buena)	Las relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo son aceptables, algunas veces ocasiona quejas.
D(Regular)	Las relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo no son cordiales, frecuentemente ocasiona quejas.

Categoría	Factores y definición.
06	Disponibilidad
A (Excelente)	Siempre está dispuesto a apoyar las actividades que se realizan en la institución al margen de sus funciones.
B (Muy Buena)	Posee muy buena disponibilidad de apoyar las actividades que se realizan al margen de sus funciones.
C (Buena)	Ocasionalmente apoya las actividades que se realizan en la institución al margen de sus funciones.
D (Regular)	Frecuentemente tiene excusas para no apoyar alguna activada para la cual se le solicita apoyo.
07	Presentación Personal
A (Excelente)	Tiene una excelente presentación personal.
B (Muy Buena)	Tiene una muy buena presentación personal, raras veces descuida su presentación.
C (Buena)	Ocasionalmente se nota que descuida su presentación personal
D (Regular)	Frecuentemente descuida su presentación personal.
08	Asistencia
A (Excelente)	Tiene una asistencia excelente en su puesto de trabajo
B (Muy Buena)	es responsable siempre para asistir a su puesto de trabajo
C (Buena)	La mayoría de la veces cumple con la asistencia
D(Regular)	Frecuentemente no se presente a realizar su trabajo
09	Puntualidad
A (Excelente)	Cumple excelentemente con su horario de entrada.
B (Muy Buena)	Es responsable siempre en su horario de entrada.
C (Buena)	La mayoría de las veces cumple con su horario de entrada.
D(Regular)	Frecuentemente no es responsable en su horario de entrada.

Significado de factores para evaluar el desempeño:

No.	Factores a Calificar	Grado Obtenido	Puntaje	Comentario
1	Volumen y cantidad del trabajo			
2	Exactitud y calidad del trabajo			
3	Capacidad para generar sugerencias			
4	Entrega de informes en tiempo y forma			
5	Cumplimiento de los procedimientos			
6	Grado de conocimiento funcional			
7	Grado de conocimiento técnico			
8	Iniciativa y creatividad			
9	Disposición para apoyar las actividades			
	Total			

No.	Factores/Grados	A	B	C	D
1	Volumen y cantidad del trabajo	16	13	10	7
2	Exactitud y Calidad del trabajo	15	12	9	6
3	Capacidad para generar sugerencias	14	11	8	5
4	Entrega de informes en tiempo y forma	13	10	7	4
5	Cumplimiento de los procedimientos	10	8	6	4
6	Grado de conocimiento funcional	9	7	5	3
7	Grado de conocimiento técnico	9	7	5	3
8	Iniciativa y creatividad	7	5	3	1
9	Disposición para apoyar las actividades	7	5	3	1
	Total	100	78	56	34

Memoria de calificaciones evaluación al desempeño.

I) Datos del empleado evaluado.

Nombres y apellidos: _____

Código: _____ Cargo: _____

Área de Dependencia: _____

II) Comisión evaluadora.

1-Nombres apellidos: _____

Cargo: _____

Área de Dependencia: _____

2-Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____

Área de Dependencia: _____

3-Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____

Área de Dependencia: _____

4-Nombres y apellidos: _____

Cargo: _____

Área de Dependencia: _____

III) Periodo a evaluar:

Desde: _____ Hasta: _____

IV) Observaciones:

Instrumentos

Formato de Autoevaluación del personal Administrativo

INSTRUCCIONES: Escriba en una escala del 10 al 0 su percepción respecto a lo que realiza o su comportamiento.

Nombre del empleado: _____

Codigo: _____ **Cargo:** _____

Rubro a evaluar	Valoración (0 a 10)
1. Cuando registro mi entrada me dirijo al lugar de trabajo con prontitud	
2. Durante las horas de trabajo permanezco en mi área	
3- Colaboro en trabajos adicionales requeridos por mi jefe inmediato.	
4-Participo en actividades institucionales fuera de lo estipulado en el puesto asignado.	
5-Cuando hay que trabajar fuera de mi horario, estoy dispuesto	
6-Me esfuerzo en mi trabajo diario para lograr altos niveles de desempeño	
7- Realizo mis actividades de forma ordenada	
8-Llevo a cabo mis actividades con limpieza	
9-Soy organizado para llevar a cabo las actividades relacionadas con mi función	
10- Utilizo los recursos asignados para realizar mis actividades de forma eficiente.	
11- Soy productivo en el trabajo	
12- Tengo la preparación para realizar trabajos más complejos que el actual.	
13- Necesito prepararme para desempeñar mejor mis labores.	
14- Estoy dispuesto a recibir capacitación.	
15- Realizo trabajos por decisión propia, que contribuyan al logro de las metas de propuestas	
16- Soy creativo al aplicar mis conocimientos para mejorar	
17 Realizo mis actividades responsablemente de acuerdo con las funciones asignadas a mi puesto	

18 Participo en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo diario	
19 Me comprometo con la Universidad	
20- Me identifico con la Universidad	
21- Soy leal con la Universidad	
22- Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en la Universidad	
23- Soy una persona digna de confianza	
24- Respeto a mis compañeros de trabajo.	
25- Me gusta trabajar en equipo.	
26- Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta Universidad	

Firma del Trabajador: _____

!!!Muchas Gracias!!!

X. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en los indicadores de cada variable de esta investigación, se puede concluir que:

- 1- La evaluación al desempeño, es un proceso muy importante para toda institución sobre todo para aquellas que buscan la mejora continua. Según la teoría existen varios métodos para evaluar el desempeño, en la Facultad se utiliza el método de escala gráfica de calificación.
- 2- Al valorar el nivel de cumplimiento de las normas básicas de Higiene y Seguridad laboral existe en la facultad una comisión cuyo objetivo es darle cumplimiento al reglamento técnico organizativo de HSL.
- 3- El grado de satisfacción en el puesto, es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo en este caso existe una buena satisfacción laboral.
- 4- Los instrumentos utilizados en la evaluación al desempeño deben de ser conocidos y aceptados por las personas a las cuales se les aplica según el estudio realizado se puede notar que existe un 68% de trabajadores que conocen el instrumento que se está utilizando para evaluarlo y un 32% de trabajadores que aseguran desconocer este o estos instrumentos de evaluación. Pero si existe un formato que es firmado por el trabajador una vez que finaliza la evaluación no pueden decir que no lo conocen.
- 5- La aceptación del instrumento se verificó al preguntarles si existe relación entre la evaluación y las orientaciones recibidas para su desempeño laboral.
- 6- Es esencial el grado de conocimiento del cargo que debe tener el trabajador, esto se logra cuando se les da a conocer a través de un manual de funciones las actividades que se deben realizar, del proceso de inducción y de las capacitaciones. Existen en la Facultad puestos que necesitan capacitaciones constantes, sin embargo, existen cargo que no requieren de mucha capacitación.
- 7- El compromiso institucional abarca muchos aspectos que permiten identificar cuan comprometido está el trabajador con la institución aquí hay que tomar en

cuenta: el tiempo de servicio, el cargo. Para valorar este aspecto se estudió el conocimiento de la misión y visión en este caso un 88% de los trabajadores si la conocen en cuanto al reglamento interno un 76% aseguro conocerlo.

- 8- El ser humano es por naturaleza un ser social lo que indica que no puede estar aislado, es por tal motivo la importancia del trabajo en equipo. Toda institución debe de fomentarlo en este caso en cada área se trabaja en equipo lo cual contribuye sustancialmente a la función de gestión.
- 9- La motivación laboral es una de las tareas fundamentales del departamento de gestión de recursos humanos según el estudio realizado 60 de 69 trabajadores encuestados se encuentran motivados es decir que es alto el grado de motivación que existe en la Facultad. En este aspecto se tomó en cuenta la relación entre el salario y el cargo y las promociones recibidas por los trabajadores.
- 10-La evaluación al desempeño permite que la institución conozca cómo se está trabajando en las diferentes áreas existentes y como contribuye cada una de ellas al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan operativo anual (POA).
- 11-Para finalizar; la evaluación del desempeño influye en la calidad del trabajo y tiene incidencia en el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de objetivos de la Facultad y garantizan la adecuada gestión del recurso humano, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones referidas al recurso humano, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas.

XI. RECOMENDACIONES:

Se recomienda a la administración de FAREM – Estelí tomar en cuenta los siguientes aspectos para la mejora continua del proceso de evaluación al desempeño laboral:

1. Utilizar un modelo completo de evaluación del desempeño.
2. Nombrar una comisión encargada realizar la evaluación al desempeño laboral, la cual debe de ser capacitada sobre el procedimiento que se debe de seguir.
- 3- Realizar la evaluación al desempeño laboral cada 6 meses o 1 vez en el año, elaborando con anticipación el plan o cronograma de trabajo.
- 4- Compartir con los evaluados los resultados encontrados con el objetivo que conozcan sus fortalezas y debilidades.
- 5- Para que la evaluación al desempeño no sea un fin sino un propósito los resultados de esta deben ser utilizados para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- 6- Y por último, darle seguimiento a los resultados de la evaluación para constatar el grado de cumplimiento de las recomendaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bird, P. (2000). *Aprenda de Investigación de Mercado*. Colombia: Gestión.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición. ed.). Colombia: McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
- ESADE. (2014). *Compromiso*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://quees.la/compromiso/>
- Fernández Valiñas, R. (2007). *manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: McGrawHill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGrawHill.
- García López, J. M. (2010). *eumenet.net*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmgl2.htm>
- Gómez -Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2000). *Gestión de Personal* (Sexta Reimpresión ed.). España: Prentice Hall.
- Guillermo, B. (2006). *Metodo y tecnica para la investigacion*. Recuperado el 28 de 05 de 2013, de [Metodo cuantitativo cualitativo: metodologiaycuantitativa.blogspot.com/2012/.../entrevista.htm...](http://metodologiaycuantitativa.blogspot.com/2012/.../entrevista.htm...)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Doceava ed.). México D.F.: McGrawHill.
- Mendez A., C. (2009). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en las ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA.
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington E.U.A.: Organización Panamericana de la Salud.
- Silva, F., & Pelachano, V. (1979). *La entrevista*. Valencia: Facultad de Filosofía, psicología y ciencias de la Educación.
- Tamayo, T. M. (1994). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: LIMUSA-Noriega Editores.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos* (11 ed.). México: McGrawHill.
- Sánchez Medina, S. V. (17 de Marzo de 2013). *eoi*. Recuperado el 30 de Marzo de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>

UNAN, Managua. (2014). Convenio colectivo.

UNAN, Managua. (2014). Estatutos.

Universia. (13 de Enero de 2009). *Noticias universia*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-ascenso-categoria-profesional.html>

Vindell Betanco, M. (14 de Septiembre de 2015). Evaluación del desempeño laboral. (O. Rodríguez , Entrevistador) Recuperado el Septiembre de 2015

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Octava edición ed.). México: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Maestría en Gerencia Empresarial.

Guía de entrevista dirigida al Decano de la Facultad:

A- Objetivo:

Obtener información con los responsables de la evaluación al desempeño, de los trabajadores administrativos de la Facultad Multidisciplinaria FAREM –Estelí sobre la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en los logros de los objetivos institucionales en el año 2014.

B- Datos Generales:

Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____

C- Contenido:

C.1- Conceptual:

- 1- ¿Sabe Usted que es la evaluación al desempeño?
- 2- ¿Por qué es importante la evaluación del desempeño?
- 3- ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?
- 4- ¿Actualmente la institución a nivel nacional o la facultad de forma particular evalúa el desempeño?
- 5- ¿Qué métodos de evaluación el desempeño utilizan actualmente?
- 6- ¿Qué instrumentos de evaluación al desempeño están utilizando actualmente?
- 7- ¿Cuál es el procedimiento para evaluar al personal?
- 8- ¿Cada cuánto evalúan al personal bajo su cargo?
- 9- Considera que la evaluación al desempeño realizada ha influido en la calidad del trabajo?

C.2- Promociones:

10-¿Cuál es el procedimiento para ascender al personal?

C.3- Trabajo en equipo:

11-¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?

c.4- Sentido de pertenencia:

12-¿Cómo se logra que el personal se apropie de la misión, visión y valores de la institución?

13-¿Cómo incide la evaluación del desempeño en el logro de los objetivos institucionales?

14-Como se garantiza que el personal se sienta comprometido con la institución?

15-¿Cuál es la importancia de que los colaboradores conozca el reglamento interno de la Institución?

C.5- Cumplimiento:

16-¿Cómo se garantiza el cumplimiento con el horario de trabajo establecido?

17-¿Cómo se logra que el personal cumpla con las normas básicas de higiene y seguridad laboral?

Anexo 2:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELI.

Maestría en Gerencia Empresarial.

Guía de entrevista dirigida a la Administradora de la Facultad:

A- Objetivo:

Obtener información con los responsables de la evaluación al desempeño, de los trabajadores administrativos de la Facultad Multidisciplinaria FAREM –Estelí sobre la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en los logros de los objetivos institucionales en el año 2014.

B- Datos Generales:

Nombre del entrevistado: Magdania Vindell Betanco

Fecha: 02/10/2015

Contenido:

C.1- Conceptual:

- 1- ¿Sabe usted que es la evaluación al desempeño?
- 2- ¿Por qué es importante la evaluación del desempeño?
- 3- ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?
- 4- ¿Actualmente la institución a nivel nacional o la facultad de forma particular evalúa el desempeño?
- 5- ¿Existe un perfil definido para cada puesto?
- 6- ¿De los siguientes métodos de evaluación al desempeño que se proponen en las teorías cuales o cuales utilizan actualmente y por qué?
 - a- **Método de escala gráfica de calificación.**

- b- **Método de clasificación alterna.**(Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Dado que, por lo general, es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos).

 - c- **Método de la comparación por pares** (El método de la comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomando cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo etc) y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles).

 - d- **Método de la distribución forzada** (Una forma práctica de hacer lo anterior sería anotar el nombre de cada empleado en una ficha independiente. A continuación, para cada una de las características que vaya a evaluar (calidad de trabajo, creatividad etc.) coloque la tarjeta del empleado en una de las categorías correspondientes al desempeño).

 - e- **Método de investigación de campo**(desarrollado con base entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hecho y situaciones).

 - f- **Métodos de incidentes críticos** (Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas).
- 7- ¿Qué instrumentos de evaluación al desempeño están utilizando actualmente?
- 8- ¿Cuál es el procedimiento para evaluar al personal?
- 9- ¿Cada cuánto evalúan al personal bajo su cargo?

10-¿Considera que la evaluación al desempeño realizada ha influido en la calidad del trabajo?

11-¿la evaluación al desempeño del personal se realiza antes, durante o posterior a su contratación?

12-¿Tiene alguna incidencia la evaluación al desempeño en el logro de los objetivos institucionales?

C.2- Competencias:

13- ¿Usted cree que el personal es competente?

14-¿Qué es para usted una competencia?

15-¿Qué instrumentos utilizan para detectar las competencias?

16-¿La detección de competencias determina su contratación?

C.3- Promociones:

17-¿Existe un sistema de promociones en la institución?

18-¿Cuál es el procedimiento para ascender al personal?

C.4- Trabajo en equipo:

19- ¿Existe el trabajo en equipo?

20-¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?

c.5- Sentido de pertenencia:

21-¿Cómo se logra que el personal se apropie de la misión, visión y valores de la institución?

22-Como se promueve el compromiso institucional?

23-¿Qué indicadores estiman que el personal está comprometido con la institución?

24- ¿Usted valora que el personal está comprometido con la facultad?

25- ¿Existe un reglamento interno en la institución?

26- ¿Los trabajadores conocen este reglamento?

27- ¿A través de qué medios se divulga el reglamento?

28- ¿En qué beneficia a la administración el que los trabajadores conozcan el reglamento interno de la institución?

C.6- Cumplimiento:

29- ¿Existe un horario de trabajo establecido?

30- ¿Este es un horario establecido por área?

31- ¿Los trabajadores cumplen con el horario establecido?

32- ¿Cómo se garantiza el cumplimiento del horario de trabajo establecido?

33- ¿Se trabaja en esta facultad el tema de higiene y seguridad laboral?

34- ¿Existe una comisión que garantiza el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad laboral?

35- ¿Conoce el personal de la facultad sobre las normas de higiene y seguridad laboral en correspondencia con su trabajo?

36- ¿Cómo se logra que el personal cumpla con las normas básicas de higiene y seguridad laboral?

Anexo 3:



FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM-ESTELI.

Maestría en Gerencia Empresarial.

Guía de Encuesta:

Personal administrativo:

Estimado(a) Colaborador(a):

Soy estudiante de la Maestría en “Gerencia Empresarial”, estoy desarrollando una encuesta para conocer la incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales en la FAREM- Estelí, en el año 2014

Los resultados servirán de insumos para el análisis de la información y aplicación de la tesis.

Para el cumplimiento de este objetivo se requiere la recopilación de información sobre la opinión de los trabajadores razón por la que solicito su participación en el llenado de esta encuesta, tomándose el tiempo necesario para reflexionar cada una de sus respuestas.

Agradezco de antemano sus aportes y adquiero el compromiso de manejar con confidencialidad sus opiniones.

No. de encuesta: _____ Fecha: ____/____/____

Cargo _____

Nombre de encuestador: _____

I. Datos Generales.

Edad ____ (años) 1) ____

Sexo: 1) F ____; 2) M ____

II- Marque con una “X”, SOLO UNA DE LAS OPCIONES.

Ambiente Laboral:

1- ¿Usted alguna vez ha sido evaluado?

Sí _____ No _____

2- Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral:

1) 1-5 _____; 2) 6-10 _____ 3 más de 10_____

3- ¿La evaluación realizada responde a las orientaciones recibidas para su desempeño laboral?

1) 1-Siempre_____ 2- Casi siempre_____ 3- Algunas veces_____
4-Casi Nunca_____ 5- Nunca_____

Sentido de Pertenencia:

4- ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la institución?

1- Muy buena ____; 2) Buena ____; 3) Regular ____; 4) Mala ____; 5 Muy Mala ____.

5- Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la institución:

1- Muy buena ____; 2) Buena____; 3) Regular ____; 4) Mala ____; 5 Muy mala____.

6- Esta de acuerdo en cómo se trabaja en su área para alcanzar las metas propuestas.

1-Siempre_____ 2- Casi siempre_____ 3- Algunas veces_____
4-Casi Nunca_____ 5- Nunca_____

Salario:

7- Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas:

1-Siempre_____ 2- Casi siempre_____ 3- Algunas veces_____

4-Casi Nunca_____ 5- Nunca_____

Trabajo en equipo:

8- En su área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo:

1-Siempre_____ 2- Casi siempre_____ 3- Algunas veces_____

4-Casi Nunca_____ 5- Nunca_____

III. INFORMACION SOBRE COMO VALORA EL TRABAJADOR LA EVALUACION AL DESEMPEÑO :

	Si	No
<i>Marque con una X su opción u opciones seleccionada (s)</i>		
¿Usted considera que es importante que lo evalúen a Usted como parte de la institución?		
¿Ha sido evaluado en su puesto de trabajo?		
¿Conoce los instrumentos que se utilizan para evaluar su desempeño laboral.		
¿Se le dieron a conocer los resultados de la evaluación del desempeño?		
¿Lo capacitaron sobre lo que la institución quiere de Usted?		
¿Conoce cuál es la misión y visión de la Universidad?		
¿Conoce el reglamento interno de la universidad?		
Ha sido promovido del cargo alguna vez?		
¿Ha recibido acompañamiento para realizar mejor sus funciones?		
¿Se siente motivado en su puesto laboral?		
¿Considera que existe relación entre el cargo y el salario que recibe?		

!!! Muchas Gracias!!!

Anexo 4:

Figura No 1. Escala gráfica de calificaciones

Evaluación del desempeño

Nombre del empleado _____ Puesto _____

Departamento _____ Número de nómina del empleado _____

Motivo de la revisión:

- Anua Promoción Desempeño insatisfactorio.
 Méritos Fin del periodo de prueba Otros _____

Fecha en que el empleado ocupa el cargo _____

Fecha de la última evaluación _____ Fecha programada para la evaluación _____

Instrucciones: evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Anote una señal en un cuadro para indicar el desempeño del empleado. Marque N7A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el cuadro correspondiente. Después sume los puntos y saque un promedio que representara la calificación global del desempeño.

Identificación de las estimaciones:

S: Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocibles como muy superior al de otros.

MB: Muy bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.

B: Bueno. Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.

R: Requiere mejorar. Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.

I: Insatisfactorio. Resultados inaceptables en general y que requiere mejoría enseguida. No se debe de dar un aumento por méritos a las personas que tengan esta calificación.

N: No calificado. No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.

Factores generales	Escala de estimación	Detalles sustentadores o comentarios.
<p>1- Calidad: la exactitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo realizado.</p>	<p>S____ 100-90 MB____ 90-80 B____ 80-70 R____ 70-60 I____ Menos de 60</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2- Productividad: La cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.</p>	<p>S____ 100-90 MB____ 90-80 B____ 80-70 R____ 70-60 I____ Menos de 60</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3- Conocimiento del trabajo: las habilidades y la información práctica y técnicas usadas en el trabajo.</p>	<p>S____ 100-90 MB____ 90-80 B____ 80-70 R____ 70-60 I____ Menos de 60</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4- Confiabilidad: el grado en que se puede depositar confianza en un empleado, en el sentido de que terminará sus tareas y les dará seguimiento.</p>	<p>S____ 100-90 MB____ 90-80 B____ 80-70 R____ 70-60 I____ Menos de 60</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5- Disponibilidad: la medida en que el empleado es puntual, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de</p>	<p>S____ 100-90 MB____ 90-80 B____ 80-70 R____ 70-60 I____ Menos de 60</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Factores generales	Escala de estimación	Detalles sustentadores o comentarios.
la asistencia.		
1- Independencia: el grado en que el trabajo es realizado con poca supervisión o ninguna.	S____ 100-90 MB____ 90-80 B____ 80-70 R____ 70-60 I____ Menos de 60	<hr/> <hr/> <hr/>

Fuente: (Gary Dessler, 2000)

Anexo 5:

Formato que se utiliza actualmente: Se utilizan escalas de valoración para valorar a personal administrativo contratado, a continuación detalle:

No.	Factores a Calificar	Grado Obtenido	Puntaje	Comentario
1	Disciplina / Responsabilidad			
2	Confiabilidad			
3	Discrecionalidad			
4	Organización del Trabajo			
5	Relaciones humanas			
6	Disponibilidad			
7	Presentación Personal			
8	Asistencia			
9	Puntualidad			
	Total			

No.	Factores/Grados	A	B	C	D
1	Disciplina / Responsabilidad	16	13	10	7
2	Confiabilidad	15	12	9	6
3	Discrecionalidad	14	11	8	5
4	Organización del Trabajo	13	10	7	4
5	Relaciones humanas	10	8	6	4
6	Disponibilidad	9	7	5	3
7	Presentación Personal	9	7	5	3
8	Asistencia	7	5	3	1
9	Puntualidad	7	5	3	1
	Total	100	78	56	34

Anexo 6:

Carta de validación de instrumentos.

Docente

UNAN-MANAGUA.

Reciba un cordial saludo.-

Como es de su conocimiento actualmente estoy realizando la Maestría en **Gerencia Empresarial** impartida por FAREM – Estelí. El tema de investigación para culminar el plan de estudio consiste en la ***“Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí en el año 2014”***.

Además se realizó la pre defensa en la cual se brindaron aportes y se realizaron las incorporaciones a los mismo. Para efectos de aplicar los instrumentos se requiere de la validación de los mismos el cual adjunto en anexo. (Instrumentos y objetivos del trabajo).

Por todo lo anterior solicito su apoyo en la revisión y validación de los instrumentos esperando su valiosa cooperación.

Atentamente,

Orbelina Rodríguez González.

Maestrante.

Anexo 7. Tablas de contingencia

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	38	55.1	55.1	55.1
	Masculino	31	44.9	44.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Usted alguna vez ha sido evaluado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	58	84.1	84.1	84.1
	No	11	15.9	15.9	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Cuántas veces ha sido evaluado su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De una a cinco veces	38	55.1	65.5	65.5
	De seis a diez veces	13	18.8	22.4	87.9
	Más de diez veces	7	10.1	12.1	100.0
Total		58	84.1	100.0	
Perdidos	Sistema	11	15.9		
Total		69	100.0		

Fuente: Elaboración propia

La Evaluación realizada responde a las orientaciones recibidas para su desempeño laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	40	58.0	69.0	69.0
	Casi siempre	15	21.7	25.9	94.8
	Algunas veces	3	4.3	5.2	100.0
	Total	58	84.1	100.0	
Perdidos	Sistema	11	15.9		
Total		69	100.0		

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la Institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	57	82.6	82.6	82.6
	Buena	12	17.4	17.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	55	79.7	79.7	79.7
	Buena	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

¿Está de acuerdo en cómo se trabaja en su área para alcanzar las metas propuestas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	38	55.1	55.9	55.9
	Casi siempre	26	37.7	38.2	94.1
	Algunas veces	4	5.8	5.9	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.4		
Total		69	100.0		

Fuente: Elaboración propia

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	53	76.8	76.8	76.8
	Casi siempre	12	17.4	17.4	94.2
	Algunas veces	1	1.4	1.4	95.7
	Casi nunca	2	2.9	2.9	98.6
	Nunca	1	1.4	1.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

¿En su área se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	40	58.0	58.0	58.0
	Casi siempre	25	36.2	36.2	94.2
	Algunas veces	4	5.8	5.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sexo * ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción?	69	100.0%	0	0.0%	69	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción?

Recuento

		¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción?		Total
		Muy buena	Buena	
		Sexo	Femenino	30
	Masculino	25	6	31
	Total	55	14	69

Fuente: Elaboración propia

¿Ha sido evaluado en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	54	78.3	80.6	80.6
	No	12	17.4	17.9	98.5
	11	1	1.4	1.5	100.0
	Total	67	97.1	100.0	
Perdidos	Sistema	2	2.9		
	Total	69	100.0		

Fuente: Elaboración propia

¿Conoce los instrumentos que se utilizan para evaluar su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	43	62.3	63.2	63.2
	No	25	36.2	36.8	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.4		
Total		69	100.0		

Fuente: Elaboración propia

¿Se le dieron a conocer los resultados de la evaluación al desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	46	66.7	67.6	67.6
	No	22	31.9	32.4	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Perdidos	Sistema	1	1.4		
Total		69	100.0		

Fuente: Elaboración propia

¿Lo capacitaron sobre lo que la institución quiere de usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	39	56.5	56.5	56.5
	No	30	43.5	43.5	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

¿Conoce cuál es la misión y visión de la universidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	61	88.4	88.4
	No	8	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

¿Conoce el reglamento interno de la universidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	53	76.8	76.8
	No	16	23.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

¿Ha sido promovido del cargo alguna vez?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	28	40.6	40.6
	No	41	59.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia

¿Ha recibido acompañamiento para realizar mejor sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	28	40.6	40.6	40.6
	No	40	58.0	58.0	98.6
	11	1	1.4	1.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	60	87.0	87.0	87.0
	No	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

¿Considera que existe relación entre el cargo y el salario que recibe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	61	88.4	88.4	88.4
	No	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sexo * ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la Institución?	69	100.0%	0	0.0%	69	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla de contingencia Sexo * ¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la Institución?

Recuento

		¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la Institución?		Total
		Muy buena	Buena	
Sexo	Femenino	32	6	38
	Masculino	25	6	31
Total		57	12	69

Fuente: Elaboración propia

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sexo * ¿Lo capacitaron sobre lo que la institución quiere de usted?	69	100.0%	0	0.0%	69	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Sexo * ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?	69	100.0%	0	0.0%	69	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla de contingencia Sexo * ¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?

		Recuento		Total
		¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?		
		Sí	No	
Sexo	Femenino	31	7	38
	Masculino	29	2	31
Total		60	9	69

Fuente: Elaboración propia