

1173547
29

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO
HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.
TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION
MENCION GERENCIA**

DONACION

SERBIULA
Tullio Febres Cordero

Autora: Lcda. Andrea Cristancho Hernández
Tutor: Msc. Richard Alexis Figueredo C.

Mérida, Julio 2012.

DEDICATORIA

A mi hija Oriana: que alimenta mis deseos de superación te amo hija.

A mis padres Gladys y Juan: por su apoyo incondicional en todo lo que emprendo los amo.

A mis hermanos Juan y Mileydi: que mis metas alcanzadas le sirvan de ejemplo para sus proyectos futuros.

A la abuela Teresita: por sus oraciones para mi bienestar dios te bendiga mi vieja.

www.bdigital.ula.ve

INDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Lista de Figuras	vii
Lista de Tablas	vii
Lista de Gráficos	vii
Resumen	viii
Introducción	1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema	4
1.2.- Objetivos	8
1.2.1.- Objetivo General	8
1.2.2.- Objetivos Específicos	8
1.3.- Justificación e Importancia	9

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación	12
2.2.- Fundamentos teóricos	15
2.2.1.- Evaluación de desempeño	15
2.2.2.- Importancia de evaluar el desempeño	19
2.2.3.- Ventajas de la Evaluación de Desempeño	19
2.2.4.- Desventajas de la Evaluación de Desempeño	20
2.2.5.- La responsabilidad por la Evaluación del Desempeño	20
2.2.5.1.- El supervisor directo	21
2.2.5.2.- El empleado	22
2.2.5.3.- La comisión de Evaluación del Desempeño	23
2.2.6.- Beneficios de la Evaluación del Desempeño	23
2.2.6.1.- Beneficios para el individuo	24

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones	65
5.2.- Recomendaciones	67

CAPITULO VI
PROPUESTA

6.1.- Sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano en la Gobernación del estado Mérida	68
6.2.- Objetivos	
6.2.1.- Objetivo General	69
6.2.2.- Objetivos Específicos	69
6.3.- Fases	
6.3.1.-Fase de Definir los Objetivos del Desempeño.....	70
6.3.2.-Fase de Diseñar Herramientas de Evaluación.....	71
6.3.3.-Fase de Promoción y divulgación del Sistema.....	74
6.3.4.-Fase de Entrenamiento de los Evaluadores.....	74
6.3.5.-Fase de Formular plan de trabajo.....	75
6.3.6.-Fase de Ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño.	79

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	87
---	-----------

ANEXOS	91
---------------------	-----------

Anexo A (Cuestionarios)

Anexo B (Validación de Instrumentos)

Anexo C (Herramienta de Evaluación de Desempeño)

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 3.1 Descripción de las poblaciones objeto de la investigación.....	40
Figura N° 6.1 Flujograma del sistema de evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación del estado Mérida	85
Figura N° 6.2 Flujograma del plan de trabajo.....	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 2.2 Operacionalización de Variables	33
Tabla N° 6.3.2.3 Rango de Actuación.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 4.1 Objetivo, Importancia y Responsables	45
Gráfico N° 4.2 Capacitación para la evaluación, frecuencia y subjetividad del Proceso	49
Gráfico N° 4.3 importancia de los resultados y toma de decisiones	50
Gráfico N° 4.4 Satisfacción en el trabajo desempeñado	54
Gráfico N° 4.5 Responsabilidad y frecuencia del proceso	55
Gráfico N° 4.6 Participación del evaluado en el proceso de evaluación.....	57
Gráfico N° 4.7 Conocimiento del proceso de evaluación de desempeño.....	58
Gráfico N° 4.8 Conocimiento sobre los resultados.....	60
Gráfico N° 4.9 Conocimiento sobre la toma de decisiones.....	62

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO
HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA.**

Autor: Lcda. Andrea Cristancho Hernández
Tutor: Msc. Richard Figueredo
Mérida, Julio 2012

www.bdigital.ula.ve

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida, para ello se analizó el conocimiento del personal sobre la evaluación de desempeño del recurso humano y se diagnosticó como llevan a cabo la gestión y procesos administrativos en cuanto a la evaluación de desempeño del recurso humano, la investigación está fundamentada bajo la metodología de Proyecto Factible, bajo un diseño de investigación de campo de carácter descriptivo la población objeto de estudio son los Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las 25 direcciones de la gobernación del estado Mérida, encontrando 120 jefes directos, tomando una muestra de 54. Y una segunda población que corresponde a los 1412 trabajadores de la gobernación del estado Mérida tomando una muestra de 93. La información se recolectará utilizando dos cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, arrojando como conclusión la desinformación y desinterés en cuanto al sistema de evaluación de desempeño y el incumplimiento de las leyes y normas establecidas para tal fin.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones existen desde tiempos remotos con el surgimiento de la necesidad del hombre de agruparse para alcanzar determinados objetivos que por sí solo sería incapaz de conseguir. Hay muchos tipos de organizaciones con diversas actividades, en la sociedad moderna se pueden encontrar como: industrias, empresas comerciales, de servicios, religiosas entre otras públicas y privadas. Se entiende que las mismas son núcleos sociales conformados principalmente por el hombre, por consiguiente las empresas nacieron para satisfacer las necesidades de él y sus funciones no se limitan.

Al estar constituidas por el hombre como principal factor adquiere vida propia con la finalidad de permitir la autorrealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico en el medio donde interactúa fundamentándose con los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores. Actualmente deben organizar sus actividades para realizarlas con efectividad por lo competitivo del ambiente empresarial. Se necesita desarrollar equipos de trabajo con obligaciones, responsabilidades a través de la división de puestos colocando a personas con las aptitudes óptimas para cumplir a cabalidad los requerimientos del cargo.

Los empleados dentro de una organización tienden a tomar ciertas actitudes frente a su trabajo ya que no solo se debe proporcionarle una retribución económica por parte de la misma si no también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional. Es común observar a empleados frustrados en

las organizaciones, ya que su trabajo no lo satisface de un todo y solo lo realizan para subsistir.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a su labor y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De allí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, llevarla a aplicar totalmente la misma con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

La evaluación de desempeño ha tenido un desarrollo y aplicación creciente en distintos campos, sin embargo en las organizaciones públicas su presencia aun es limitada. No obstante, el sector publico constituye un área importante a estudiar debido a su peso económico, a las implicaciones de su funcionamiento sobre la estructura socioeconómica y la prioridad que tiene de ser quien garantiza el funcionamiento de instituciones que cubren las necesidades de la población como objetivo básico del bienestar de la comunidad.

Sabiendo ya que las organizaciones son entes sociales conformados principalmente por el hombre y que el mismo es considerado su principal activo dependen directamente de su actuación a la hora de alcanzar los objetivos de la misma para garantizar su subsistencia. El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar qué factores son los necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la organización y todos sus miembros.

La presente investigación proponer un sistema de evaluación del desempeño en la gobernación del estado Mérida. La misma está estructurada en seis capítulos en los cuales se darán a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada y contiene los siguientes aspectos: El primer capítulo, conformado por el

planteamiento del problema, objetivos de la investigación (general y específicos), y justificación de la misma. El segundo capítulo da a conocer los antecedentes de la misma con otras investigaciones relacionadas, las bases teóricas que sustentan el desarrollo del estudio. En el tercer capítulo se definen el tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos utilizados para hallar los resultados de dicho estudio. En el Cuarto Capítulo se podrá apreciar los resultados de la investigación. En el capítulo cinco se infiere a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados de la investigación. Y por último y no menos importante el capítulo seis donde se propone un sistema de evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del Problema.

La evaluación de desempeño es la fuente principal de información y de diagnóstico para diseñar los programas de formación basados en competencias, y para cualquier proceso de cambio en la organización (talento, desarrollo, capacitación, calidad, productividad, efectividad, etc.), cualquier programa que no tome en cuenta la evaluación de desempeño para su diseño, tiene de origen un problema de concepto y de razón de ser. El presente trabajo propone una metodología práctica enfocada en un sistema para evaluar el desempeño de los recursos humanos, de la gobernación del estado Mérida.

En nuestra sociedad existe una enorme variedad de organizaciones: industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, agrícolas y gubernamentales, que seguramente diferirán entre sí bien sea por, su tamaño, estructura, objetivos, misión o interacciones, pero todas ellas, a pesar de su complejidad y diversidad, tienen un elemento en común, están integradas por personas y constituyen su recurso más preciado y a su vez, son la columna vertebral de las organizaciones.

En la medida que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo (exigente) y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor añadido, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable de elementos significativos como son: el éxito de la organización, su capacidad de transformarse, de adecuarse a las características del entorno y de vincular a las personas que son depositarias del conocimiento clave para el desarrollo de las mismas.

La cantidad, velocidad y profundidad de los cambios que la mayoría de las organizaciones deben afrontar, va en aumento. Ello precisa que sus miembros sean capaces de desarrollar los cambios necesarios que permitan a la organización tener éxito en el futuro inmediato y a mediano plazo.

Según la concepción de Werther y Keith (1989), “La forma en que una organización obtenga, mantenga y mejore su recurso humano determina su éxito o fracaso” (pág. 59). Por esta razón, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

La evaluación del desempeño constituye, por lo tanto, uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de RRHH.

La evaluación del desempeño en la administración del Recurso Humano según como lo define Chiavenato (2.005) “Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. (p.357).

Según Sherman y otros (1998) citado por Infante C (2006) "... toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de algunas personas; en consecuencia sus resultados deberían ser conocidos por el trabajador a fin de poder trabajar en conjunto para mantener las fortalezas y disminuir las debilidades detectadas" (p. 74)

Es importante evaluar el desempeño de los trabajadores ya que ello arroja una serie de resultados importantes para la toma de decisiones como reclasificaciones, bonificaciones, planes de capacitación, promociones, planes de carrera, traslados y transferencias entre otros, así mismo el proceso de evaluar el desempeño genera la oportunidad de retroalimentación tanto para el supervisor como para el evaluado en cuanto al comportamiento y desempeño de su trabajo lo cual es positivo para el incremento de la productividad del evaluado y así mismo para el supervisor corregir algunas deficiencias que se presenten.

Al respecto Chiavenato (2005), expresa:

"Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos mas importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado". (p.359)

Se puede decir que una administración efectiva de los recursos humanos constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere en las empresas. La evaluación del desempeño constituye, por lo tanto, uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Cuando se analizan los datos en las evaluaciones de desempeño se puede encontrar las posibles causas del bajo rendimiento como pueden

ser errores en la información sobre los puestos de trabajo, planes de carrera del departamento de recurso humanos, entre otros; desconocidos por el empleado así mismo errores en el diseño de los puestos de trabajo, el perfil de los cargos, criterios de reclutamiento y selección. Existen desafíos externos a la institución como la familia, la salud las finanzas entre otros los cuales se pueden identificar con un buen proceso de evaluación de desempeño. También hay otros aspectos a evaluar en el proceso de evaluación en la gobernación, que pueden llevar a las conclusiones de la investigación.

Un buen proceso de evaluación de desempeño permitirá mejorar la comunicación constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir así como detectar necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva. Por lo tanto, se debe tener en cuenta diversos aspectos para evitar un mal desempeño del proceso como conocer bien los problemas, elegir la técnica de evaluación adecuada y capacitar a los evaluadores para evitar errores en los resultados del proceso de evaluación.

En la Gobernación del Estado Mérida actualmente el sistema de evaluación diseñado imposibilita orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos de la organización, dificulta supervisar el personal al no existir un sistema que mida el avance de sus acciones, resta transparencia al sistema de estímulos , promociones, reclasificaciones, traslados, mejoramiento profesional, posibilidades de crecimiento en la organización así mismo desmotivación en el personal lo que deteriora la productividad y a su vez facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad, el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino y se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

Es por ello, al no tomarse las medidas preventivas necesarias seguirá acrecentándose el problema y construyéndose un ciclo vicioso. El presente trabajo de investigación propone Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en el cual se redefinirá los aspectos usados actualmente en la gobernación del Estado Mérida.

De lo anterior planteado, se hace necesario plantear como interrogantes:

- ✓ ¿Qué conocimiento posee el personal sobre la evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida?
- ✓ ¿Que sistema aplican al evaluar el personal, que criterios son empleados para ello?
- ✓ ¿Cómo se concibe la gestión administrativa en la evaluación del desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida?
- ✓ Y ¿Qué Sistema en el área de evaluación de desempeño sería el más acorde para aumentar la satisfacción de los trabajadores y por ende su productividad y vocación de servicio?

1.2.- Objetivos de la Investigación.

1.2.1.- Objetivo General

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida.

1.2.2.- Objetivo Específicos

- ✓ Analizar el conocimiento del personal sobre la evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida.

- ✓ Diagnosticar como llevan a cabo la gestión y procesos administrativos en cuanto a la evaluación de desempeño del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida.
- ✓ Diseñar un sistema de evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida que propicie maximizar el potencial del trabajador.

1.3.- Justificación.

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; éste representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal satisfecho en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para maximizar el potencial del individuo por medio de la supervisión y capacitación orientándolo a la obtención de resultados óptimos en el desempeño de las actividades tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento conjunto con las de la organización.

Es vital que los administradores o supervisores comprendan que el sistema de Evaluación de Desempeño es un sistema formal de revisión, ubicación correcta y valoración actual de la actuación de un individuo en la institución, empresa u organización. Los supervisores y las Autoridades tienen que tomar decisiones acerca

de las necesidades de desarrollo, promociones, incrementos de sueldos, transferencias, admisión a programas de capacitación y otros aspectos con consecuencias legales. Si los resultados de este Sistema arrojan múltiples necesidades, llegamos a la conclusión que aunque es un proceso difícil de diseñar y administrar, hay una necesidad genuina, tanto de parte de la organización como de los empleados, de llevar a cabo valoraciones periódicas en lo futuro.

Considerándose la propuesta para ser aplicada como instrumento que puede proporcionar resultados para otros fines además de las simples promociones. Desde el punto de vista teórico, la necesidad de centrar la actividad de las personas de la organización hacia la creación de valor y la gobernabilidad, ubica la atención más sobre lo que aportan dinámicamente las personas que sobre lo que hacen en el sentido de rutinas y prácticas establecidas. Según William y Heith (2000), el aporte de las personas implicará que sean capaces de transformar sus capacidades personales en capacidades organizacionales que permitan adaptarse a un contexto cambiante y reposicionar sus organizaciones. Este enfoque implica que la gestión de los recursos humanos de una organización pública deberá visualizarse como la administración de un “insumo” al servicio de los productos y resultados públicos, y al logro de la gobernabilidad.

El establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño del recurso humano en la Gobernación del Estado Mérida, representa uno de los grandes desafíos para regular las relaciones de empleo entre los y las servidoras públicas y la Administración del Estado, profesionalizar el empleo público, contribuir al funcionamiento administrativo del estado, promover el desarrollo de una nueva cultura orientada a la excelencia en la prestación de los servicios públicos, y en consecuencia, generar en la ciudadanía una imagen de seguridad, profesionalidad y confianza en la actuación de la administración del estado y de las y los servidores públicos.

En la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la gestión pública y sus resultados, la Gerencia de Recursos Humanos, adquiere especial relevancia y, por lo

tanto, es cada vez más una función estratégica de la dirigencia de las organizaciones, apoyada en el personal especializado, que se orienta a captar, retener y desarrollar el personal de calidad que requieren las instituciones para su accionar exitoso y permanente adaptación a un medio cambiante y exigente.

La presente investigación posee gran relevancia social ya que la misma permitirá diseñar un sistema, donde se buscará mejorar el potencial de los trabajadores produciendo un efecto positivo en la productividad y sentido de pertenencia de los mismos mejorando la calidad de servicio en la institución. A su vez, la investigación realizará aportes metodológicos y académicos en el diseño de un sistema en cuanto al mejoramiento de la evaluación de desempeño del recurso humano, modelo para otras instituciones de la administración pública, dándole así aplicabilidad a los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional y académica.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a la investigación llevada a cabo, a fin de encontrar estudios relacionados con la misma, se destacan las siguientes:

Rodríguez (2002), investigación documental como trabajo de grado denominada “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño” en la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones. Su relación con la presente investigación es que refleja las razones del porque puede fracasar la evaluación del desempeño.

Contreras (2004), en su tesis de grado titulada “Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía.”, investigación documental donde resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa, para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados. Esta investigación posee amplia relación con la

temática actual propuesta en este estudio por que refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

Guzmán, (1999) de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado “Las actitudes y la conducta humana” en el cual se empleo una tipo de investigación documental .En el mismo se estudia las actitudes de los empleados en la realización de su trabajo; se relaciona con la investigación actual por que da un enfoque de cómo es la conducta de los empleados en condiciones ambientales no adecuadas y sin una supervisión de su desempeño.

Gallarga (2008) realizo un estudio titulado: el manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño. Donde da a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que la misma es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización, trata de dejar bien definido que cada organización debe de adecuar las recomendaciones expuestas si se creyeran pertinentes en función a sus intereses o finalidad de las mismas, acorde a la actividad y los objetivos que persigue cada una sin dejar de tomar en cuenta el factor humano como principal y vital recurso para su subsistencia, se relaciona con la investigación por los aspectos relevantes de la evaluación de desempeño.

Callejas (2008) realizo un trabajo titulado La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Caso: Empresas Telecom el compromiso académico para optar al titulo de magister: El estudio represento en Administración de Empresas de la Universidad de la Sabana Bogotá Colombia. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Económica, social y

tecnológica. A su vez, se planteo que la nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

Moret (2.009) desarrollo su tesis de grado titulada: “Sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano centrado en el Portafolio Digital del Personal Civil de la Armada” El trabajo se constituyo en el requisito de alcanzar el titulo de postgrado en Administración. Mención Administración de Recursos Humanos de la UNEFA Núcleo Puerto Cabello Estado Carabobo. La investigación se corresponde con un diseño de campo, tipo descriptivo, modalidad proyecto factible. Se tomo en cuenta un muestra de 65 miembros del personal civil que labora en el componente de la armada nacional. Se aplico un cuestionario tipo escala de Lickert, validado por la técnica juicio de expertos y para su confiabilidad se a considero el estadístico Alfa de Crombach. Los datos fueron procesados por el programa SPSSC V9. Entre las conclusiones encontradas se señala que los resultados de la evaluación del desempeño representaban un insumo valioso sobre la cual se podía ofrecer programas de capacitación y planes de carrera, tiene gran pertinencia al tema tratado en esta investigación.

Ariett (2009) Presento su trabajo de grado titulado la cultura organizacional. Evaluación del desempeño Laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A El objetivo del presente estudio, fue Analizar la cultura organizacional y su relación con la evaluación del desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño, C.A. el cual concluye en que El Centro Clínico posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente, se determinó que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados. Tomando en cuenta algunos

factores que tendrían que ser reforzados la investigadora señalo una serie de recomendaciones con la finalidad de que el recinto de salud mejore el desempeño laboral y la cultura existente, lo cual tiene pertinencia con el tema de esta investigación.

En la Gobernación del estado Mérida se han realizado diversos estudios de investigación, pero ya a un nivel específico como las dependencias gubernamentales por ejemplo: Corposalud, Impradem, Inmeder, y no al sistema de evaluación de desempeño del Recurso Humano, visto esta otros aspectos estudiados que no tienen relevancia con esta investigación y que puede ser soportado con la declaración de la Jefe de Personal en la Oficina de Recursos Humanos Abg. Miriam Meza.

2.2.- Fundamentos teóricos

2.2.1.- Evaluación de Desempeño.

Para Martínez (2000), es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Chiavenato (2005) “La Evaluación de Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p.358). La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de

reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones, y otras más, del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Harper y Lynch (2000), plantean que la Evaluación del Desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la Evaluación del Desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

Puchol (1995) “La Evaluación del Desempeño es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios” (p.183). Este

autor brinda, además, una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación. Entre ellas se precisan las siguientes:

- ✓ Es un procedimiento continuo.
- ✓ Es un procedimiento sistemático.
- ✓ Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- ✓ Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- ✓ Es un procedimiento de expresión de juicios.
- ✓ Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- ✓ Tiene una óptica histórica.
- ✓ Tiene una óptica prospectiva.
- ✓ Su finalidad es la integración

Arias Galicia (1980), expresa que:

“Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. (p.165)

Según Sikula y McKenna (1989), “...hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado” (p.15). En algunos casos la intención principal es beneficiar al trabajador. En otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la Evaluación del Desempeño, se destacan las siguientes:

- ✓ Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.

- ✓ Evaluación global del potencial humano.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- ✓ Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- ✓ Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- ✓ Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- ✓ Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- ✓ Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- ✓ Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- ✓ Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- ✓ Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ✓ Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- ✓ Validación de los programas de selección.
- ✓ Autoconocimiento por parte de los empleados.
- ✓ Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- ✓ Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- ✓ Actualización de las descripciones de puestos.

A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

2.2.2.- Importancia de evaluar el desempeño

Al respecto Chiavenato (2005), expresa:

“Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos mas importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado”. (p.359)

La Evaluación de desempeño es un proceso sistemático realmente importante ya que permite recabar información para la toma de decisiones como otros aspectos que plantea Alles (2008), “en forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- ✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento”. (p.31)

2.2.3.- Ventajas de la Evaluación del Desempeño.

Tomando en cuenta diversos enfoques de autores como Chiavenatto, Alles, Puchol y Martínez se puede señalar que las ventajas son las siguientes:

- ✓ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✓ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- ✓ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- ✓ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- ✓ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✓ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.2.4.- Desventajas de la evaluación del desempeño.

Capote (2004) Considera que cuando un programa de evaluación del desempeño no esta bien planeado y coordinado trae desventajas tales como:

- ✓ Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- ✓ Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- ✓ Estándares poco claros.
- ✓ Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Se puede afirmar entonces, que cuando un programa de evaluación del desempeño no esta bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación.

2.2.5.- La responsabilidad por la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2005), “La responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, acorde con la política de Recursos Humanos establecida” (p.360).

Puede existir una centralización para la Evaluación del Desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del Desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo. En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

2.2.5.1.- El supervisor directo

El desarrollo y la administración del plan de Evaluación del Desempeño no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos.

Es la persona encargada de evaluar al personal, es su propio jefe, quien mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción.

De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan. Sin embargo actualmente existen técnicas de evaluación de desempeño donde intervienen otros evaluadores que no son necesariamente los jefes directos , como por

ejemplo sus colaboradores o sus pares como lo hacen en la técnica de evaluación de 360°.

2.2.5.2.- El empleado.

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar un auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa.

En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- ✓ Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- ✓ No siempre se cuenta con las condiciones de auto evaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- ✓ Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- ✓ Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

2.2.5.3.- La comisión de evaluación del desempeño

Se puede expresar que en algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación. Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

2.2.6.- Beneficios de la evaluación del desempeño

Los beneficios de un buen sistema de evaluación del desempeño son muchos y para distintos actores los cuales Expresa Arias (1980) que cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo los beneficios siguientes: beneficio para el individuo, para el jefe y para la organización.

2.2.6.1.- Beneficios para el individuo.

Con referencia a los beneficios que brinda la evaluación de desempeño se pueden clasificar los siguientes para el individuo que es sometido a evaluación:

- ✓ Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- ✓ Sabe cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- ✓ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- ✓ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ✓ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- ✓ Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- ✓ Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- ✓ Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2.2.6.2.- Beneficios para el Jefe

El jefe tiene oportunidad para: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste, planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

2.2.6.3.- Beneficios para la Organización.

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo ya que se puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

2.2.7.- Principios de la Evaluación de Desempeño.

Según Dessler (1991), se deben considerar ciertos principios en la evaluación del desempeño:

- ✓ Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- ✓ Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- ✓ La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- ✓ La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- ✓ Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- ✓ Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada empleado.
- ✓ Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- ✓ El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- ✓ El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

2.2.8.- Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Por

directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o general suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño.

Plantea Chiavenato (2005), que los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- ✓ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ✓ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ✓ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

2.2.9.- Elementos de la Evaluación del Desempeño

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño.

2.2.9.1.- Estándares del Desempeño.

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto de trabajo. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

2.2.9.2.- Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador: Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan: los prejuicios personales, la tendencia a la medición central, la interferencia de

razones subconscientes, el efecto de acontecimientos recientes, efecto halo o aureola, suavidad o indulgencia.

Efecto halo: Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficiente o insuficientes a todos sus subordinados.

2.2.10.- Métodos de Evaluación del Desempeño.

Existen diversos métodos de evaluación de desempeño unos mas eficaces que otros su éxito va a depender de cada empresa y de los propósitos con que se hagan dicha evaluación. Al respecto Chiavenato (2002), comenta: “Los métodos tradicionales mas utilizados de evaluación de desempeño son escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes criticos y listas de verificación”. (p.204)

En el mismo orden de idea Alles (2008), subdivide los métodos de evaluación de desempeño en tres grades sub grupos los cuales mencionare:

Métodos basados en características: “Su diseño esta pensado para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo que esa compañía considera importante para un presente o para un futuro” donde clasifica a las escalas graficas de calificación, métodos de escalas mixtas, método de distribución forzada y el método de formas narrativas

Métodos basados en el comportamiento: “permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala, se desarrollan para describir de manera especifica que acciones deberían o no exhibirse en el puesto” donde se pueden mencionar método de incidente critico y escala fundamentada para la medición del comportamiento.

Métodos basados en resultados: “evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo” donde clasifica a mediciones de productividad, administración por objetivos. (p.35)

Métodos basados en Competencias: para evaluar el desempeño por competencias la organización deberá haber definido su modelo de competencias. Donde se usaran las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo (p.55)

La evaluación de desempeño como mencionaba anteriormente es un proceso sistemático al cual los autores hacen referencia a algunos aspectos claves para llevar a cabo este proceso con efectividad. A lo cual comenta Alles (2008), existen tres pasos claves en la evaluación de desempeño los cuales son los siguientes:

- ✓ Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- ✓ Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- ✓ Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

(p.42)

www.bdigital.ula.ve

2.3.- Metodología de aplicación de la teoría general de sistemas para el análisis y diseño de sistemas

Desde el punto de vista de la administración está compuesta de las siguientes etapas:

- ✓ **Análisis de situación:** es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.
- ✓ **Definición de objetivo:** el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
- ✓ **Formulación del plan de trabajo:** el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.

- ✓ **Relevamiento:** el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
- ✓ **Diagnóstico:** el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.
- ✓ **Diseño:** el analista diseña el nuevo sistema.
 - **Diseño global:** en el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.
 - **Diseño detallado:** el analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.
- ✓ **Implementación:** la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.
 - Global.
 - En fases.
 - En paralelo.
- ✓ **Seguimiento y control:** El analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

2.4.- Sistema de variables y operacionalización.

Hernández y Col. (1991). Definen variable como: “Una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible a medirse”. (pág. 77); es decir, la variable se aplica a un grupo de personas u objeto, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable, varían entre ellos.

2.4.1.- Sistema de Variables.

En el presente trabajo se cuenta con una principal variable que corresponde al Proponer un sistema de evaluación del recurso humano en la Gobernación del estado Mérida. La misma “Consiste en la planeación, organización, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. Donde se desprenden tres (3) principales dimensiones las cuales son: a) Diagnosticar como llevan a cabo la gestión y procesos administrativos en cuanto a la evaluación del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida, b) Analizar el conocimiento del personal sobre la evaluación de desempeño, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones de las mismas en la gobernación del estado Mérida. Y C) Diseñar un sistema para la evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida.

Tabla No 2.2 Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Item	Instrumento
Diseñar un sistema para la evaluación del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida.	Procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios	Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, mediante un instrumento de medición.	Cómo llevan a cabo la gestión y procesos administrativos en cuanto a la evaluación del Recurso Humano en la Gobernación del estado Mérida.	Importancia.	3	Cuestionario A
				Responsables.	2	
				Objetivo.	1,5,11	
				Frecuencia	7	
				Subjetividad	9	
				Funciones del Trabajo	12	
				Capacitación para la Evaluación.	13	
			Toma de decisiones.	4,6,8,10,15	Cuestionario B	
			Satisfacción Trabajo	1,8,17		
			Responsable	2,6		
			Participación	4,11,13		
			Frecuencia	3,5		
			Conocimiento Objetivos	7,9,12		
			Subjetividad	10,14,15		
			Desempeño	16,19	Sistema de Evaluación de desempeño del Recurso Humano.	
			Toma de decisiones	18,20,21		
			objetivos			
Herramienta						
			Diseñar un sistema de evaluación de desempeño del recurso humano en la Gobernación del estado Mérida.	Promoción y divulgación		
				Ejecución del proceso		

Fuente: Elaboración propia.

2.5.- Bases Legales

Para la presente investigación es importante citar las normas generales de la evaluación de desempeño en la administración pública referida en la Ley del Estatuto de la Función Pública que expresa en su Título V, Capítulo IV, lo referente al proceso de Evaluación del Desempeño, donde textualmente dice lo siguiente:

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, deberán presentar al Ministerio de la Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Artículo 58. La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor.

En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

Artículo 59. Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la Oficina de Recursos Humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

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

Artículo 61. Con base en los resultados de la evaluación, la Oficina de Recursos Humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso sobre el ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo y diseño de la Investigación

El presente estudio constituye una investigación bajo un diseño de campo de carácter descriptivo, en la modalidad de proyecto factible, para presentar un sistema de evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida. Al respecto Bavaresco (1999) expresa que la investigación de campo, “Se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad” (p. 26).

En relación al carácter descriptivo del trabajo, Hernández, Fernández y Baptista (2002) señalan que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; para ello se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (p. 60).

La investigación está basada en la modalidad del Proyecto Factible, definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) “Como la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, este puede

referirse a formulación de políticas, programas, métodos o procesos” (p.16). Apoyada en los parámetros conceptuales de la investigación descriptiva y de campo, dicho estudio se encuentra orientado a proponer un sistema de evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida.

En base a este, el gerente administrador puede ejecutar un plan basado en estrategias y técnicas novedosas y eficientes que le permita mejorar el proceso de evaluación de los trabajadores en el escenario antes citado. Según Alvarez (2004) El proyecto factible implica el cumplimiento de las siguientes etapas generales:

“Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades, recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto, y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación de la factibilidad” (p, 24).

A su vez Balestrini (2006) plantea el siguiente esquema a seguir para el desarrollo de un proyecto factible, el cual debe contener: el problema de investigación, marco teórico, marco metodológico, análisis e interpretación de resultados, conclusiones y propuesta.

3.2.- Toma de los Datos.

3.2.1.- Población:

Según Chávez (1994), define a la población como: “El conjunto de individuos, objetos o mediciones que tienen alguna o algunas características en común que permiten realizar un conjunto de observaciones medibles potenciales” (p. 135). Muchos autores utilizan el término de Universo al referirse a una población. Ahora bien, la población objeto de estudio son los Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las 25 direcciones de la gobernación del estado Mérida, encontrando 120 jefes directos. Y una segunda población que corresponde a los 1412

trabajadores de la gobernación del estado Mérida. Según información suministrada por la Oficina de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Mérida.

3.2.2.- Muestra:

En relación a la muestra, se tomó la definición de Chávez (1994), quien señala que "La muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta, los resultados de una investigación, es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las informaciones" (p. 136). Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque ésta incluye la totalidad.

Existe controversia entre los investigadores para definir el tamaño y el sistema de muestreo que debe aplicarse en los segmentos, no hay formula de aproximación para determinar el numero de encuestas requeridas; Hernández y Col. 1991, plantea las siguientes ecuaciones para determinar el tamaño de la muestra para este tipo de investigación.

Para el caso de la Población No 1. Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las 25 direcciones de la gobernación del estado Mérida, encontrando 120 jefes directos. Se utilizará la formula para determinar muestreos con poblaciones determinadas.

$$n' = S^2 / V^2 \quad S^2 = p(1-p) \quad n = n' / (1 + (n' / N));$$

Donde:

S^2 = Varianza de la muestra

V^2 = Varianza de la población

N = Población; $N = 120$

n = Muestra $p = 0,01$

Resolviendo las ecuaciones tenemos:

$$V = (.030)^2 ; \quad V = (0,0009)$$

$$S = 0,9 \times (1 - 0,9); \quad S = 0,09$$

$$n'' = 0,09 / 0,0009 \quad ; \quad n'' = 100$$

$$n = 100 / (1 + (100 / 120));$$

$$n = 54 \text{ Jefes}$$

Para el caso de la Población No 2. Trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida, se utilizará la formula para determinar muestreos con poblaciones determinadas.

$$n' = S^2 / V^2 \quad S^2 = p(1-p) \quad n = n' / (1 + (n' / N));$$

Donde:

S^2 = Varianza de la muestra

V^2 = Varianza de la población

N = Población; N = 1400

n = Muestra p = 0,01

Resolviendo las ecuaciones tenemos:

$$V = (.030)^2 ; \quad V = (0,0009)$$

$$S = 0,9 \times (1 - 0,9) ; \quad S = 0,09$$

$$n'' = 0,09 / 0,0009 \quad ; \quad n'' = 100$$

$$n = 100 / (1 + (100 / 1400)) ;$$

$$n = 93 \text{ Trabajadores.}$$

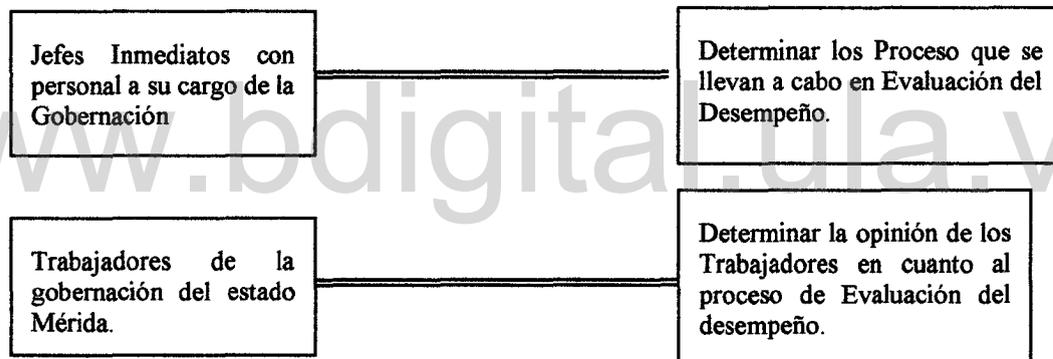
3.3.- Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.

En esta investigación se considerará dos (2) poblaciones con las siguientes características:

- ✓ Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en la Gobernación del Estado Mérida.
- ✓ Trabajadores dependientes de la Gobernación del Estado Mérida.

La información se recolectará utilizando dos (2) cuestionarios estructurados con preguntas cerradas. El cuestionario (A), Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en la Gobernación del Estado Mérida. El cuestionario (B), se estructuró con preguntas cerradas dirigidas a diagnosticar la opinión de los trabajadores con relación al proceso de evaluación del desempeño.

Figura N° 3.1 Descripción de las poblaciones objeto de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.4.- Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.

La validez según Chávez (1994) se refiere a la “Eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende medir” (p, 142). La validez de los instrumentos se obtuvo a través de juicio de expertos, para la presente investigación se acudió al apoyo de un experto en estadística, un experto en el área de recursos humanos y a un

experto en metodología. La Confiabilidad se refiere a la constancia, exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento repetidas veces.

Busot (1998) afirma que la confiabilidad “Es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (p, 108). Para la investigación, se realizó una prueba piloto donde a los resultados de los instrumentos se le aplicó la prueba estadística ALFA de Cronbach para la confiabilidad interna del instrumento, donde resulto una confiabilidad de 0.691 para e instrumento A y de 0.700 para el instrumento B.

3.5.- Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los datos se llevó a cabo, de acuerdo a los objetivos propuestos, en forma descriptiva mediante tablas de frecuencias y porcentajes de los resultados a encontrar en las categorías de cada ítem. La información se procesó en forma manual, diseñando una matriz, para determinar las estadísticas descriptivas: frecuencias y porcentajes, a fin de realizar el tratamiento y análisis porcentual, los cuales se presentaran en cuadros.

Los datos igualmente serán procesados utilizando el paquete estadístico computarizado aplicado a las ciencias sociales (SPSS), donde se realizo un análisis de correlación bivariada para tales efectos se realizaron los respetivos análisis en las correlaciones encontradas empleando los rangos de Spearman, se efectuó el análisis de correspondencias múltiples con el objetivo de describir las relaciones existentes entre dos variables nominales, recogidas en una tabla de correspondencias, sobre un espacio de pocas dimensiones, al mismo tiempo en este se describen las relaciones entre las categorías de cada variable, determinando así el grado de disociación existente entre los ítem del cuestionario aplicado a los directores y trabajadores. (Ver anexo).

En el cuestionario B Se encontró una correlación de Spearman de 0,986 catalogada como (buena) y un nivel de significativo de 0,002 entre los ítem 1 y 4 de las variables en la dimensión satisfacción de los trabajadores con su trabajo.

Por otro lado se encontró una correlación de 0,986 (alta) y un alto nivel de significancia 0,002 entre los ítem 4 y 5 de las variables de la dimensión de notificación e información sobre el proceso de evaluación de desempeño. Lo antes descrito evidencia la estrecha relación existente sobre la desinformación sobre el proceso de evaluación de desempeño. Adicionalmente se encontró una correlación de 0,982 (alta) y un nivel significativo de -0,002 entre los ítem 6 y 5 de las variables correspondiente a la misma dimensión. Se expresa así la inexistencia de la información del proceso de evaluación.

De igual forma se encontró una correlación de 0,942 (alta) y un nivel significativo de -0,008 entre los ítem 2 y 14 de las variables en la misma dimensión. Mostrando de esta forma un buen grado de disociación existente en la información del proceso de evaluación. Así mismo una correlación de 0,926 (alta) y un nivel significativo de 0,10 entre los ítem 1 y 18 de las variables de la misma dimensión donde se aprecia la satisfacción del empleado con su trabajo. En el mismo orden se encontró una correlación de 0,948 (alta) y un nivel significativo de 0,07 entre los ítem 6 y 18 de las variables de la misma dimensión donde se aprecia la participación pasiva del trabajador en el proceso de evaluación de desempeño. Otra correlación de la misma dimensión que la anterior de 0,938 (alta) y un nivel significativo de -0,008 entre los ítem 3 y 20 de las variables de la misma dimensión donde se aprecia la satisfacción del empleado con su trabajo.

Para el instrumento A Se encontró una correlación de Spearman de 0,944 catalogada como (buena) y un nivel de significativo de -0,010 entre los ítem 6 y 5 de las variables en la dimensión donde se manifiesta la forma de transmitir las actividades a los trabajadores. Así mismo una correlación (alta) de 0,900 y de 0,929 y un nivel significativo de 0,018 y de -0,12 del ítem 8 con los ítems 3 y 5

respectivamente de las variables de la misma dimensión ratificando los medios y formas de comunicación respecto al proceso de evaluación de desempeño.

Se encontró una correlación de 0,966 (alta) y un nivel significativo de 0,006 entre los ítem 3 y 10 de las variables en la dimensión información sobre el proceso de desempeño. A tales efectos se muestra una clara relación entre las estrategias que se emplean para el proceso de información. Igualmente se encontró una correlación de 0,946 (alta) y un alto nivel de significancia 0,009 entre los ítem 3 y 11 en la misma dimensión, lo cual pone de manifiesto la importancia de la información sobre la evaluación de desempeño y la toma de decisiones. Se encontró en la anterior dimensión una correlación de 0,943 (alta) y un alto nivel de significancia 0,010 entre los ítem 4 y 14, mostrándose así un alto grado de disociación entre la aplicabilidad y seguimiento de un proceso de evaluación eficiente.

No obstante se pone de manifiesto la existencia de una correlación de 0,925 (alta) y un nivel significativo de 0,013 entre los ítem 12 y 08 de las variables en la dimensión de capacitación sobre el proceso de evaluación de desempeño, correspondiente al no incremento de productividad con referencia a los resultados de la evaluación de desempeño. Por otra parte se encontró una correlación de 0,906 (alta) y un alto nivel de significancia de 0,017 entre los ítem 12 y 10, en la misma dimensión, lo cual expresa la existencia de una marcada afinidad entre el grado de incremento de la productividad y la toma de decisiones de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación de desempeño.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Balestrini (2006). Plantea el análisis e interpretación de los resultados como una etapa de carácter técnico de mucha reflexión que involucra la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas y estrechamente relacionadas, que facilitan realizar interpretaciones significativas de los datos a partir de las bases teóricas que orientan el sentido del estudio y del problema investigado. Tal como lo refiere su propósito es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación.

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar resultados, la interpretación tiene como objetivo buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su interrelación con otros conocimientos disponibles.

En el presente capítulo se muestra la información recabada a nivel de campo de la investigación, así como el correspondiente análisis e interpretación de los resultados, de acuerdo a lo señalado en el cuadro de operacionalización de las variables a objeto de estudio. A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación.

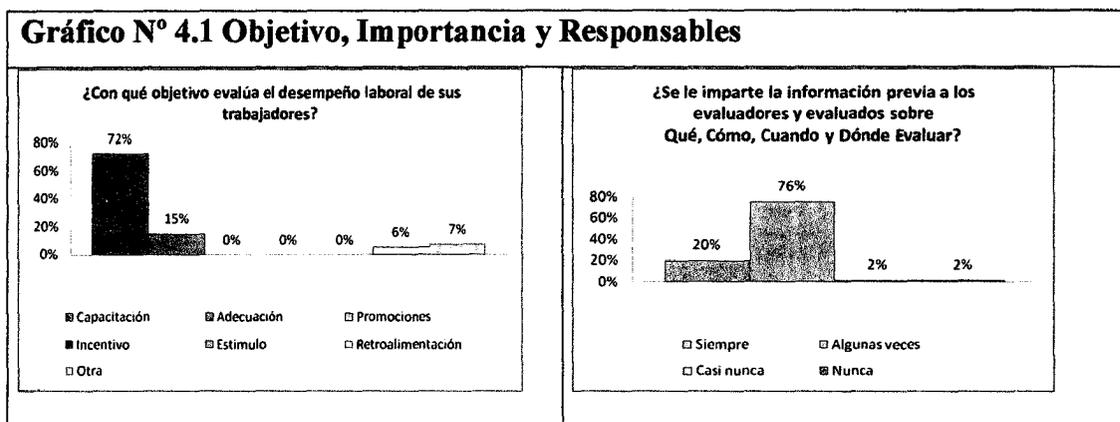
4.1.- Análisis del Cuestionario (A) dirigido a Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las direcciones de la Gobernación de Estado Mérida.

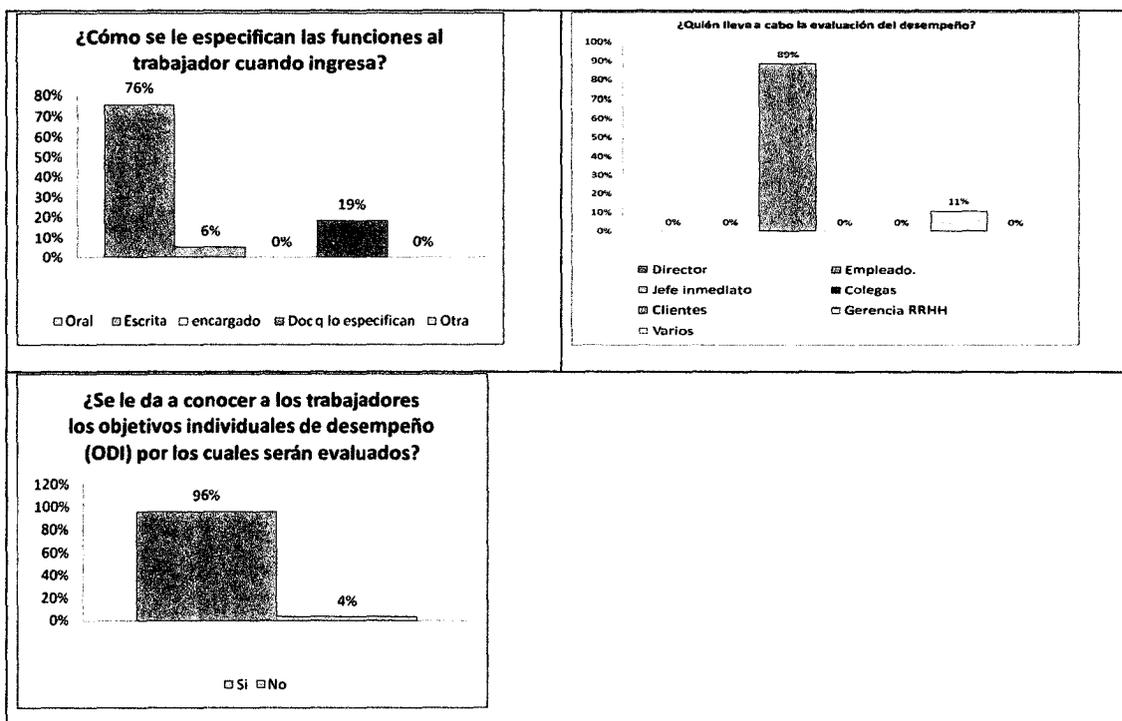
Para el análisis del cuestionario se elaboraron gráficas y se realizaron los respectivos análisis a las mismas, se agruparon en función del objetivo de la investigación para el instrumento A, se busca lo siguiente: Diagnosticar como llevan a cabo la gestión y procesos administrativos en cuanto a la evaluación de desempeño del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida.

Para esto se siguió el siguiente orden: 1) Se conoció el objetivo, importancia y responsables de la evaluación del desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida, 2) las funciones de trabajo, la capacitación para la evaluación, la frecuencia y la subjetividad del proceso y por último se determinó 3) la importancia de los resultados y la toma de decisiones con respecto a los resultados de la evaluación del desempeño del recurso humano

www.bdigital.ula.ve

4.1.1.- Objetivo, importancia y responsables de la evaluación de desempeño del recurso humano





Fuente: Cuestionario aplicado a los Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las direcciones de la Gobernación del Estado Mérida 2010.

En cuanto al objetivo e importancia de la evaluación de desempeño en el gráfico 4.1 se pudo apreciar que un 72% de los jefes inmediatos de las dependencias de la gobernación del estado Mérida consideran, que el objetivo principal del por qué ellos evalúan es para la capacitación de sus evaluados. Es menester, hacer referencia a lo planteado en el manual de evaluación de desempeño de la gobernación del estado Mérida el cual tiene por objetivo “Hacer del proceso de Evaluación del Desempeño un medio para detectar las debilidades del personal adscrito a la Gobernación del Estado Mérida, en miras de mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo en el cual se desenvuelven” (p. 9) que en otros aspectos menciona la retroalimentación y capacitación del evaluado.

Por otra parte, la Ley del Estatuto de la Función Pública en su artículo N°61 expresa; Con base en los resultados de la evaluación, la Oficina de Recursos Humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de

conformidad con la presente Ley y sus reglamentos. Sin embargo se evidencia que el objetivo actual del proceso de evaluación de desempeño es la capacitación mas no todo lo mencionado anteriormente y establecido en ley, en el manual del proceso de evaluación de desempeño y en el marco referencial de la presente investigación, como lo es; los planes de capacitación y desarrollo del funcionario, los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, ascensos, traslados, transferencias y retiro del servicio.

En cuanto a la información previa que deben poseer los evaluados así como los evaluadores. Se determinó que los evaluadores y los evaluados, son informados algunas veces sobre Qué, Cómo, Cuándo y Dónde evaluar en un 76%, sólo un 4% manifiesta que casi nunca y nunca se le informa sobre la evaluación. A lo cual se hace referencia nuevamente al manual de evaluación de desempeño de la gobernación del estado Mérida donde se establece que la oficina de recursos humanos tiene como responsabilidad Informar sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño a todo el personal adscrito a la Gobernación del Estado, Capacitar al Personal Supervisorio en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño, Prestar asesoría continua y permanente a nivel Supervisorio en todas las fases de aplicación del Sistema de evaluación de desempeño.

Respectivamente a lo que se refiere a las funciones que debe desempeñar el trabajador en el momento de ingreso a la institución, un 76% de los encuestados manifiestan que las funciones se les especifican de manera oral, así como un 96% de los encuestados expresaron que se les da a conocer a sus trabajadores los objetivos de desempeño individual. Una de las responsabilidades del jefe inmediato en el manual de evaluación de desempeño es establecer objetivos de desempeño individual, para cada funcionario a comienzos del año, en función del Objetivo Funcional de la unidad; sin embargo, el hecho que sean notificadas las actividades de forma oral no asegura el cumplimiento de las mismas y ni se facilita alguna sanción que pueda ser establecida por incumpliendo ya que no existen documentos que lo certifican, se deben establecer los objetivos y actividades al ingreso de acuerdo a los perfiles de cargo y actividades que estén plenamente establecidas en el manual de cargos de la

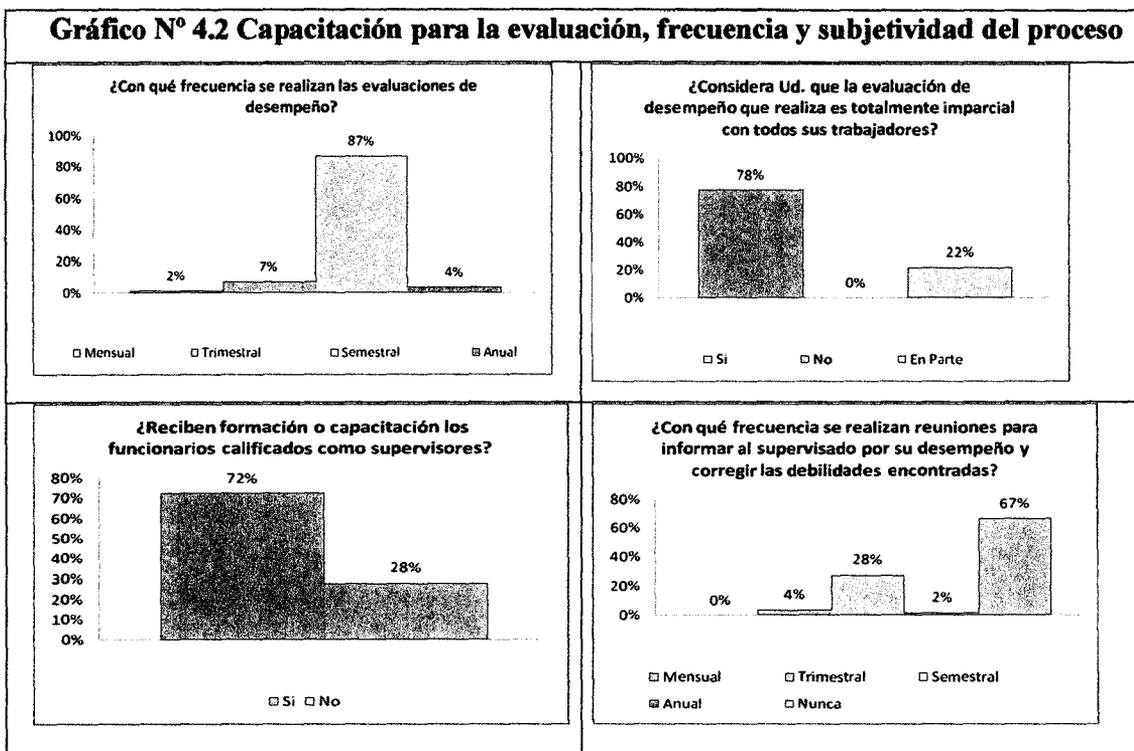
gobernación ya que esto facilita el cumplimiento de las mismas para las que realmente fue empleado el trabajador.

En el Sistema de evaluación de desempeño existen responsables para llevar el cabal funcionamiento del mismo, los cuales son la Oficina de Recursos Humanos y Supervisor Inmediato del evaluado a lo cual atinaron los encuestados en un 89 %, la evaluación esta en general bajo la responsabilidad de los jefes inmediatos y la oficina de Recursos Humanos.

4.1.2.- Capacitación para la evaluación, frecuencia y subjetividad del proceso.

En referencia a la capacitación, la frecuencia y la subjetividad para la evaluación de desempeño, los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la aparición de elementos subjetivos del desempeño los estándares son parámetros que permiten una medición más objetiva. Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general, tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador como los prejuicios personales, la tendencia a la medición central, la interferencia de razones subconscientes, el efecto de acontecimientos recientes, efecto halo o aureola, suavidad o indulgencia entre otros.

Gráfico N° 4.2 Capacitación para la evaluación, frecuencia y subjetividad del proceso



Fuente: Cuestionario aplicado a los Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las direcciones de la Gobernación del Estado Mérida 2010.

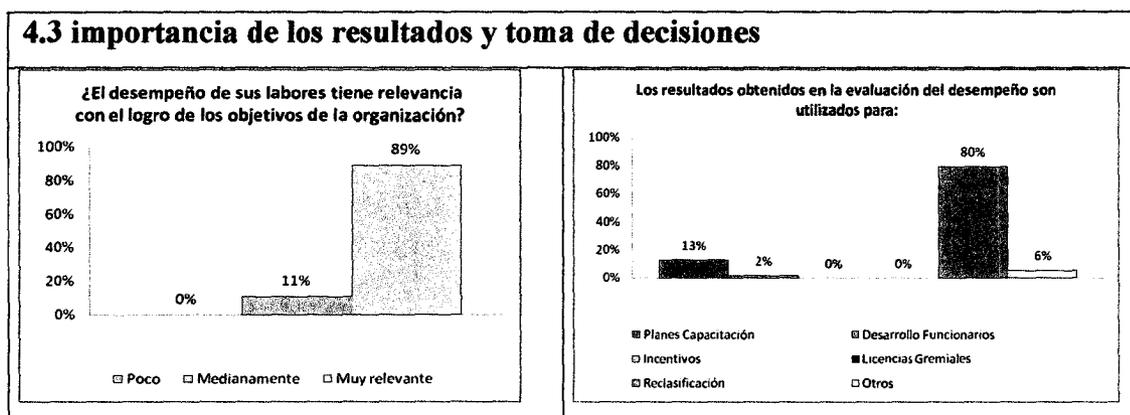
En los resultados se verificó, que un 87% los jefes inmediatos aplica la evaluación del desempeño semestralmente. Es importante hacer mención que la evaluación en la institución se realiza por lo menos una vez al año. El manual de evaluación y en la ley del estatuto de la función pública indica que la evaluación del desempeño se realizará dos veces por año, un 4% sólo la realiza una vez al año la evaluación del desempeño. En cuanto a las reuniones trimestrales para informar a los trabajadores sobre los resultados de la evaluación con el fin de aplicar acciones para mejorar el desempeño o en caso contrario felicitar y motivar para continuar con el buen desempeño de ser el caso. Un 67% manifiestan que nunca realizan estas reuniones, un 28% la hacen semestral y sólo un 4% cumplen con lo establecido en la ley.

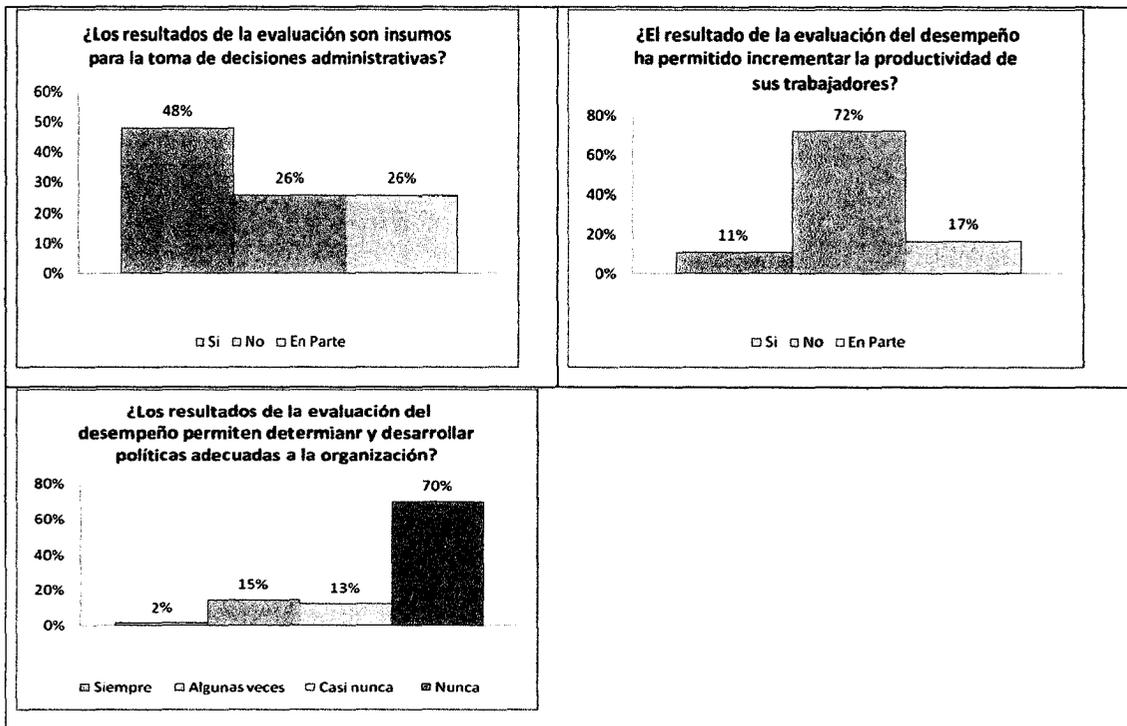
Igualmente, se pudo apreciar en los resultados de la investigación que a un 72% de los funcionarios identificados como evaluadores se les da un proceso de capacitación. Sin embargo, en el proceso de obtención de información las distintas

apreciaciones advertían que la capacitación que se recibe no es en relación a evaluar el desempeño sino en otras áreas diversas de la administración pública. El proceso de evaluación de desempeño debe realizarse de manera transparente y clara siendo lo más objetivos posibles a la hora de evaluar para evitar desviaciones en los resultados que lleven a tomas de decisiones inadecuadas para la organización sin embargo en los resultados obtenidos afirman en un 78% que ellos realizan evaluaciones de desempeño imparciales con sus trabajadores.

4.1.3.- Importancia de los resultados y toma de decisiones

La importancia de los resultados de la evaluación de desempeño para la toma de decisiones al respecto plantea Alles (2008), "... en forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: tomar decisiones de promociones y remuneraciones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo, la mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento". (p.31)





Fuente: Cuestionario aplicado a los Jefes inmediatos con personal a su cargo que laboran en las direcciones de la Gobernación del Estado Mérida 2010.

Los resultados de la evaluación de desempeño permite medir si se cumple o no las actividades asignadas a cada trabajador. Los resultados arrojados de dicha evaluación emprender acciones correctivas si así se requieren; sin embargo, para un 70% de los encuestados aseguran que los resultados obtenidos en el proceso de evaluación no les permite determinar y desarrollar políticas adecuadas para la organización lo cual hace parte de un proceso de evaluación deficiente ya que debería existir la retroalimentación y mejoras de las fallas encontradas, esto lo podemos constatar cuando afirman en un 72% que el resultado de la evaluación de desempeño no les ha permitido incrementar la productividad de sus trabajadores. Esto puede ser por distintos motivos derivados a su vez de la subjetividad que presente el evaluador a la hora de ejecutar el proceso de evaluación, Ya que el evaluado se vea atacado o juzgado por algún aspecto relevante en su desempeño y sea causa de una evaluación deficiente y se sienta amenazado ya que a nadie le gusta que le digan cómo está haciendo su trabajo mal entre otros aspectos que puedan generar esta reacción.

En cuanto al uso que se les da a los resultados del proceso de evaluación de desempeño bien claros los menciona la ley del estatuto de la función pública la cual expresa lo siguiente: “Con base en los resultados de la evaluación, la Oficina de Recursos Humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos”, lo que se puede apreciar en los resultados de la investigación están divididas o sin falta de información o conocimiento del uso de los resultados ya que afirman en un 48% que los resultados del proceso de evaluación del desempeño son insumos para la tomas de decisiones administrativas, un 26% considera que no lo son y otro 26% afirma que en parte son insumos para las decisiones administrativas siendo bien claro que la ley lo afirma y el manual de evaluación de desempeño lo confirma con lo siguiente: de acuerdo a los resultados de la Evaluación del Desempeño la Oficinas de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Mérida, propondrá planes de capacitación y desarrollo, incentivos, ascensos, traslados, transferencias y retiro del servicio. Esto contradice a otro de los ítems que se investigaron donde el 80% de los encuestados concuerdan que los resultados de la evaluación de desempeño que realizan son utilizados para la reclasificación del evaluado.

Lo cual se puede concluir que el proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo según la ley del estatuto de la función pública y el manual de evaluación de desempeño de la gobernación del estado Mérida.

Es necesario hacer mención a los instrumentos de evaluación que son utilizados en el proceso de evaluación ya que los mismos datan de 1996 estos instrumentos en realidad están descontextualizados ya que funcionan de manera estática el mismo instrumento se usa para la evaluación de desempeño en diferentes periodos del año sin ofrecer la oportunidad de modificar algún objetivo individual o agregar uno adicional de acuerdo a los cambios sucedidos entre un periodo de evaluación y otro, además la información que posee el personal con respecto al mismo es escasa lo que imposibilita optimizar los procesos para una organización

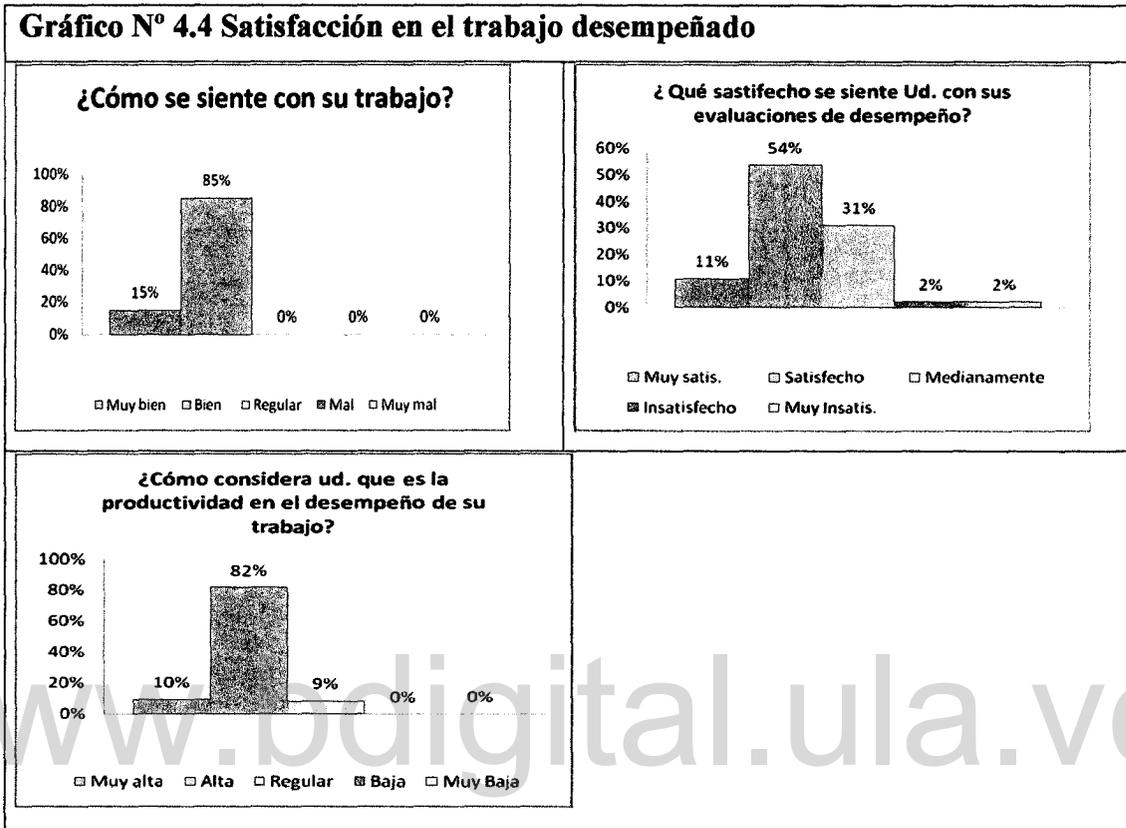
eficiente ya que tampoco se le da cumplimiento a las normas que regulan dicho proceso.

4.2.- Análisis del Cuestionario (B) dirigido a los Trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida.

Para el análisis del cuestionario se elaboraron gráficas y se realizaron los respectivos análisis a las mismas, se agruparon en función del objetivo de la investigación que para el cuestionario B logrará determinar lo siguiente: Analizar el conocimiento del personal sobre la evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida.

Para esto se siguió el siguiente orden: 1) Se conoció la relación de su trabajo con la satisfacción que siente de desempeñarlo, 2) el conocimiento sobre los responsables y la frecuencia con que se realiza el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano de la Gobernación del Estado Mérida, 3) se conoció la participación de los evaluados en el proceso de evaluación, 4) así mismo se pudo constatar el conocimiento que tienen de dicho proceso y así mismo el objetivo que consideran de por qué es realizado dicho proceso, 5) se pudo determinar el conocimiento que tienen los evaluados en cuanto a la utilidad que se le dan a los resultados de la evaluación de desempeño 6) así mismo la participación de los evaluados en la toma de decisiones de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación del desempeño del recurso humano de la gobernación del estado Mérida.

4.2.1.- Satisfacción en el trabajo desempeñado



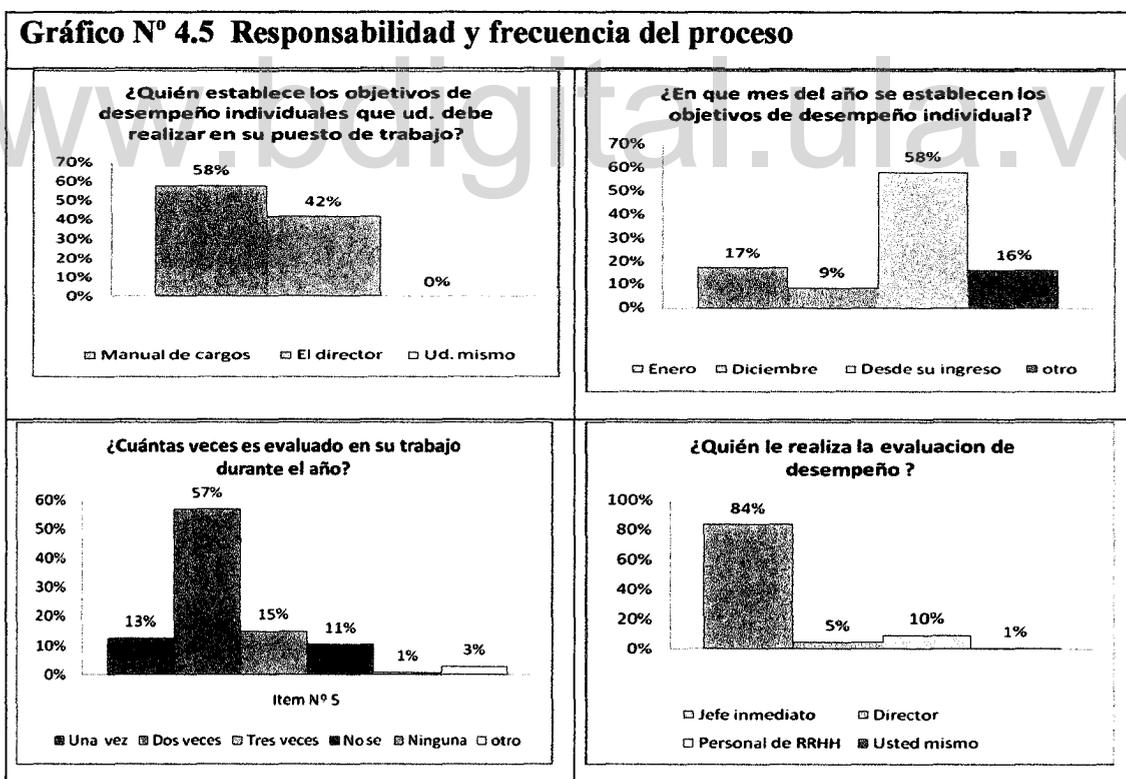
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida 2010.

En el estudio de la satisfacción con el trabajo que desempeñan se pudo evidenciar que en un 85% de los encuestados se sienten bien con su trabajo siendo esto un factor importante para los resultados de la evaluación de desempeño ya que existe una estrecha relación entre el grado de satisfacción y del desarrollo de las actividades por las cuales serán evaluados, que en contraste se puede evidenciar en el ítem donde el 82% de los encuestados considera una productividad alta en el desempeño de su trabajo o actividades que realiza, así mismo se considero evaluar cómo se sienten respecto a la evaluaciones de desempeño a lo cual el porcentaje vario a lo cual el 54% de los encuestados respondió sentirse satisfecho en cuanto al proceso de evaluación de desempeño en contraste de un 34% que advierte sentirse medianamente satisfecho, un 2% insatisfecho y otro 2% muy insatisfecho, lo cual

evidencia que existe algún punto en el proceso de evaluación de desempeño que no satisface a los evaluados.

4.2.2- Responsabilidad y frecuencia del proceso

En esta categoría se propuso evaluar el conocimiento en cuanto a la responsabilidades y la frecuencia que se realiza el proceso, igualmente si el personal que es objeto de dicho proceso está al tanto de los responsables y la frecuencia del mismo y no sea de sorpresa el proceso de evaluación de desempeño y amerite una amonestación por no realizar o cumplir con sus actividades.



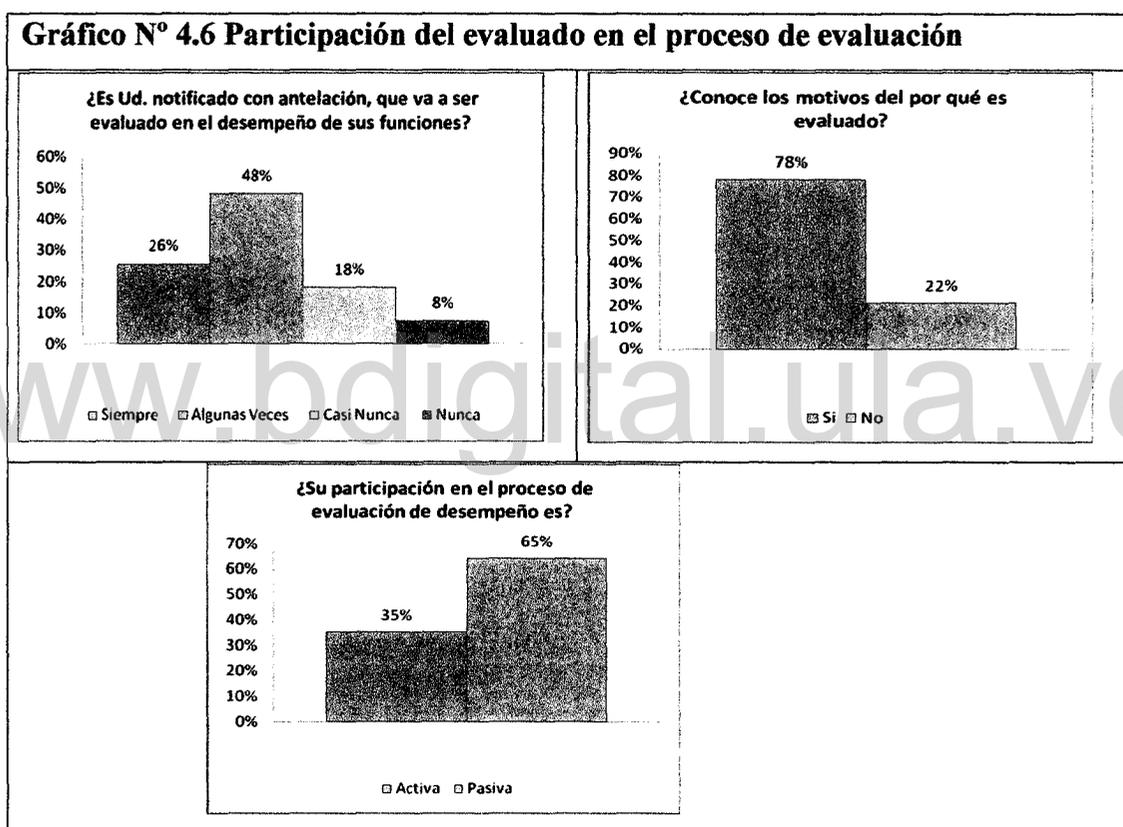
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida 2010.

Los resultados obtenidos muestran que los trabajadores desconocen algunos aspectos del proceso de evaluación de desempeño o en su defecto están distribuidos los resultados obtenidos: por ejemplo un 58% de los encuestados sostienen que los objetivos de desempeño individual se establecen desde el ingreso a la gobernación y ese mismo 58% asegura que estos objetivos estén establecidos en el manual de cargos cuando un 42% opina que esos objetivos los establece el director o su jefe inmediato, muchas de las percepciones recogidas en el proceso de recolección de datos se pudo evidenciar de que los objetivos de desempeño individuales se establecen de acuerdo a el perfil de cargo a desempeñar y que existen documentos que lo certifiquen anteriormente se guiaba dicho perfil por el manual de cargos establecido por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE). Sin embargo, ese manual fue sustituido por el clasificador de cargos a nivel nacional; no obstante, el perfil de los cargos lo define la oficina de recursos humanos.

Los objetivos de desempeño los emite cada director en sus dependencia dependiendo de las necesidades que requería en el momento del ingreso del trabajador, en cuanto a la recolección de información con qué frecuencia se realizan las evaluaciones de desempeño se pudo evidenciar una desinformación y se puede evidenciar en la distribución porcentual encontrada, lo cual un 57% de los encuestados afirmaron que son evaluados dos veces por año, donde habrá que referirse a la ley del estatuto de la función pública que establece, que dicho proceso de evaluación debe realizarse semestralmente, evidenciado en la investigación. En referencia quien es el responsable de evaluar su desempeño un 84% de los encuestados respondieron que el jefe inmediato lo cual es muy cierto y se puede encontrar en el manual del sistema de evaluación de desempeño donde se establecen dos responsables del proceso los cuales son la oficina de recursos humanos y el jefe inmediato.

4.2.3- Participación del evaluado en el proceso de evaluación.

En este aparte se recabo información a cerca de la participación del evaluado en el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación que permitirá medir el nivel de conocimiento de los trabajadores sobre el proceso de evaluación.



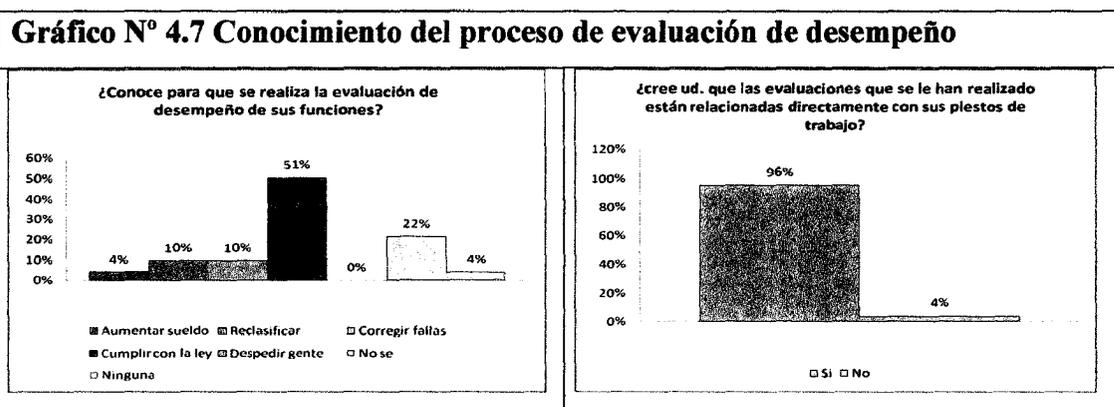
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida 2010.

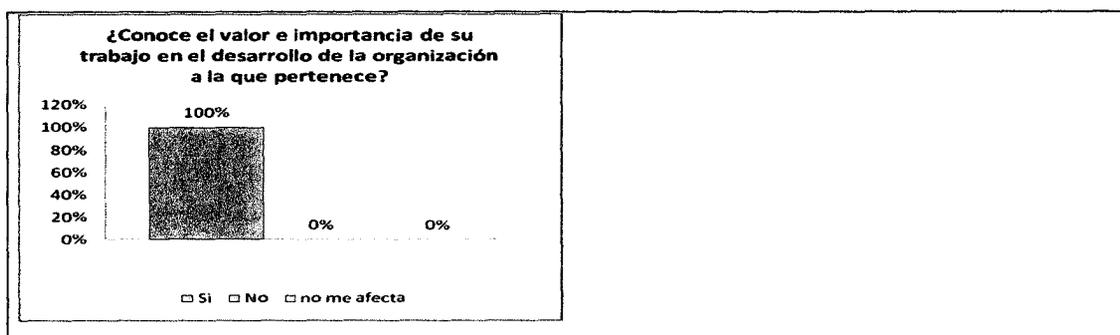
En uno de los ítem por medio del cual se recabo información resulto que el 65% de los encuestados respondieron de que su participación en el proceso de evaluación es pasiva, donde manifestaban que no se les permite participar en el establecimiento de objetivos claros que muchas veces realizan actividades, que no

son sus funciones específicas y esos esfuerzos son en vano ya que no son evaluados por ellos sino por los establecidos en su ingreso a la gobernación, en el caso de que si son notificados de que serán evaluados por su trabajos el 48% de los encuestados manifestó de que algunas veces son notificados, sin embargo, algunos ni se enteran que los están evaluando ya que el sistema de promoción y divulgación es deficiente lo que contribuye a el incumplimiento de las actividades, sin embargo esto lo contrasta el 78% de los encuestados que contestaron que si conocen los motivos por los cuales son evaluados. No obstante, en el proceso de recabar la información algunos manifestaron que para ellos la evaluación es solo por cumplir un requisito de ley o una exigencia de la oficina de recursos humanos ya que los incentivos o promociones que se derivan del resultado de dicho proceso no son aplicados a cabalidad.

4.2.4.- Conocimiento del proceso de evaluación de desempeño.

En este tema se busca conocer la información que se tiene acerca del objetivo principal de evaluar el desempeño de sus labores.





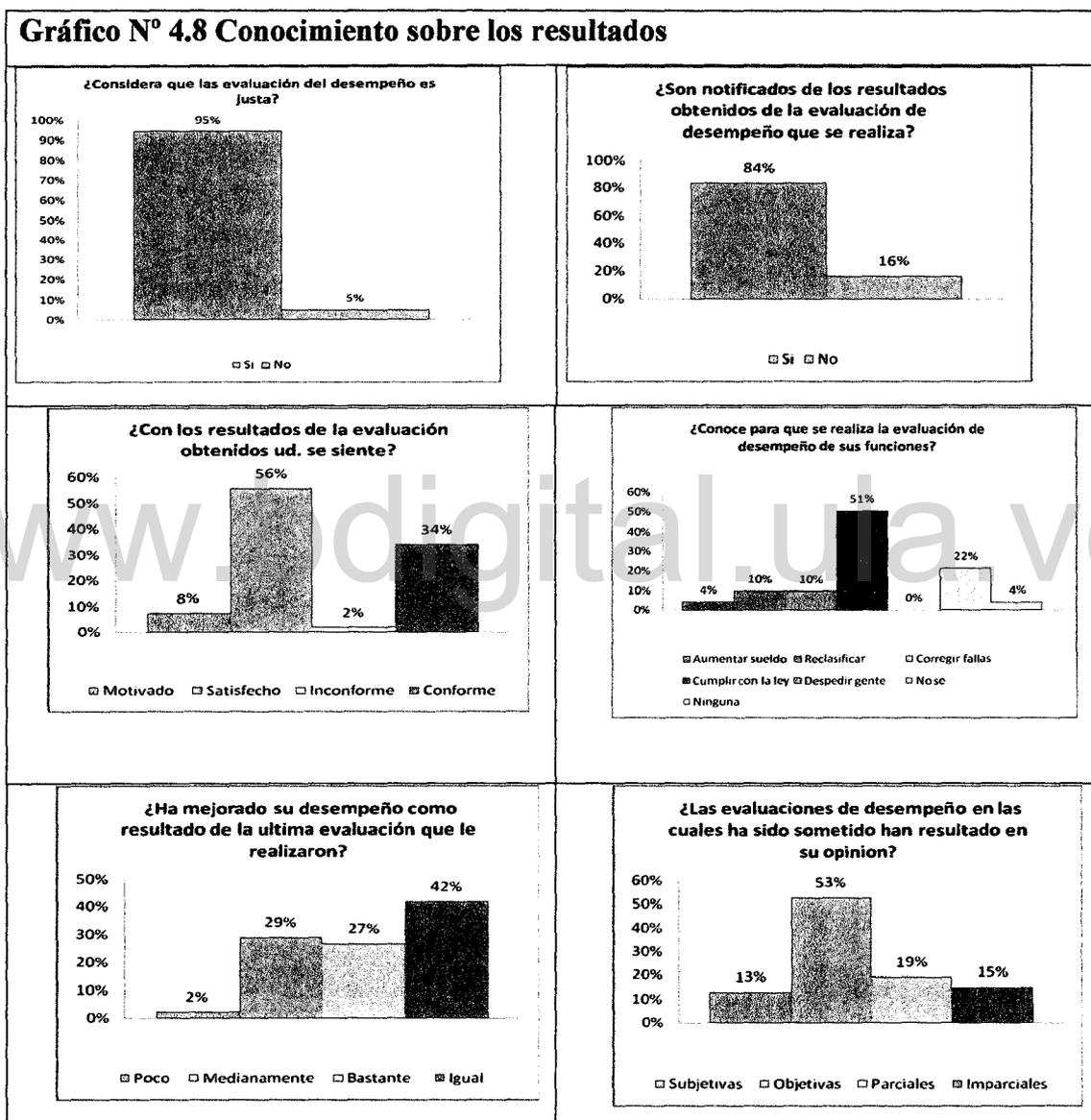
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida 2010.

En las gráficas se puede determinar que en un 51% de los evaluados, manifiestan que el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano se realiza solo por cumplir un requisito exigido por la ley del estatuto de la función pública, sin embargo, esta distribuidas las respuestas ya que existen un 22% de los encuestados que no conocen por qué se les evalúa el desempeño de sus funciones, reafirmando esto el ineficaz proceso de promoción y divulgación del por qué, como, y para que de dicho proceso. Otro elemento a tomar en consideración es donde los trabajadores expresan que si consideraba que las evaluaciones de desempeño que se les han realizado están directamente relacionadas con su puesto de trabajo, a lo cual el 96% respondieron que sí. Ahora bien, los trabajadores ratificaron el compromiso que poseen con su trabajo y el buen desempeño del mismo respondiendo en un 100% de los encuestados que si conocen el valor e importancia en el desarrollo de la organización a la que pertenece.

4.2.5.- Conocimiento sobre el uso del resultado del proceso de evaluación del desempeño del recurso humano.

La Evaluación de desempeño es un proceso sistemático realmente importante ya que permite recabar información para la toma de decisiones como otros aspectos que plantea Arias G. (1980), expresa que: “Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella

se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. (p.165)



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida 2010.

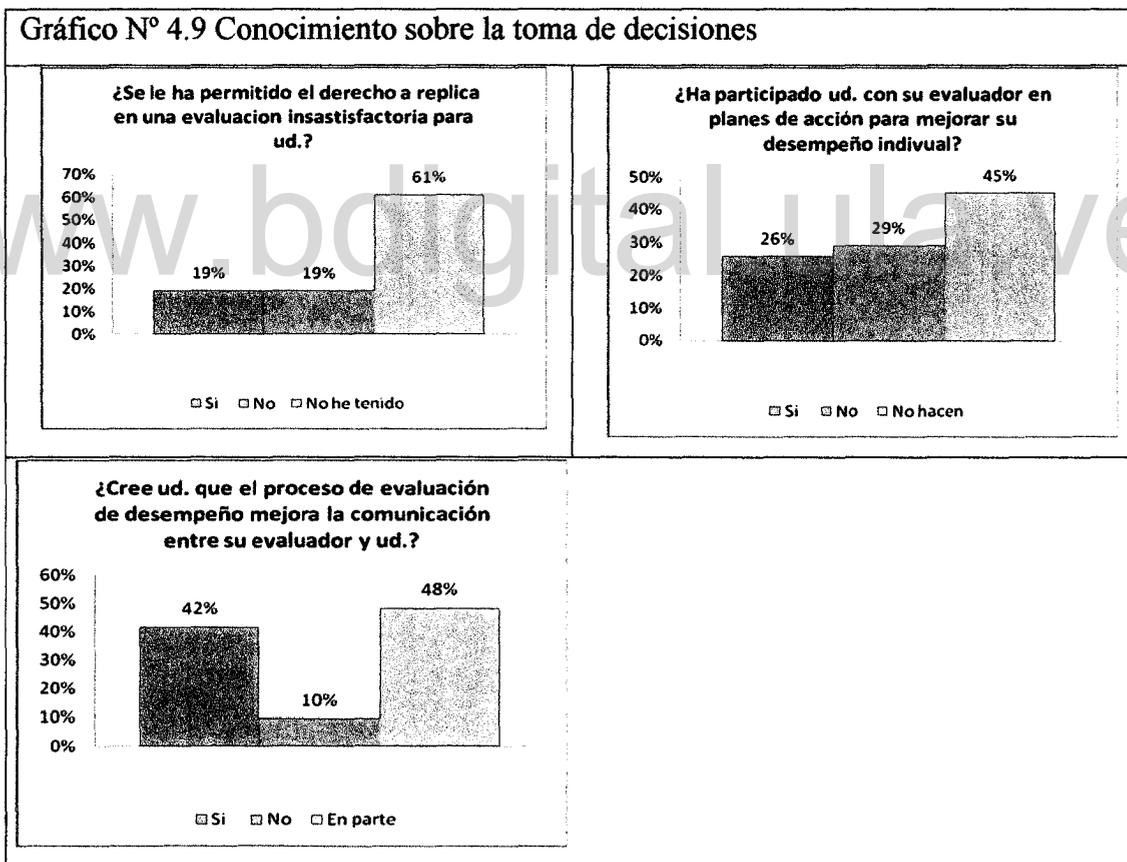
En los resultados de la investigación de los ítems evaluados para determinar el conocimiento del personal sobre qué utilidad se le dan a los resultados de la evaluación de desempeño. Un 51 % de los encuestados consideran que es un requisito para cumplir con la ley, sin embargo hay un considerable 22% que expresa no tener conocimiento de por qué son evaluados en sus funciones, ya que la falta de información es un factor influye negativamente en el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida, y obstruye el buen desarrollo del mismo creando ambientes laborales desfavorables e inconformidades en el personal evaluado.

No obstante, se quiso conocer estas inconformidades donde un 53% de los encuestados opinaron que las evaluaciones de desempeño que se les han realizado han resultados objetivas en contraste un 19% considera que son parciales y otro 13% subjetivas. Esto representa otro factor de discordia y ambiente laboral desfavorable valiéndose de elementos subjetivos del evaluador según Dessler (1991) Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan: Los prejuicios personales, La tendencia a la medición central, La interferencia de razones subconscientes, El efecto de acontecimientos recientes, Efecto halo o aureola, Suavidad o indulgencia.

Sin embargo, un 95% de los encuestados referenciaron que las evaluaciones de desempeño las consideran justas, un 56% se sienten satisfechos con las evaluaciones que le han sido realizadas, igualmente un 84% expresaron que son notificados de los resultados de la evaluación de desempeño que se les realiza. Claro está, para que sea válida la evaluación el evaluado deber firmarla y estar conforme con la misma. Este es el paso donde se presentan o se facilita la subjetividad del proceso esto se puede evidenciar cuando un 42% consideran que su productividad no ha mejorado luego de la última evaluación de desempeño realizada, donde se puede objetar el hecho que se hace caso omiso a las evaluaciones y solo se ven como un requisito que cumplir y no como una herramienta administrativa para corregir las fallas o deficiencias en una organización.

4.2.6.- Conocimiento sobre la toma de decisiones de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en la gobernación del estado Mérida.

En concordancia con estas bases teóricas se analizaron algunos ítems respecto al tema, para verificar el conocimiento del personal con respecto a lo que se debe hacer o lo que está establecido hacerse en la toma de decisiones de acuerdo a los resultados del proceso de evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación del estado Mérida.



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores dependientes de la gobernación del estado Mérida 2010.

En referencia a la toma de decisiones administrativas de acuerdo al resultado del proceso de evaluación del desempeño del recurso humano se establece en el manual de normas lo siguiente: Si se requiere modificar el desempeño de manera favorable para el evaluado, es necesario saber no sólo acerca del cambio planeado sino saber también por qué y cómo se deberá implantar éste cambio en caso de ser requerido, por ello, la Evaluación del Desempeño, se toma como una herramienta útil para mejorar la calidad del personal adscrito a los entes centralizados y descentralizados.

La Gobernación del Estado Mérida, a través de su ente gestor debe saber cómo se desempeña su personal en las actividades para tener una idea de sus potencialidades, recibiendo la retroalimentación respecto a las tareas que realiza para saber cómo actúa en el desenvolvimiento de las mismas, sin esta retroalimentación las personas trabajan a ciegas, De acuerdo a los resultados de la Evaluación del Desempeño la Oficinas de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Mérida, propondrá planes de capacitación y desarrollo, incentivos, ascensos, traslados, transferencias y retiro del servicio.

Sin embargo en los resultados obtenidos se pudo apreciar lo siguiente: 45% de los encuestados afirmo de que no se realizan planes de capacitación y desarrollo, entre otros de los beneficios que estipula la ley y el manual de normas de acuerdo a el resultado de las evaluaciones, así como también se observó una opinión dividida. En el ítem “Si el proceso de evaluación mejora la comunicación entre su jefe inmediato y Ud.” un 48% respondió que en parte contribuye y un 42% afirmaron que si contribuye al dialogo entre el jefe inmediato y el evaluado, un dato importante e interesante que contrarresta alguna objeciones en otras preguntas ya que existe retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano, puede ser que no se realicen reuniones cada cierto tiempo para esta retroalimentación pero el hecho que suceda en el desarrollo de dicho proceso es muy productivo tanto para el jefe como para el empleado.

Sin embargo, entre las conversaciones recabando la informaciones algunos de los encuestados manifestaban que este Feed-back sucedía en el momento y que lo que ahí se decía ahí se quedaba ya que no se tomaban acciones ni para mejorar o corregir fallas ni por parte del jefe ni por parte del empleado a lo cual era producto de las circunstancias.

En conclusión del estudio realizado se pretende proponer un sistema de evaluación del desempeño con diversos aspectos a corregir en el proceso que desarrolla actualmente la gobernación para evaluar el desempeño de la gobernación del estado Mérida así como implementar algunos aspectos importantes en dicho proceso para contribuir así a optimizar el proceso y alcanzar excelentes resultados en su ejecución y en los resultados a obtener del mismo.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones

El desarrollo de la investigación ha permitido cumplir con los objetivos planteados, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

- ✓ El Proceso de Evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación del estado Mérida tiene como objetivo principal desarrollar planes de capacitación de sus evaluados, dejando de lado otros puntos importantes para la motivación del empleado como, los incentivos y licencias del funcionario, ascensos, traslados, transferencias y retiro del servicio, como lo determina la ley del estatuto de la función pública.
- ✓ La información y capacitación que se tiene en cuanto al proceso de Evaluación de Desempeño del Recurso humano es escasa para el personal que participa en dicho proceso lo cual resulta un proceso subjetivo proporcionando un ambiente laboral desfavorable para el desempeño de las actividades. La evaluación de desempeño es concebida como un requisito que cumplir y no como una herramienta administrativa para corregir las fallas o deficiencias en una organización

- ✓ Los canales regulares para el ingreso del personal son muy vulnerables y se ven constantemente afectados por circunstancias políticas ajenas a todo proceso administrativo, lo cual influye en los perfiles de cargos y las funciones que se les designan a cada empleado, afectando directamente el apropiado desarrollo del proceso de evaluación de desempeño ya que se debe modificar los instrumentos de acuerdo a los perfiles de cargos a evaluar.
- ✓ El instrumento para efectuar la Evaluación del Desempeño en los entes adscritos a la Gobernación del Estado, esta establecido por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, vigente a partir del el 01-07-96, resultando descontextualizados, ya que funcionan de manera estática el mismo instrumento se usa para la evaluación de desempeño en diferentes periodos del año sin oportunidad de modificar algún objetivo individual o agregar uno adicional de acuerdo a los cambios sucedidos entre un periodo de evaluación y otro, además la información que posee el personal con respecto al mismo es escasa lo que imposibilita optimizar los procesos para una organización eficiente ya que tampoco se le da cumplimiento a las normas que regulan dicho proceso.
- ✓ No se realiza la retroalimentación y el seguimiento de la misma con respecto a los resultados del proceso de evaluación resultando así una perdida de tiempo el evaluar el personal ya que no se realizan acciones correctivas a mejorar la operatividad, planes de desarrollo, acciones correctivas entre otras decisiones administrativas importantes para una gestión efectiva.
- ✓ Existe desinformación por parte del personal en cuanto al proceso de evaluación de desempeño del recurso humano referente a que, como y cuando se realiza dicho proceso dificultando la fluidez del proceso de evaluación y descontento en algunos de los trabajadores.

5.2.- Recomendaciones.

- ✓ Poner en marcha el sistema de evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación del estado Mérida, que establezca:
- ✓ La promoción y divulgación del proceso de evaluación de desempeño la importancia del mismo y el que, porque y para que se evalúa el desempeño.
- ✓ Capacitar en materia de evaluación de desempeño al personal Supervisorío o que funge como jefe inmediato que será responsable de las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Crear oportunidades de desarrollo personal y de superación, que permita mejorar las condiciones de los trabajadores.
- ✓ Actualizar los instrumentos de evaluación de desempeño ya que son estáticos, modificarlos para que permita un proceso flexible a los cambios que se dan a diario en la administración pública.
- ✓ De acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño tomar en cuenta las necesidades socio-afectivas y socio-económicas de los trabajadores, para con ello crear planes de incentivos o motivacionales, con esto se logra la identificación y sentido de pertinencia del trabajador.
- ✓ Automatizar el proceso de evaluación de desempeño y evitar así la vulnerabilidad del mismo, buscando que el proceso de evaluación de desempeño sea más efectivo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1.- Sistema de evaluación del desempeño del Recurso Humano en la Gobernación del estado Mérida

Actualmente en la Gobernación del Estado Mérida se Evalúa el Desempeño del Recurso humano por medio de un instrumento que data desde el año 1996 que no ha sufrido ningún tipo de modificación a la presente, abarcando objetivos individuales de desempeño de cada empleado a evaluar los cuales no son establecidos previamente sino sobre el proceso en marcha muchas veces sin ser objetivos por si mismos sino actividades que realiza a diario el empleado no teniendo muy claro la definición del perfil del cargo desempeñado, resultando descontextualizados, ya que funcionan de manera estática el mismo instrumento se usa para la evaluación de desempeño en diferentes periodos del año sin oportunidad de modificar algún objetivo individual o agregar uno adicional de acuerdo a los cambios sucedidos entre un periodo de evaluación y otro, además la información que posee el personal con respecto al mismo es escasa lo que imposibilita optimizar los procesos para una organización eficiente ya que tampoco se le da cumplimiento a las normas que regulan dicho proceso.

La evaluación la realiza el supervisor inmediato en muchos de los casos con resultados subjetivos que producen distorsiones para a tomas de decisiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia porque el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, como: los prejuicios personales, el efecto de acontecimientos recientes, efecto halo o aureola, suavidad o indulgencia. De acuerdo con los resultados de la investigación el Proceso de Evaluación de desempeño del recurso humano de la gobernación del estado Mérida tiene como objetivo principal desarrollar planes de capacitación de sus evaluados, dejando de lado otros puntos importantes para la motivación del empleado como, los incentivos y licencias del funcionario, ascensos, traslados, transferencias y retiro del servicio, como lo determina la ley del estatuto de la función pública. Así mismo la información y capacitación que se tiene en cuanto al proceso es escasa para el personal que participa en dicho proceso lo cual resulta un proceso subjetivo proporcionando un ambiente laboral desfavorable para el desempeño de las actividades. Por lo tanto, la evaluación de desempeño en la gobernación del estado Mérida, es concebida como un requisito que cumplir y no como una herramienta administrativa para corregir las fallas o deficiencias.

6.2.- Objetivos:

6.2.1.-Objetivo General: Formular un Sistema de Evaluación que logre la máxima Eficiencia del Recurso Humano en la Gobernación del Estado Mérida.

6.2.2.- Objetivos Específicos:

- ✓ Mejorar el Desempeño de los funcionarios
- ✓ Incrementar la productividad del organismo
- ✓ Promover la comunicación constante y apropiada entre los distintos niveles jerárquicos.

- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades en el rendimiento de cada uno de los evaluados.
- ✓ Fomentar programas de adiestramiento y desarrollo que impulsen el progreso continuo.

6.3.- Fases

En la presente propuesta se planteara un sistema de evaluación siguiendo las siguientes fases a desarrollar para llevar a cabo el sistema:

- ✓ Definir los Objetivos del Desempeño.
- ✓ Diseñar Herramientas de Evaluación.
- ✓ Promoción y divulgación del sistema.
- ✓ Entrenamiento de los Evaluadores.
- ✓ Formular plan de trabajo.
- ✓ Ejecutar el proceso.

El sistema de Evaluación que se propone es mediante el establecimiento de objetivos de desempeño individuales se establecen las actividades específicas a desempeñar en cada puesto de trabajo y las competencias -actitudes y comportamientos asociados que debe poseer el individuo que desempeña- pertinentes a cada cargo. Es necesario señalar que según los resultados de la investigación, se consideró fundamental desarrollar la estructura del sistema de evaluación, bajo el método 180° donde participan el jefe, el jefe del jefe, los pares y el mismo evaluado.

6.3.1.- Fase de Definir los Objetivos del Desempeño. El Departamento de Personal dependiente a la Dirección de Recurso Humanos de la gobernación del estado Mérida, definirá los objetivos del desempeño para cada cargo donde se definirán igualmente las actividades.

6.3.2.- Fase de Diseñar Herramientas de Evaluación. La elección de las herramientas de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir. En este caso de acuerdo a los resultados arrojados por la investigación se consideró realizar un formulario estructurado en Secciones. En la primera sección se registrarán los datos de Identificación del evaluado y del evaluador; en la segunda sección se describirán los del objetivos del desempeño individual y las competencias a evaluar; en la tercera sección se describirán las apreciaciones evidenciadas como resultado de la evaluación; En la cuarta sección se emitirán los comentarios relevantes del proceso evaluativo, finalmente en la quinta sección será utilizada para dejar en evidencia la realimentación del resultado de la evaluación. El baremo de evaluación tendrá una escala apreciativa en función de la evidencia, que consta de las siguientes apreciaciones: Excelente, Bueno, Regular, Mejorable, Deficiente, las mismas tendrán un valor numérico del 1 al 5 que luego serán promediadas. Este promedio corresponderá a la apreciación general correspondiente 0-1 Desempeño Inaceptable, 1-2 Desempeño Con deficiencias ligeras, 2-3 Desempeño aceptable, 3-4 Desempeño Notable, 4-5 Desempeño sobresaliente.

La herramienta propuesta para la evaluación de desempeño se detalla a continuación (**Anexo C**):

Sección 1. Datos de Identificación: En esta sección deberá contener los datos que se solicitan tanto del Empleado Evaluado (autoevaluado), Supervisor Inmediato Evaluador y el Supervisor o Jefe Mediato del Supervisor Evaluador, el o los Pares que Evaluaran.

Sección 2. Establecimiento de Objetivos del Desempeño Individual y las Competencias a Evaluar:

En esta sección el Supervisor Inmediato y el Empleado Evaluado, por consenso discuten y dejan claros los Objetivos del Desempeño Individual que el empleado debe desarrollar en el período evaluativo, no deben ser más de cinco (05) Objetivos Individuales ni menos de tres (03). se detallan las competencias a evaluar, las cuáles están divididas en: Competencias organizacionales o cardinales, que son las que

deben de poseer todos los trabajadores que hacen vida dentro de la gobernación del estado Mérida, igualmente las Competencias Gerenciales en el caso de los directivos o gerentes directores o jefes de departamentos; o las competencias específicas por área que son las requeridas a los que trabajan a un área en particular. Las competencias evaluadas son aquellas que permiten al empleado desempeñar el cargo que ocupa dentro de la institución, contribuyendo así al logro de las metas organizacionales y a su desarrollo profesional y personal.

Sección 3. Rango de Actuación: Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario (ejemplo: Desempeño aceptable, desempeño notable, desempeño sobresaliente, desempeño con deficiencias ligeras, desempeño inaceptable). Esta expresión viene dada por una escala cuantitativa y la definición del rango de actuación es decir esta expresión es ya la calificación definitiva de la evaluación.

Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario.

<i>ESCALA CUANTITATIVA</i>	<i>DENOMINACIÓN DEL RANGO DE ACTUACIÓN</i>	<i>RANGOS DE ACTUACIÓN</i>
0 - 1	<i>DESEMPEÑO INACEPTABLE</i>	Usted evaluará a su empleado con este rango si considera que el mismo ha tenido una actuación muy por debajo de los estándares esperados, y no ha cumplido con los objetivos inherentes a su cargo.
1 - 2	<i>DESEMPEÑO CON DEFICIENCIAS LIGERAS</i>	Usted evaluará a su empleado con este rango si considera que el mismo ha obtenido una evaluación parcialmente satisfactoria presentando fallas en los procesos y en las actividades, lo que le dificulta el logro de los objetivos inherentes a su cargo.
2 - 3	<i>DESEMPEÑO ACEPTABLE</i>	Usted evaluará a su empleado con este rango si considera que el mismo ha obtenido una evaluación satisfactoria cumpliendo con los objetivos inherentes a su cargo.

3 - 4	DESEMPEÑO NOTABLE	Usted evaluará a su empleado con este rango si considera que el mismo ha obtenido una actuación sobre los estándares esperados cumpliendo con los objetivos inherentes a su cargo y contribuyendo de manera parcial al logro de los objetivos o metas adicionales no implícitas en su cargo.
4 - 5	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE	Usted evaluará a su empleado con este rango si considera que el mismo ha obtenido constantemente una actuación por encima los estándares esperados cumpliendo con los objetivos inherentes a su cargo y contribuyendo de manera importante con el logro de metas adicionales no implícitas en su cargo.

Tabla N°6.3.2.3 Rangos de actuación

Sección 4. Comentarios: En esta sección los factores involucrados en el proceso evaluativo, podrán expresar sus comentarios relacionados con los resultados de la evaluación siempre que lo consideren pertinente, no es de carácter obligatorio, sin embargo, esta sección sirve para dejar constancia de que se realizó la entrevista de evaluación y de que los resultados han sido conversados y notificados al empleado evaluado, abriendo así un canal efectivo de comunicación y de solución a los problemas que se pudieren generar luego de la evaluación. Al final de esta sección deben firmar el Evaluado, el Supervisor Evaluador y el Supervisor Mediato, como constancia del acuerdo mutuo al momento de establecer los comentarios. Los participantes deben dejar constancia del día, mes y año en que se produjo la evaluación.

Sección 5. Entrevista solo para Uso del Supervisor Evaluador: Esta sección consta de tres preguntas (ver anexo) que son realizadas al ente evaluador en donde se busca por medio de sus respuestas claras y precisas detectar posibles medidas correctivas, si son necesarias o reafirmar el potencial del empleado evaluado. En caso de que el Empleado Evaluado, exprese en la Sección 4. Comentarios; su inconformidad con los resultados de la evaluación, la Entrevista de Evaluación es

propicia para tratar de buscar en consenso la mejor medida correctiva al problema, en caso de no llegar a un acuerdo este punto deberá ser discutido con el Jefe Superior de la Oficina de Recursos Humanos, quien al final del proceso es quién deberá tomar acciones al respecto.

Cuando se presente esta inconformidad por parte del empleado evaluado él mismo podrá interponer un recurso de reconsideración ante el **Comité de Calificación de Servicios**, ente gestor encargado de analizar cada caso en particular.

6.3.3.- Fase de Promoción y divulgación del Sistema. Los programas de evaluación deben ser difundidos a todos los participantes, a través de medios que garanticen efectividad comunicacional, de acuerdo a la cultura organizacional; es decir, por medio de correos internos, carteles, memorandos directos, etc. En este caso de acuerdo al tipo de organización y a los resultados de la investigación se puede realizar por medio de una circular suscrita por el Director (a) de la Oficina de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Mérida que muy bien puede ser difundida por medios impresos o digital mediante el correo interno de todos quienes participan en este proceso, la circular debe contener:

- Objetivos del Programa de Evaluación.
- Políticas de Evaluación del Desempeño.
- Formas de Evaluación y a su vez los Beneficios de un óptimo proceso.

6.3.4.- Fase de Entrenamiento de los Evaluadores: De acuerdo a los resultados de la investigación en la administración tradicional de Recursos Humanos que se usa actualmente en la Gobernación no se capacita a los evaluadores, ya que se da por hecho que se comprenden los objetivos del sistema y las instrucciones del evaluador, sin embargo existen numerosos errores originados por los evaluadores de cómo hacer una evaluación y para evitar esto, se debe implementar esta practica; la cual debe contener los siguientes aspectos relevantes que a su vez fortalecen el objetivo anterior: ¿Qué se va a evaluar?, Reducción de los errores de calificación,

Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño, Usos de la evaluación, Comunicación y feedback en el proceso, Difusión de los objetivos establecidos en el programa, e Importancia de la evaluación del desempeño en la Oficina de Recursos Humanos y para la dependencia a la cual pertenecen. El entrenamiento debe estar dirigido a los Jefes de las distintas Dependencias mediante una charla de manera individual por parte del encargado del sistema de evaluación en la Oficina de Recursos Humanos y estos jefes a su vez entrenaran a sus colaboradores en el proceso de evaluación como lo son los administradores, el evaluado y sus pares.

6.3.5.- Fase de Formular plan de trabajo: En todo proceso deben existir unas normas y procedimientos por los cuales se deben regir para seguir un orden de las actividades a realizar y garantizar el óptimo desarrollo del mismo, de acuerdo a los resultados de la investigación en la gobernación del estado Mérida se carece de ellos por lo cual estableceremos una serie de pautas a seguir en el proceso de evaluación de desempeño del recurso humano

- a) **Periodicidad:** La evaluación deberá ser realizada dos veces al año (semestralmente), sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor, de esta forma, los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) se establecerán en el mes de enero y la evaluación culminará en el mes de junio para el primer semestre; y se volverán a establecer en el mes de julio, culminando la evaluación en el mes de noviembre, para el segundo semestre. En el transcurso de cada semestre, el supervisor sostendrá dos o tres reuniones para verificar el cumplimiento de los ODI y corregir las desviaciones que se hubiesen presentado.
- b) **Quien Evalúa:** El superior y los Pares que realice la evaluación deberá tener al menos cuatro (04) meses supervisando al personal objeto de la misma, para cada periodo semestral.

- c) **Quien es Evaluado:** Para que el personal sea evaluado deberá tener cuatro (04) meses continuos desempeñando las funciones correspondientes a su cargo.
- d) **Quien queda fuera del proceso:** Los funcionarios y funcionarias públicos que se encuentren en periodo de vacaciones, de reposo médico, o desempeñando cargos de alto nivel (encargadurías) no podrán ser evaluados hasta tanto no se reincorporen a sus actividades. Serán evaluados una vez que se incorporen en sus cargos y desempeñen las funciones correspondientes.
- e) **Obligatoriedad:** La evaluación del desempeño es de carácter obligatorio y su incumplimiento será causal de sanciones administrativas.
- f) **De los resultados y la toma de decisiones:** De acuerdo a los resultados de la Evaluación del Desempeño la Oficinas de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Mérida, propondrá planes de capacitación y desarrollo, incentivos, ascensos, traslados, transferencias y retiro del servicio.
- g) **Realimentar:** Consiste en hacer saber a los evaluadores sobre los resultados obtenidos en la evaluación. Los resultados de la retroalimentación se los elabora entre el evaluado, el evaluador y el realimentador y así cumplir los objetivos que se obtiene de un plan de desarrollo individual o grupal.
- h) **Validación:** Para que los resultados de la evaluación sean válidos, estos deben ser ratificados con las firmas del evaluado, los pares que participaron, supervisor inmediato del evaluado y supervisor mediato (superior del supervisor que realizó la evaluación), si falta una de las firmas en el instrumento la evaluación es nula.
- i) **Responsables:** El Sistema de evaluación de desempeño de la Gobernación del estado Mérida propone un proceso sistemático y constante con la participación de los distintos miembros que integran la institución, tales como: Entes centralizados y descentralizados de la Gobernación, Oficina de Recursos Humanos, Supervisor Inmediato, Empleado o Funcionario, Comité de Calificación de Servicios.

Se debe dejar claro la responsabilidad de cada uno de los miembros que participan en el proceso:

Responsabilidades de la Oficina de Recursos Humanos.

- ✓ Informar sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño a todo el personal adscrito a la Gobernación del Estado.
- ✓ Capacitar al Personal en la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Prestar asesoría continua y permanente en todas las fases de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Revisar formato de Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de desempeño individual.
- ✓ Orientar al Evaluador en la asignación de las ponderaciones de los Objetivos de desempeño individual y de las competencias con relación al cargo que ocupa el evaluado.
- ✓ Revisar la coherencia entre los resultados del alcance de los Objetivos de desempeño individual con la evaluación de las competencias.
- ✓ Revisar la exactitud de las operaciones aritméticas.
- ✓ Dar seguimiento a la realización de las reuniones trimestrales.
- ✓ Incluir la evaluación en los expedientes de cada funcionario.
- ✓ Aplicar técnicas estadísticas para corregir desviaciones, en el caso que el análisis de resultados totales de la evaluación evidencien una tendencia hacia un determinado rango de actuación.
- ✓ Enviar el informe de resultados del proceso de evaluación a las máximas autoridades y al alto nivel administrativo.

Responsabilidades del Supervisor Inmediato.

- ✓ Establecer objetivos de desempeño individual, para cada funcionario a comienzos del año, en función del Objetivo Funcional de la unidad.
- ✓ El Objetivo de la Unidad lo establece el supervisor a cargo y debe estar en concordancia con los objetivos individuales de sus empleados, además que

debe ser participado al Empleado evaluado en el momento de la asignación de sus Objetivos Individuales

- ✓ Dar seguimiento al cumplimiento de los Objetivos de desempeño individual, a través de reuniones trimestrales, con el objeto de informar al funcionario sobre su desempeño y corregir las desviaciones presentadas.
- ✓ Realizar la evaluación de los funcionarios bajo su supervisión en la fecha prevista y con la mayor objetividad.
- ✓ Asignar el rango de actuación al evaluado y establecer los planes de mejoramiento y desarrollo de acuerdo al desempeño presentado.
- ✓ Solicitar al funcionario su firma en señal de notificación y enviar el instrumento a la Oficina de Recursos Humanos, para su posterior análisis e inclusión en el expediente.

Responsabilidades del Comité de Calificación de Servicios.

Comité de Calificación de Servicio.

La ley del estatuto de la función pública exige la conformación de este comité que será el encargado de tomar decisiones en cuanto a las reconsideración de las calificaciones resultantes del proceso de evaluación.

El Comité de Calificación de Servicios estará integrado por:

- ✓ Un representante del ente evaluador
- ✓ Un representante de la Jefatura de la Oficina de Recursos Humanos.
- ✓ Un representante del Departamento de Personal Empleado y
- ✓ El superior del supervisor inmediato del funcionario que solicita la reconsideración de su calificación.

Es responsable de:

- ✓ Atender los reclamos de los funcionarios evaluados, en el caso de desacuerdo con los resultados de la evaluación.

- ✓ Analizar cada caso en particular y emitir una respuesta en un periodo no mayor de 15 días hábiles, a partir de la fecha en que el funcionario le presenta su solicitud.
- ✓ Informar la decisión que tome por escrito tanto al funcionario como al supervisor, con copia para el expediente del funcionario y ratificar el resultado de la evaluación o solicitar al supervisor la revisión de la misma.

Responsabilidades Funcionarios objeto de evaluación.

- ✓ Cumplir con los Objetivos de Desempeño Individual asignados.
- ✓ Mejorar su desempeño para una mayor productividad y el cumplimiento de la Misión de la Gobernación del Estado Mérida.
- ✓ Mejorar las capacidades y competencias que le permitan alcanzar los Objetivos de desempeño individual, a través de acciones proactivas y mantener un espíritu de colaboración y solidaridad.
- ✓ Realizar su autoevaluación en la fecha prevista y con la mayor objetividad

Responsabilidades de los Pares o Colaboradores.

- ✓ Realizar la evaluación de los funcionarios que le corresponda en la fecha prevista y con la mayor objetividad

6.3.6.- Fase de Ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño. La evaluación del desempeño debe ser ejecutada en un lapso de 30 días, una vez cumplidos los requisitos antes indicados; evaluación que debe ser efectuada por entes centralizados y descentralizados perteneciente a la gobernación del Estado Mérida, tomando en consideración los formularios con las preguntas, conforme a cada grupo ocupacional que conforma cada dependencia y en sus distintos niveles jerárquicos. Y para la ejecución del proceso también se establecerán una serie de pautas a seguir:

- ✓ Promoción y Divulgación del Sistema de Evaluación del Desempeño en todos los niveles de la organización.
- ✓ Formación de los funcionarios calificados como evaluadores de los entes centralizados y descentralizados adscritos a la Gobernación del Estado Mérida, sobre la forma de aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño para eso habrá un instructivo del el instrumento a aplicar.
- ✓ Constitución del Comité de Calificación de Servicios.

Luego de que estas pautas anteriormente mencionadas ya estén realizadas se inicia el proceso de evaluación propiamente dicho, que implica:

El Departamento de Personal dependiente a la Dirección de recurso Humanos de la gobernación del estado Mérida, enviará al evaluado el formato de Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual, en enero de cada año, así como el instrumento de Evaluación del Desempeño, en Octubre para que se realice la evaluación anual de los empleados.

- ✓ El Evaluado y el supervisor deberán definir el objetivo funcional de su unidad de acuerdo con la misión de la organización.
- ✓ El supervisor deberá reunirse con cada Evaluado en enero para asignarle los objetivos de Desempeño Individual, igualmente establecerán de mutuo acuerdo los indicadores del cumplimiento de los objetivos, que deberá considerar:
- ✓ Los Objetivos de Desempeño individual deben tener relación con el objetivo funcional. De igual manera, deben ser medibles, observables, alcanzables e incluir indicadores de tiempo, calidad o cantidad.
- ✓ El supervisor mediato deberá revisar y aprobar los Objetivos de Desempeño individual antes de que estos sean asignados al empleado.
- ✓ El supervisor deberá vaciar esta información en el formato Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual, en original con copia para el trabajador y para el Departamento de Personal Empleado.

- ✓ A cada copia del formato deberá anexarse la copia del objetivo funcional de la unidad.

Durante el transcurso del año el supervisor realizará reuniones por lo menos trimestralmente, para informar al evaluado sobre su desempeño, verificar el cumplimiento de los Objetivos de Desempeño individual y corregir las desviaciones que se hubiesen presentado. Los resultados de estas reuniones se reflejarán en el formato Establecimiento y Seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual, que servirá de soporte para la Evaluación Anual.

El Departamento de Personal Empleado es dependiente a la Dirección de recurso Humanos de la gobernación del estado Mérida orientará y adiestrará a los Evaluadores en la aplicación del sistema de Evaluación del Desempeño con el objeto de garantizar excelencia en la aplicación del instrumento de evaluación, para ello revisará:

- ✓ La relación entre objetivo de la unidad y los Objetivos de Desempeño individual.
- ✓ las operaciones aritméticas realizadas para determinar el resultado de la evaluación y elaborarán el formato “Notificación de la Evaluación de Desempeño”, para ser enviado al supervisor inmediato.
- ✓ El cumplimiento de los pasos previstos en el proceso de evaluación.

En el momento de la evaluación los evaluadores completarán el instrumento de la manera más objetiva posible y de acuerdo al cumplimiento de los Objetivos de Desempeño individual previamente establecidos. Posteriormente, ponderará las competencias de acuerdo al nivel y cargo evaluado y, seguidamente, realizará las operaciones pertinentes para obtener el rango de actuación del funcionario, tomando en cuenta el alcance de los objetivos y las competencias presentadas.

Una vez realizada la evaluación, el supervisor deberá sostener una reunión con su supervisor mediato para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante del grupo de trabajo, posteriormente enviarlas al Departamento de Personal Empleado

dependiente a la Dirección de recurso Humanos de la gobernación del estado Mérida para la elaboración de las modificaciones correspondiente.

El supervisor inmediato deberá:

- ✓ Revisar el cumplimiento de los Objetivos de Desempeño individual
- ✓ Analizar el plan de acción propuesto y cualquier aspecto de la evaluación que considere pertinente.
- ✓ Indicar al supervisor inmediato los aspectos de la evaluación que consideren deben ser revisados.
- ✓ Dar su conformidad a la evaluación realizada.

El supervisor inmediato sostendrá la entrevista de evaluación, que se realizará en un máximo de 10 hábiles días a partir de la culminación (Art. 150 Reglamento de la Ley del estatuto de la función publica.), durante la entrevista, el supervisor está en la obligación de señalar las debilidades y fortalezas observadas en el desempeño de las tareas; además, deberá establecer programas para el mejoramiento del desempeño laboral, siendo su responsabilidad el seguimiento al plan de acción propuesto si hubieren deficiencias a corregir.

El evaluado firmará el instrumento de evaluación y el formato de “Notificación de Resultados” en señal de haber sido notificado. En caso de tener algún desacuerdo con los resultados de evaluación, podrá expresarlo en la casilla correspondiente; posteriormente podrá ejercer su reclamo en un lapso no mayor a 5 días hábiles a partir del momento de la entrevista.

Se considera una conversación sostenida entre el supervisor y el empleado, a fin de discutir los resultados de la evaluación. La entrevista es uno de los componentes de mayor importancia en la implantación de cualquier programa o sistema de evaluación de desempeño, ya que de nada sirve evaluar al personal, si el participante más interesado en éste proceso -el evaluado-, no conoce cuál ha sido el resultado de su evaluación este método se le conoce como retroalimentación o feedback.

Esta retroalimentación, que va mucho más allá de los procesos de la evaluación, se convierte en una herramienta valiosa para resolver los problemas comunicacionales, de rendimiento y de motivación que frecuentemente afectan a la institución. La entrevista de evaluación corresponde a sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

Las evaluaciones son de poco valor si no se logra su finalidad, la cual consiste en aumentar el desarrollo y la eficiencia de los empleados, y por consiguiente su desempeño. La entrevista es individual y por ello su desarrollo depende de la manera de ser del evaluado y del supervisor, así como de la relación que existe entre ambos. Para lograr los mejores resultados con la entrevista.

Es por medio de la entrevista que se le comunica al empleado los resultados de la evaluación que le fue realizada, además, de las observaciones que surjan a raíz de esos resultados, tales como: hacerle saber al empleado que su desempeño ha sido satisfactorio, sobresaliente, o por el contrario ha estado por debajo de lo esperado, para ambos casos, existen puntos que aclarar, y es en una entrevista de evaluación en donde se le hace llegar al empleado evaluado una felicitación por su actuación y el llamado a seguir mejorando y colaborando con los objetivos organizacionales, o en caso contrario, se le hace saber cuáles son las fallas que presenta y las posibles medidas correctivas.

De acuerdo con el rango de actuación obtenido por el funcionario evaluado, el organismo deberá tomar las decisiones de reconocimiento y estímulo relacionado con los rangos de actuación.

Para aquellos que obtengan un rango de actuación **Desempeño Sobresaliente**, se puede definir una política de aumento salarial, dependiendo de la disponibilidad presupuestaria que exista en la gobernación del estado Mérida y se deben tomar en cuenta para futuras reclasificaciones.

Para aquellos que obtengan un rango de actuación **Desempeño Aceptable**, **Desempeño Notable**, se definirán acciones de capacitación orientada a perfeccionar

destrezas o a la adquisición de nuevos conocimientos, y se deben tomar en cuenta para futuras reclasificaciones o transferencias.

Para aquellos que obtengan un grado de actuación **Desempeño Con Deficiencias Ligeras**, se deberá hacer revisión de su actuación particular para luego establecer acciones de capacitación dirigidas a mejorar su desempeño, o también se pondrán reubicar en otra área en la cual sus conocimientos y experiencia apliquen.

Para aquellos que obtengan un grado de actuación **Desempeño Inaceptable**, se procederá a su desincorporación del organismo de acuerdo a lo establecido en la legislación que regula el régimen funcionarial.

www.bdigital.ula.ve

**Flujograma del sistema de evaluación de desempeño del recurso humano
de la gobernación del estado Mérida**

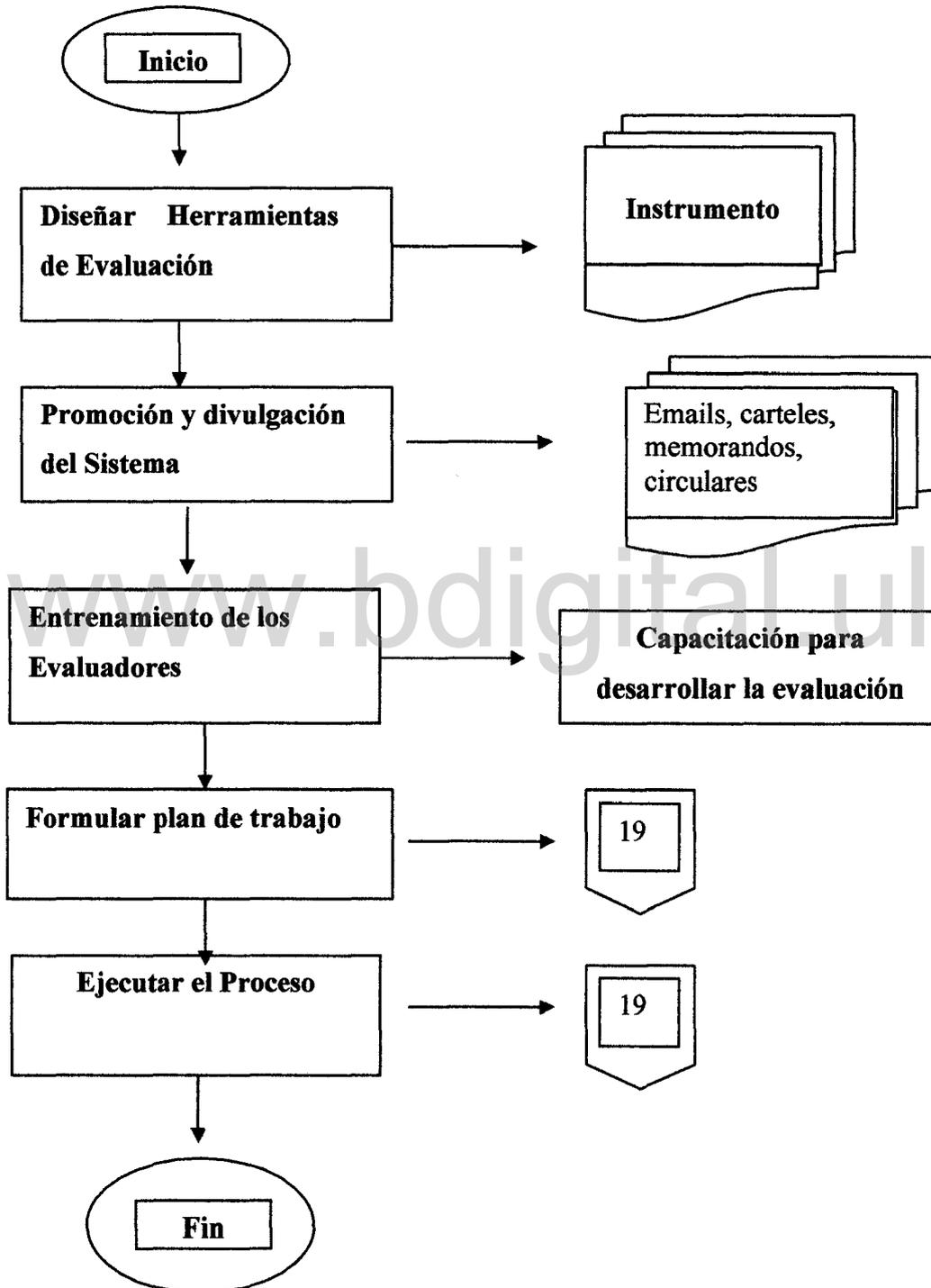


Figura N° 6.1 Flujograma del proceso.

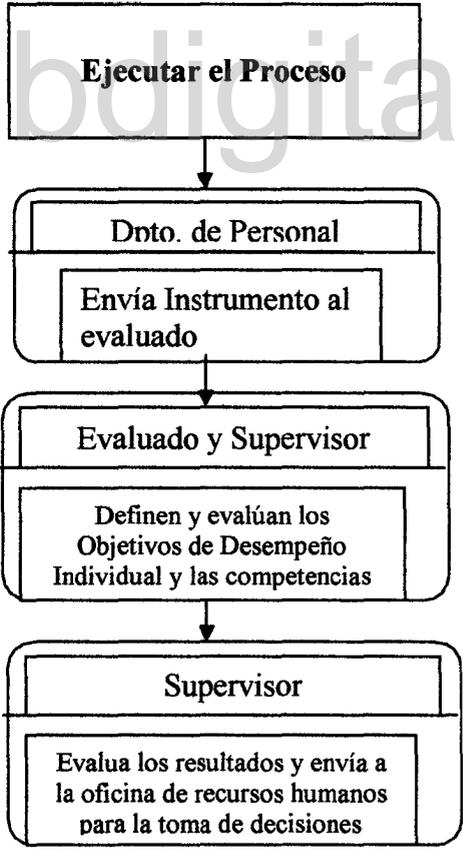
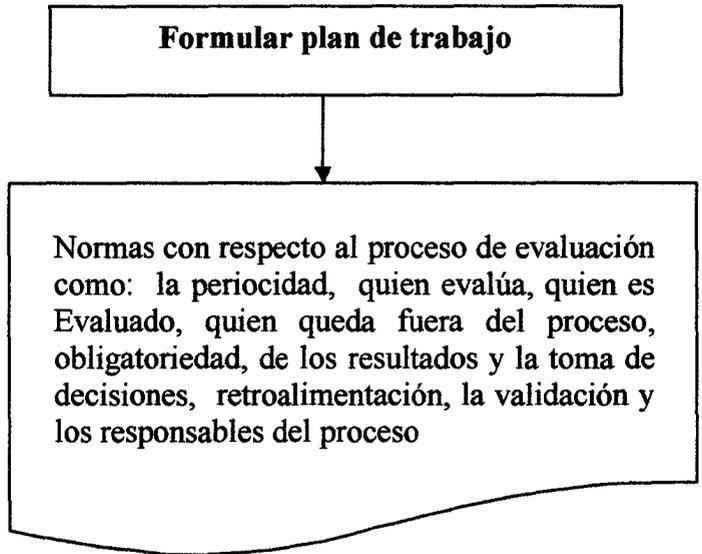


Figura N° 6.2 Flujograma del plan de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2008) **Desempeño por competencias**. México: Granica.

Alles, M. (2008) **Desarrollo del talento humano. Basado en competencias**.
México: Granica.

Alles, M. (2010) **Diccionario de Comportamientos la trilogia**. México: Granica.

Álvarez, G. (2004) **Investigación para mejorar una situación (la modalidad
proyecto factible)**. Caracas: UPEL-IMPM

Arias, F (1980) **Administracion de Recursos Humanos**. MExico: Garnica.

Balestrini, A. (2002). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. (6ta.ed.)
Venezuela: BL. Consultores Asociados.

Bavaresco, A. (1999) **Proceso Metodológico en la Investigación**. Caracas –
Venezuela: Academia Nacional de Ciencias Económicas. Servicios
Bibliotecarios de la Universidad del Zulia.

Belandria, Y.; Salinas, Y. (2006) **Manual de Evaluación de Desempeño Gobernación del Estado Mérida**. Mérida – Venezuela: Oficina de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Mérida.

Capote, L. (2004) **Diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda**. Trabajo Especial de Grado no publicado. Caracas: Escuela de Guerra Aérea.

Contreras, N. (2004) **Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía**. El Vigía Edo. Mérida: Instituto Universitario de Tecnología Dr. Cristóbal Mendoza.

Chávez, N. (1994) **Introducción a la Investigación Educativa**. Maracaibo: Villadelicia.

Chiavenato, I. (2005). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento humano**. México: Mc Graw- Hill.

Dessler, G. (1991) **Administración de Personal**. México: Prentice Hall.

Fred, David. (1992). **La Gerencia Estratégica**. Editorial Legis. Colombia.

Harper y Lynch. (1992) **Manuales de Recursos Humanos**. Madrid: La Gaceta de los Negocios.

Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, P. (2008) **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill.

Ley sobre el Estatuto de la Función Pública. (1980). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5557. Noviembre 13, 2001

Martínez, C. (1998) **Diseño del sistema de gestión de recursos humanos (sgrh) para el Hotel Horizontes Los Caneyes**. Santa Clara: UCLV informe final de investigación concluida.

Puchol, L. (1995) **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid: Ed. Esic.

Rodríguez, D. (2001). **Gestión Organizacional**. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, N. (2002) **Apreciación crítica de la evaluación del desempeño**. San José Costa Rica: Universidad Autónoma de Centro América.

Sikula, A. y McKenna, A. (1989) **Administración de recursos humanos: conceptos y principios**. México DF: Limusa.

Tamayo, B. (1992) Cómo Elaborar una Tesis. Guía Metodológica para Elaborar Proyectos de Investigación. Tesis De Grado, Postgrado y/o Ascensos. Caracas: Cendes Pohth.

Universidad Experimental Libertador, UPEL (2006) Manual de trabajos de grado de especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela: Autor.

Werther, William. B. Jr; Keith, Davis, (1989). Administración de Personal y Recursos Humanos. 2da Edición, México, Mc Graw Hill.

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (1996) Metodología de la investigación III. Caracas, Venezuela: Autor.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

www.bdigital.ula.ve

<p>9) ¿El desempeño de sus labores tiene relevancia con el logro de los objetivos de la organización?</p> <p>a) Poco relevante b) Medianamente relevante c) Muy relevante</p>
<p>10) ¿ Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son utilizados para:</p> <p>a) Planes de Capacitación b) Desarrollo de Funcionarios c) Incentivos d) Licencias Gremiales e) Otros. _____.</p>
<p>11) ¿Los resultados de la evaluación son insumos para la toma de decisiones administrativas?</p> <p>a) Si b) No c) En Parte</p>
<p>12) ¿El resultado de la evaluación del desempeño ha permitido incrementar la productividad de sus trabajadores?</p> <p>a) Si b) No c) En Parte</p>
<p>13) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño permiten determinar y desarrollar políticas adecuadas a la organización?</p> <p>a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca</p>
<p>14) ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para informar al supervisado por su desempeño y corregir las debilidades encontradas?</p> <p>a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Nunca</p>

www.bdigital.ula.ve

CUESTIONARIO B

INSTRUCCIONES:

A continuación se señala una serie de aspectos que usted debe considerar al momento de darle respuesta a las preguntas.

- Lea cuidadosamente la encuesta.
- Encierre con un círculo la respuesta correspondiente.
- Si duda en algo hágaselo saber al encuestador.
- No omita ninguna respuesta
- En caso de duda, favor dirigirse al encuestador

1) ¿Cómo se siente con su trabajo?

- a) **Muy bien** b) **Bien** c) **Regular** d) **Mal** e) **Muy mal**

2) ¿Quién establece los objetivos de desempeño individuales (funciones o tareas) que Ud. debe realizar en su puesto de trabajo

- a) **Manual de cargos** b) **El director** c) **Ud. mismo**

3) ¿En que mes del año se establecen los objetivos de desempeño individual?

- a) **Enero** b) **Diciembre** c) **Desde su ingreso** d) **otro**

4) ¿Es Ud. notificado con antelación, que va a ser evaluado en el desempeño de sus funciones?

- a) **Siempre** b) **Algunas Veces** c) **Casi Nunca** d) **Nunca**

5) ¿Cuántas veces es evaluado en su trabajo durante el año de trabajo?

- a) **Una vez** b) **Dos veces** c) **Tres veces** d) **No se** e) **Ninguna** f) **otro**

6) ¿Quién le realiza la evaluación del Desempeño?

- a) **Jefe inmediato** b) **Director** c) **Personal de RRHH** d) **Usted mismo**

7) ¿Conoce para que se realiza la evaluación de desempeño de sus funciones?

- a) **Para aumentar el sueldo** b) **Reclasificar** c) **Para corregir fallas**
d) **Por cumplir con la ley** e) **Para despedir gente** f) **No se**
g) **ninguna de las anteriores**

8) ¿Qué satisfecho se siente Ud. con sus evaluaciones de desempeño?

- a) **Muy satisfecho** b) **Satisfecho** c) **Medianamente** d) **Insatisfecho** e) **Muy Insatisfecho**

9) ¿Cree ud. que las evaluaciones que se le han realizado están relacionadas directamente con su puesto de trabajo.

- a) **Si** b) **No**

10) ¿Considera que la evaluación del desempeño es Justa?

- a) **Si** b) **No**

11) ¿Conoce los motivos del por qué es evaluado?

- a) **Si** b) **No**

12) ¿Conoce el valor e importancia de su trabajo en el desarrollo de la organización a la que pertenece?

- a) **Si** b) **No** c) **no me afecta**

13) ¿Su participación en el proceso de evaluación del desempeño es? a) Activa b) Pasiva
14) ¿Son notificados de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño que se realiza? a) Si b) No
15) ¿Con los resultados de la evaluación obtenidos Ud. se siente? a) Motivado b) Satisfecho c) Inconforme d) Conforme.
16) ¿Ha mejorado su desempeño como resultado de la última evaluación que le realizaron? a) Poco b) Medianamente c) Bastante d) Igual.
17) ¿Cómo considera Ud. que es la productividad en el desempeño de su trabajo? a) Muy alta b) Alta c) Regular d) Baja e) Muy Baja
18) ¿Se le ha permitido el derecho a replica en una evaluación insatisfactoria para Ud.? a) Si b) No c) No he tenido evaluaciones insatisfactorias
19) ¿Las evaluaciones de desempeño en las cuales ha sido sometido han resultado en su opinión? a) Subjetivas b) Objetivas c) Parciales d) Imparciales
20) ¿Ha participado Ud. con su evaluador en planes de acción para mejorar su desempeño individual? a) Si b) No c) No se hacen planes.
21) ¿Cree Ud. que el proceso de evaluación de desempeño mejora la comunicación entre su evaluador y Ud.? a) Si b) No c) En parte.

ANEXO B

www.bdigital.ula.ve

SECCIÓN N° 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DEL EVALUADO	
Apellidos y Nombres: Martínez Ernesto	
Cedula de Identidad: 9.589.459	Código de Nómina: EM-01546
Titulo del Cargo: Asistente de Analista III	
Ubicación Administrativa: Oficina de Proyectos	

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres: Econ. neyda Pérez.	
Cédula de Identidad: 9.154.219	Código de Nómina: EM-05894
Titulo del Cargo: Jefe de la Oficina de Proyectos	
Ubicación Administrativa: Oficina de Proyectos	

DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres: Leal Marcos	
Cédula de Identidad: 9.236.365	Cargo: Director

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO/ NIVEL

PERIODO EVALUADO	DESDE	HASTA
	01/01/2012	01/07/2012

**SECCION Nº 2 ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS
DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

OBJETIVO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	RANGOS					
	Excelente (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Mejorable (2)	Deficiente (1)	No aplica (0)
1. Elaborar Ordenes de Compra y Servicio	X					
2. Elaborar Cheques para Pago a Proveedores Y Control de Libro de Bancos, Elaborar Conciliaciones Bancarias		X				
3.- Elaborar Carpeta de Rendición de Cuentas			X			
4. Revisar las Exposiciones de Motivos de los Proyectos FIDES y LAEE y elaborar Exposición de Motivos para Modificaciones Presupuestarias de la O.T.P	X					
5. Controlar el Archivo de Proveedores		X				
TOTAL	10	08	3			
SUMATORIA TOTAL	21					

ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS	RANGOS					
	E	B	R	M	D	N
1. COMPROMISOS CON VALORES ORGANIZALES: Mide el grado de identificación y responsabilidad con los valores y cultura de la institución		X				
2. AUTODESARROLLO: Mide la motivación para el mejoramiento continuo a través de estudios, cursos, lectura y cualquier otra actividad individual u organizacional que aseguren su evolución personal y profesional.		X				
3. CALIDAD D E SERVICIO: Mide el grado en que los procesos de trabajo y las relaciones interpersonales reflejan el interés por satisfacer los requerimientos de los usuarios externos e internos ofreciéndoles el mejor servicio.			X			
4. COMUNICACIÓN: Mide la habilidad para recibir, comprender y transmitir en forma oral y escrita ideas e información de manera que facilite la rápida comprensión, logrando una actitud positiva en cualquier situación de trabajo			X			
5. RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS: Mide el grado de responsabilidad del empleado por la conservación de los bienes materiales y equipos asignados a su área, con la finalidad de optimizar su utilidad y beneficio.			X			
6. ADECUACIÓN A LAS NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN: Mide el grado en que el empleado cumple con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otras normativas.		X				
7. RELACIONES INTERPERSONALES: Mide la habilidad del evaluado para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios tanto externos como internos, con la finalidad de mejorar y mantener un ambiente de trabajo armonioso.		X				

8. PRECISIÓN Y RAPIDEZ: Mide la destreza para realizar la labor utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzo.			X		
9. TRABAJO EN EQUIPO: Mide la unificación de esfuerzos con respecto a los empleados del área, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.		X			
10. GESTIÓN DEL PROCESO: Mide la capacidad que posee el profesional del área para planificar, organizar, y dar seguimiento a las actividades emprendidas, enfatizando la consecución de los resultados con una adecuación de los recursos.					X
11. LIDERAZGO: Mide la capacidad para conducir al grupo en forma efectiva hacia la consecución de los objetivos de su área manteniendo los niveles de motivación y productividad.					X
12. ÉTICA PROFESIONAL: Mide el grado de compromiso con las normas conforme a las costumbres y moral que rigen la institución.		X			
13. TOMA DE DECISIONES: Mide la capacidad de responder oportunamente ante situaciones previstas o imprevistas, decidiendo en forma rápida, efectiva y oportuna, el mejor plan de acción, asumiendo las responsabilidades y riesgos					X
14. DELEGACIÓN: Mide la capacidad para distinguir y asignar en forma efectiva lo que debe hacer personalmente y lo que deben hacer sus subordinados					X
15. CONOCIMIENTO DEL CARGO: Mide el grado del conocimiento del trabajo que posee el supervisor, el cual influye en el desempeño de sus funciones y en las adaptaciones ante hechos o situaciones imprevistas.		X			
16. MANEJO DE TERMINOLOGÍA: Mide la capacidad de comprensión y manejo de términos conceptuales referentes al cargo y al trabajo ejecutado lográndose así la eficiencia en las actividades de la institución.			X		
17. CAPACIDAD DE ANÁLISIS: Mide el grado de razonamiento que posee el supervisor para la solución de problemas y consecución de los objetivos organizacionales.				X	

18.MANEJO DE EQUIPOS DE OFICINA: Mide la destreza que posee el empleado en cuanto a la utilización adecuada de los equipos.		X				
19.CAPACIDAD DE REALIZACIÓN: Mide el grado de capacidad que posee el trabajador para llevar a cabo la consecución de ideas y proyectos.			X			
20.CREATIVIDAD E INICIATIVA: Mide la capacidad que posee el empleado para aportar y concretar ideas útiles y oportunas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos.			X			
21.RELACIONES INTERPERSONALES: Mide la habilidad del evaluado para interactuar en forma cordial, amable y colaboradora con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios tanto externos como internos, con la finalidad de manejar y mantener un ambiente de trabajo armonioso.			X			
22.CALIDAD DEL TRABAJO: Mide el grado de exactitud, esmero y orden en el desarrollo de actividades y tareas asignadas.			X			
23.TRATO HACIA EL PERSONAL: Mide el grado de actitud que posee el supervisor para con sus compañeros de trabajo y subordinados.			X			
24.RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD: Mide el grado de cómo el supervisor se dedica al trabajo y lo ejecuta en el plazo estipulado.	X					
TOTALES	5	32	30	2	0	0
SUMATORIA TOTAL	69					

SECCIÓN N° 3:

En esta sección se obtendrá el rango de actuación de evaluado

Sumatoria total de la Evaluación de ODI	_____ 21 _____
Sumatoria Total de Las competencias	_____ 69 _____
LA SUMATORIA TOTAL DIVIDIDO ENTRE:	
N° de Ítems que aplica por cada puesto e trabajo	_____ 29 _____
Resultado	_____ 3.10 _____

Según el baremo establecido el rango es:

Rango de actuación: DESEMPEÑO NOTABLE

SECCIÓN N° 4:

En esta sección, exprese comentarios con respecto a los resultados de la evaluación del funcionario, así como las acciones a seguir para mejorar el desempeño.

COMENTARIOS DEL JEFE O SUERVISOR MEDIATO:
Desarrolla bien las actividades que se le encomienda.

COMENTARIOS DEL SUERVISOR INMEDIATO:

COMENTARIOS DEL EMPLEADO EVALUADO: ¿Está conforme con los resultados de la evaluación? SÍ <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

FIRMAS:

XXXXXX	XXXXXX	XXXXXX
JEFE O SUPERVISOR MEDIATO	SUPERVISOR INMEDIATO	EMPLEADO EVALUADO

www.bdigital.ula.ve

Fecha: ___ / ___ / ___

Fecha: ___ / ___ / ___

Fecha: ___ / ___ / ___

SECCIÓN N° 5:

ENCUESTA SOLO PARA USO DEL SUPERVISOR EVALUADOR

1. ¿En caso de que el empleado evaluado haya obtenido un desempeño por debajo de los estándares esperados, cree usted que las causas de esto impliquen falta de adiestramiento o capacitación en materia inherente al cargo desempeñado por el empleado?

2. ¿Según su criterio y siendo positiva su respuesta anterior, en que áreas específicas amerita adiestramiento o capacitación el empleado evaluado?

3. ¿En caso de que no sea requerido adiestramiento o capacitación para el empleado cree usted que sea necesaria la reubicación del mismo en otra área de la organización? Si su respuesta es positiva indique en cuál área.

FIRMA: _____

ANEXO C

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

Instrumento dirigido a Directores, administradores y/o jefes inmediatos
(Cuestionario A)

Estimado y apreciado Directores, administradores y/o jefes inmediatos.

La presente encuesta tiene como finalidad, obtener información para realizar una investigación y con ello cumplir un requisito imprescindible para concluir estudios de postgrado en la maestría de Administración Mención Gerencia que dicta la Universidad de Los Andes, con el objeto de Determinar como llevan a cabo la gestión de los procesos administrativos en cuanto a la evaluación del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida.

Se Agradece con anticipación, su valiosa colaboración y sinceridad al responder las preguntas que se formulan; todas sus respuestas serán de utilidad y se manejaran confidencialmente.

Estudiante de postgrado (U.L.A.):
Licda. Andrea Crisancho Hernández

<p>9) ¿El desempeño de sus labores tiene relevancia con el logro de los objetivos de la organización?</p> <p>a) Poco relevante b) Medianamente relevante c) Muy relevante</p>
<p>10) ¿ Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son utilizados para:</p> <p>a) Planes de Capacitación b) Desarrollo de Funcionarios c) Incentivos d) Licencias Gremiales e) Otros. _____.</p>
<p>11) ¿Los resultados de la evaluación son insumos para la toma de decisiones administrativas?</p> <p>a) Si b) No c) En Parte</p>
<p>12) ¿El resultado de la evaluación del desempeño ha permitido incrementar la productividad de sus trabajadores?</p> <p>a) Si b) No c) En Parte</p>
<p>13) ¿Los resultados de la evaluación del desempeño permiten determinar y desarrollar políticas adecuadas a la organización?</p> <p>a) Siempre b) Algunas veces c) Casi nunca d) Nunca</p>
<p>14) ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para informar al supervisado por su desempeño y corregir las debilidades encontradas?</p> <p>a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) Nunca</p>

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA

INTRUMENTO DIRIGIDO TRABAJADORES DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO MÉRIDA

(Cuestionario B)

Estimado y apreciado trabajador:

La presente encuesta tiene como finalidad, obtener información para realizar una investigación y con ello cumplir un requisito imprescindible para concluir estudios de postgrado en la Maestría en Administración Mención Gerencia que dicta La Universidad de Los Andes, con el objeto de Analizar el conocimiento del personal sobre la evaluación de desempeño, sus implicaciones futuras, importancia y repercusiones de las mismas en la gobernación del estado Mérida.

Se Agradece con anticipación, su valiosa colaboración y sinceridad al responder las preguntas que se formulan; todas sus respuestas serán de utilidad y se manejaran confidencialmente.

Estudiante de postgrado (U.L.A.):
Lieda, Andrea Cristancho Hernández

CUESTIONARIO B

INSTRUCCIONES:

A continuación se señala una serie de aspectos que usted debe considerar al momento de darle respuesta a las preguntas.

- Lea cuidadosamente la encuesta.
- Encierre con un círculo la respuesta correspondiente.
- Si duda en algo hágaselo saber al encuestador.
- No omita ninguna respuesta
- En caso de duda, favor dirigirse al encuestador

1) ¿Cómo se siente con su trabajo?

- a) **Muy bien** b) **Bien** c) **Regular** d) **Mal** e) **Muy mal**

2) ¿Quién establece los objetivos de desempeño individuales (funciones o tareas) que Ud. debe realizar en su puesto de trabajo

- a) **Manual de cargos** b) **El director** c) **Ud. mismo**

3) ¿En que mes del año se establecen los objetivos de desempeño individual?

- a) **Enero** b) **Diciembre** c) **Desde su ingreso** d) **otro**

4) ¿Es Ud. notificado con antelación, que va a ser evaluado en el desempeño de sus funciones?

- a) **Siempre** b) **Algunas Veces** c) **Casi Nunca** d) **Nunca**

5) ¿Cuántas veces es evaluado en su trabajo durante el año de trabajo?

- a) **Una vez** b) **Dos veces** c) **Tres veces** d) **No se** e) **Ni alguna** f) **otro**

6) ¿Quién le realiza la evaluación del Desempeño?

- a) **Jefe inmediato** b) **Director** c) **Personal de RRHH** d) **Usted mismo**

7) ¿Conoce para que se realiza la evaluación de desempeño de sus funciones?

- a) **Para aumentar el sueldo** b) **Reclasificar** c) **Para corregir fallas**
d) **Por cumplir con la ley** e) **Para despedir gente** f) **No se**
g) **ninguna de las anteriores**

8) ¿Qué satisfecho se siente Ud. con sus evaluaciones de desempeño?

- a) **Muy satisfecho** b) **Satisfecho** c) **Medianamente** d) **Insatisfecho** e) **Muy Insatisfecho**

9) ¿Cree ud. que las evaluaciones que se le han realizado están relacionadas directamente con su puesto de trabajo.

- a) **Si** b) **No**

10) ¿Considera que la evaluación del desempeño es Justa?

- a) **Si** b) **No**

11) ¿Conoce los motivos del por qué es evaluado?

- a) **Si** b) **No**

12) ¿Conoce el valor e importancia de su trabajo en el desarrollo de la organización a la que pertenece?

- a) **Si** b) **No** c) **no me afecta**

13) ¿Su participación en el proceso de evaluación del desempeño es? a) Activa b) Pasiva
14) ¿Son notificados de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño que se realiza? a) Sí b) No
15) ¿Con los resultados de la evaluación obtenidos Ud. se siente? a) Motivado b) Satisfecho c) Inconforme d) Conforme.
16) ¿Ha mejorado su desempeño como resultado de la última evaluación que le realizaron? a) Poco b) Medianamente c) Bastante d) Igual.
17) ¿Cómo considera Ud. que es la productividad en el desempeño de su trabajo? a) Muy alta b) Alta c) Regular d) Baja e) Muy Baja
18) ¿Se le ha permitido el derecho a replica en una evaluación insatisfactoria para Ud.? a) Sí b) No c) No he tenido evaluaciones insatisfactorias
19) ¿Las evaluaciones de desempeño en las cuales ha sido sometido han resultado en su opinión? a) Subjetivas b) Objetivas c) Parciales d) Imparciales
20) ¿Ha participado Ud. con su evaluador en planes de acción para mejorar su desempeño individual? a) Sí b) No c) No se hacen planes.
21) ¿Cree Ud. que el proceso de evaluación de desempeño mejora la comunicación entre su evaluador y Ud.? a) Sí b) No c) En parte.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Avea Leonor Sidenepts S., con título de postgrado: Planificación Gerencial, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Licda. Andrea Cristancho Hernández, titular de la cédula de identidad N° 16.410.360, alumno de la Maestría en ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **Proponer un plan de acción estratégico para la evaluación del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida**. Y considero que el cuestionario presentado:

Después de considerar las observaciones pertinentes a los ítems el mismo puede ser aplicado

En San Cristóbal a los 26 días del mes de Septiembre de 2009.

Avea Leonor Sidenepts

Firma del Experto

C.I. 5795669

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 26/09/2009

NOMBRES Y APELLIDOS: Aura Leonor Siderept S.C.I. 5795669

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UNET

PROFESIÓN: Educadora, planificadora gerencial

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítemes con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN PARA EL
 CUESTIONARIO "A"**

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
					Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	X	X	X	X	
2	X	X	X		Considera si más de una persona lo hace
3	X	X		X	¿Cómo sabe que el encuestado conoce los objetivos?
4	X	X	X	X	
5					Evaluar el desempeño no asegura resultados productivos
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11					EN parte más o menos (¿cuánto?)
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15					

Otras Observaciones:

ninguna

Nombres y Apellidos del Validador: Aura Leonor Sideropts S.

Cédula de Identidad: 5795669

Fecha: 26/09/2009

Firma: Aura Leonor Sideropts

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO B

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 26/09/2009

NOMBRES Y APELLIDOS: Ana Leonor Sideroy S. C.I.

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: UJET

PROFESIÓN: Educadora, Planificadora Gerencial

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN PARA EL
 CUESTIONARIO "A"**

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
					Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	X	X	
6					Solo en esos meses se puede expresar otros
7					Si es mas de tres?
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10					Y si es otra?
11	X	X	X	X	
12	X	X	X	X	
13	X	X	X	X	
14	X	X	X	X	
15	X	X	X	X	
16	X	X	X	X	
17	X	X	X	X	

18	X	X		
19	X	X	X	X
20	X	X	X	X
21	X	X	X	X

Otras Observaciones:

Ninguna

Nombres y Apellidos del Validador: Auna Leonor Sidenrepts S.

Cédula de Identidad: 5795669

Fecha: 26/09/2009

Firma: Auna Leonor Sidenrepts

www.pdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Rafael Suarez Omaña Casero, con título de postgrado: Magister en Planificación Global, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Licda. Andrea Cristancho Hernández, titular de la cédula de identidad N° 16.410.360, alumno de la Maestría en ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **Proponer un plan de acción estratégico para la evaluación del Recurso Humano en la gobernación del estado Mérida**. Y considero que el cuestionario presentado:

Reúne los requisitos para hacer aplicado, siempre y cuando modifique los aspectos sugeridos en las observaciones de la tabla de validación.

En San Cristóbal a los 25 días del mes de Septiembre de 2009.


Firma del Experto
C.I. 12.813.402

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 05/09/2009

NOMBRES Y APELLIDOS: Retsy Jiseth Omarca Caba C.I. 12813402

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: ETIP "Eliazar López Contreras"

PROFESIÓN: Lic. Gerencia de RRHH y Msc. Planificación Global

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítemes con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN PARA EL
 CUESTIONARIO "A"**

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
					Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	la codificación de las opciones corrigir la (b)
3	X	X	-	X	Mejorar redacción
4	X	X	-	X	Mejorar redacción
5	X	X	X	X	
6	X	X	X	X	
7	X	X	X	X	
8	X	X	-	X	Cambiar la palabra trabajados por Evaluados.
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	-	X	Sea más claro en la pregunta
12	X	X	X	X	
13	X	X	-	X	Mejora redacción "como ^{de} mi supervisor" de "supervisor"
14	X	X	X	X	
15					

Otras Observaciones:

Debe manejar sub dimensiones o modificaciones las denominaciones de los indicadores

Nombres y Apellidos del Validador:

Rosy Liseth Omaña Castro

Cédula de Identidad:

12-813-402

Fecha:

25/09/2009

Firma:

Romaña

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO B

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 25/09/09

NOMBRES Y APELLIDOS: Rolsy Cinthi Ovaria C.I. 12813402

INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA: E+IRE "Leazar Lopez Contreras"

PROFESIÓN: Lic. Gerencia de PDVH y Msc. Planificación Global

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

**TABLA DE VALIDACIÓN PARA EL
 CUESTIONARIO "A"**

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
1	-	-	-	-	
2	-	-	-	-	
3	X	X	X	X	
4	X	X	X	X	
5	X	X	-	X	Ser más claro en la pregunta
6	-	-	-	-	Se puede haber lo objetivo al preguntar no individual si se ve preferencia por resultados, aunque en los entes públicos no es su estilo
7	X	X	X	X	
8	X	X	X	X	
9	X	X	X	X	
10	X	X	X	X	
11	X	X	X	X	
12	X	X	-	X	Ser más claro en la pregunta con las opciones
13	X	X	X	X	
14	X	X	-	X	Mejorar redacción de opciones (última)
15	X	X	-	X	" "
16	X	X	X	X	
17	X	X	-	X	Mejorar redacción, ser más claro (eliminar las opciones)

18	X	X	X	X
19	X	X	X	X
20	X	X	X	X
21	X	X	X	X

Otras Observaciones:

Indicadores como Satisfacción y Responsabilidad son muy difíciles de medir por la subjetividad que representa puede cambiarlos o darle otra denominación que pueda ser medible.

Nombres y Apellidos del Validador: Rolsy Liseth Omana Ca/VO

Cédula de Identidad: 12813402

Fecha: 25/09/2009

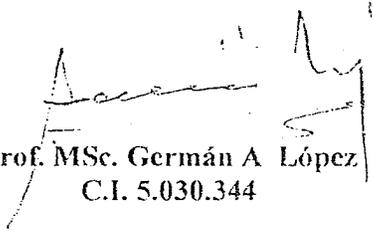
Firma: 

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

VALIDACIÓN

Quién suscribe, **Germán Antonio López Mora**, con título de postgrado: **Magister en Planificación Global**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la Licda. Andrea Cristancho Hernández, titular de la cedula de identidad N° 16.410.360, alumna de la **Maestría en ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA** de la Universidad de Los Andes, cuyo trabajo de grado tiene por objetivo **proponer un Plan de Acción Estratégico para la Evaluación del Recurso Humano en la Gobernación del Estado**. Y considero que el cuestionario presentado, posee criterios para su validación aceptables en cuanto a: Coherencia de los ítemes con los objetivos, pertinencia de las preguntas con los mismos, buena redacción y Validez interna. Descartando toda clase de sesgos, con el que se podrá obtener la relación deseada entre lo que se mide y lo que realmente se quiere medir.

En San Cristóbal a los 28 días del mes de Septiembre de 2009.


Prof. MSc. Germán A. López
C.I. 5.030.344

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 27/09/2009

NOMBRE Y APELLIDO: GERMÁN ANTONIO LÓPEZ MORA

INSTITUCION DONDE TRABAJA: DESURCA URIBANTE CAPARO

PROFESION: Prof. Educación Agropecuario, Magister en Planificación Global

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C=Coherencia de los ítem con los objetivos

P=Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una " X " cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
					Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	x	x	x	x	
2	x	x			Debe incluir la gerencia de recursos humanos, para que tenga valides interna y exista la coherencia
3	x	x			Mejorar la redacción de contenido del ítem, asociarlo mas al objetivo específico a que hace referencia
4	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	La evaluación del desempeño es un incentivo al esfuerzo de los trabajadores, se recomienda introducir este vocablo en la pregunta.
6	x	x	x	x	
7	x				Las evaluaciones de desempeño están establecidas en la ley orgánica del trabajo, se evalúa al trabajador al término del segundo semestre del año. La respuesta de este ítem es evidente.
8	x	x	x	x	
9	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	
11					Este ítem es repetitivo del N° 10 se recomienda modificarlo o eliminarlo
12	x	x	x	x	

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: 27/09/2009

NOMBRE Y APELLIDO: GERMÁN ANTONIO LÓPEZ MORA

INSTITUCION DONDE TRABAJA: DESURCA URIBANTE CAPARO

PROFESION: Prof. Educación Agropecuario. Magister en Planificación Global

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C=Coherencia de los Ítem con los objetivos

P= Pertinencia

R= Redacción

V= Validez interna (de contenido)

Indique con una " X " cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

TABLA DE VALIDACIÓN

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES
					Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1	x	x	x	x	
2	x	x			Debe incluir la gerencia de recursos humanos, para que tenga valides interna y exista la coherencia
3	x	x			Mejorar la redacción de contenido del ítem, asociarlo mas al objetivo específico a que hace referencia
4	x	x	x	x	
5	x	x	x	x	La evaluación del desempeño es un incentivo al esfuerzo de los trabajadores, se recomienda introducir este vocablo en la pregunta.
6	x	x	x	x	
7	x				Las evaluaciones de desempeño están establecidas en la ley orgánica del trabajo, se evalúa al trabajador al término del segundo semestre del año. La respuesta de este ítem es evidente.
8	x	x	x	x	
9	x	x	x	x	
10	x	x	x	x	
11					Este ítem es repetitivo del N° 10 se recomienda modificarlo o eliminarlo
12	x	x	x	x	
14	x	x	x	x	

15	x	x	x	x	
16	x	x	x	x	La evaluación de desempeño es para todos los trabajadores regulares.
17	x	x	x	x	
18	x	x	x	x	
19	x	x	x	x	
20	x	x	x	x	
21	x	x	x	x	

www.bdigital.ula.ve

Análisis de fiabilidad

Advertencia

Se ha utilizado el método de ahorro de espacio. Es decir, no se calcula la matriz de covarianzas ni se utiliza en el análisis.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	6	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	6	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,691	14

Analisis de fiabilidad

Advertencia

Se ha utilizado el método de ahorro de espacio. Es decir, no se calcula la matriz de covarianzas ni se utiliza en el análisis.

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	10	100,0
Excluidos ^a	0	,0
Total	10	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N. de elementos
,700	21

www.bdigital.ula.ve

GET

FILE='D:\mis documentos\Instrumento A.sav'.

GET

FILE='D:\mis documentos\Instr A Todo.sav'.

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet2] D:\mis documentos\Instr A Todo.sav

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	Pearson Correlation	1	-,177	-,134	-,059	,035
	Sig. (2-tailed)		,201	,334	,674	,803
	N	54	54	54	54	54
VAR00002	Pearson Correlation	-,177	1	-,216	,093	-,030
	Sig. (2-tailed)	,201		,116	,502	,827
	N	54	54	54	54	54
VAR00003	Pearson Correlation	-,134	-,216	1	,066	-,208
	Sig. (2-tailed)	,334	,116		,635	,132
	N	54	54	54	54	54
VAR00004	Pearson Correlation	-,059	,093	,066	1	,093
	Sig. (2-tailed)	,674	,502	,635		,503
	N	54	54	54	54	54
VAR00005	Pearson Correlation	,035	-,030	-,208	,093	1
	Sig. (2-tailed)	,803	,827	,132	,503	
	N	54	54	54	54	54
VAR00006	Pearson Correlation	,172	-,197	,055	,131	-,010
	Sig. (2-tailed)	,213	,153	,690	,345	,944
	N	54	54	54	54	54
VAR00007	Pearson Correlation	,025	,201	,212	,236	-,123
	Sig. (2-tailed)	,859	,145	,123	,085	,375
	N	54	54	54	54	54
VAR00008	Pearson Correlation	,155	-,282*	,018	,066	-,012
	Sig. (2-tailed)	,264	,039	,900	,634	,929
	N	54	54	54	54	54
VAR00009	Pearson Correlation	,166	,077	-,325*	,047	,123
	Sig. (2-tailed)	,231	,579	,016	,734	,375
	N	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00001	Pearson Correlation	,172	,025	,155	,166	,112
	Sig. (2-tailed)	,213	,859	,264	,231	,419
	N	54	54	54	54	54
VAR00002	Pearson Correlation	-,197	,201	-,282*	,077	-,039
	Sig. (2-tailed)	,153	,145	,039	,579	,781
	N	54	54	54	54	54
VAR00003	Pearson Correlation	,055	,212	,018	-,325*	,006
	Sig. (2-tailed)	,690	,123	,900	,016	,966
	N	54	54	54	54	54
VAR00004	Pearson Correlation	,131	,236	,066	,047	,234
	Sig. (2-tailed)	,345	,085	,634	,734	,088
	N	54	54	54	54	54
VAR00005	Pearson Correlation	-,010	-,123	-,012	,123	-,067
	Sig. (2-tailed)	,944	,375	,929	,375	,631
	N	54	54	54	54	54
VAR00006	Pearson Correlation	1	,243	,316*	,069	,075
	Sig. (2-tailed)		,077	,020	,618	,588
	N	54	54	54	54	54
VAR00007	Pearson Correlation	,243	1	,307*	-,250	-,246
	Sig. (2-tailed)	,077		,024	,068	,073
	N	54	54	54	54	54
VAR00008	Pearson Correlation	,316*	,307*	1	-,044	-,070
	Sig. (2-tailed)	,020	,024		,753	,615
	N	54	54	54	54	54
VAR00009	Pearson Correlation	,069	-,250	-,044	1	,323*
	Sig. (2-tailed)	,618	,068	,753		,017
	N	54	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014
VAR00001	Pearson Correlation	,065	-,031	-,029	-,198
	Sig. (2-tailed)	,639	,826	,834	,151
	N	54	54	54	54
VAR00002	Pearson Correlation	-,152	-,148	-,050	,055
	Sig. (2-tailed)	,273	,285	,720	,692
	N	54	54	54	54
VAR00003	Pearson Correlation	,009	-,037	-,212	-,053
	Sig. (2-tailed)	<u>,946</u>	,788	,124	,706
	N	54	54	54	54
VAR00004	Pearson Correlation	,196	,198	-,067	,010
	Sig. (2-tailed)	,155	,151	,629	<u>,943</u>
	N	54	54	54	54
VAR00005	Pearson Correlation	,412**	,390**	-,114	-,174
	Sig. (2-tailed)	,002	,004	,413	,209
	N	54	54	54	54
VAR00006	Pearson Correlation	,288*	-,021	-,246	-,062
	Sig. (2-tailed)	,035	,881	,072	,656
	N	54	54	54	54
VAR00007	Pearson Correlation	,236	-,262	-,299*	-,171
	Sig. (2-tailed)	,085	,055	,028	,217
	N	54	54	54	54
VAR00008	Pearson Correlation	,514**	,013	-,142	-,154
	Sig. (2-tailed)	,000	<u>,925</u>	,307	,265
	N	54	54	54	54
VAR00009	Pearson Correlation	-,094	,375**	,735**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,497	,005	,000	,000
	N	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00010	Pearson Correlation	,112	-,039	,006	,234	-,067
	Sig. (2-tailed)	,419	,781	<u>,966</u>	,088	,631
	N	54	54	54	54	54
VAR00011	Pearson Correlation	,065	-,152	,009	,196	,412**
	Sig. (2-tailed)	,639	,273	<u>,946</u>	,155	,002
	N	54	54	54	54	54
VAR00012	Pearson Correlation	-,031	-,148	-,037	,198	,390**
	Sig. (2-tailed)	,826	,285	,788	,151	,004
	N	54	54	54	54	54
VAR00013	Pearson Correlation	-,029	-,050	-,212	-,067	-,114
	Sig. (2-tailed)	,834	,720	,124	,629	,413
	N	54	54	54	54	54
VAR00014	Pearson Correlation	-,198	,055	-,053	,010	-,174
	Sig. (2-tailed)	,151	,692	,706	<u>,943</u>	,209
	N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00010	Pearson Correlation	,075	-,246	-,070	,323*	1
	Sig. (2-tailed)	,588	,073	,615	,017	
	N	54	54	54	54	54
VAR00011	Pearson Correlation	,288*	,236	,514**	-,094	-,391**
	Sig. (2-tailed)	,035	,085	,000	,497	,003
	N	54	54	54	54	54
VAR00012	Pearson Correlation	-,021	-,262	,013	,375**	-,017
	Sig. (2-tailed)	,881	,055	<u>,925</u>	,005	,906
	N	54	54	54	54	54
VAR00013	Pearson Correlation	-,246	-,299*	-,142	,735**	,320*
	Sig. (2-tailed)	,072	,028	,307	,000	,018
	N	54	54	54	54	54
VAR00014	Pearson Correlation	-,062	-,171	-,154	,585**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,656	,217	,265	,000	,002
	N	54	54	54	54	54

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014
VAR00010	Pearson Correlation	-,391**	-,017	,320*	,416**
	Sig. (2-tailed)	,003	,906	,018	,002
	N	54	54	54	54
VAR00011	Pearson Correlation	1	,581**	-,351**	-,430**
	Sig. (2-tailed)		,000	,009	,001
	N	54	54	54	54
VAR00012	Pearson Correlation	,581**	1	,237	,073
	Sig. (2-tailed)	,000		,084	,601
	N	54	54	54	54
VAR00013	Pearson Correlation	-,351**	,237	1	,761**
	Sig. (2-tailed)	,009	,084		,000
	N	54	54	54	54
VAR00014	Pearson Correlation	-,430**	,073	,761**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,601	,000	
	N	54	54	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

NONPAR CORR

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR0000
7 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VA
R00014
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```

Nonparametric Correlations

[DataSet2] D:\mis documentos\Instr A Todo.sav

Correlations

			VAR00001	VAR00002	VAR00003
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	1,000	-,159	-,209
		Sig. (2-tailed)		,249	,129
		N	54	54	54
	VAR00002	Correlation Coefficient	-,159	1,000	,061
		Sig. (2-tailed)	,249		,663
		N	54	54	54
	VAR00003	Correlation Coefficient	-,209	,061	1,000
		Sig. (2-tailed)	,129	,663	

Correlations

			VAR00004	VAR00005	VAR00006
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	,034	,212	,112
		Sig. (2-tailed)	,804	,124	,421
		N	54	54	54
	VAR00002	Correlation Coefficient	,088	-,047	-,243
		Sig. (2-tailed)	,526	,733	,077
		N	54	54	54
	VAR00003	Correlation Coefficient	,088	-,274*	,034
		Sig. (2-tailed)	,525	,045	,808

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			VAR00007	VAR00008	VAR00009
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	,036	,243	,216
		Sig. (2-tailed)	,796	,077	,116
		N	54	54	54
	VAR00002	Correlation Coefficient	,217	-,261	-,036
		Sig. (2-tailed)	,115	,056	,798
		N	54	54	54
	VAR00003	Correlation Coefficient	,244	-,069	-,249
		Sig. (2-tailed)	,076	,618	,070

Correlations

			VAR00010	VAR00011	VAR00012
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	,019	,239	,060
		Sig. (2-tailed)	,891	,082	,668
		N	54	54	54
	VAR00002	Correlation Coefficient	,042	-,123	-,163
		Sig. (2-tailed)	,764	,374	,239
		N	54	54	54
	VAR00003	Correlation Coefficient	,122	-,101	-,039
		Sig. (2-tailed)	,381	,469	,780

Correlations

			VAR00013	VAR00014
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	-,148	-,309*
		Sig. (2-tailed)	,286	,023
		N	54	54
	VAR00002	Correlation Coefficient	-,101	-,061
		Sig. (2-tailed)	,466	,663
		N	54	54
	VAR00003	Correlation Coefficient	-,193	,061
		Sig. (2-tailed)	,162	,664

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

www.bdigital.ula.ve

GET

FILE='D:\mis documentos\Inst B Todo.sav'.

CORRELATIONS

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

[DataSet3] D:\mis documentos\Inst B Todo.sav

Correlations . .

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	Pearson Correlation	1	,105	-,144	,002	-,360**
	Sig. (2-tailed)		,315	,167	,986	,000
	N	93	93	93	93	93
VAR00002	Pearson Correlation	,105	1	-,209*	-,302**	-,024
	Sig. (2-tailed)	,315		,044	,003	,823
	N	93	93	93	93	93
VAR00003	Pearson Correlation	-,144	-,209*	1	,167	,017
	Sig. (2-tailed)	,167	,044		,109	,874
	N	93	93	93	93	93
VAR00004	Pearson Correlation	,002	-,302**	,167	1	,003
	Sig. (2-tailed)	,986	,003	,109		,980
	N	93	93	93	93	93
VAR00005	Pearson Correlation	-,360**	-,024	,017	,003	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,823	,874	,980	
	N	93	93	93	93	93
VAR00006	Pearson Correlation	,114	,188	,188	,102	-,002
	Sig. (2-tailed)	,277	,070	,071	,333	,982
	N	93	93	93	93	93
VAR00007	Pearson Correlation	,350**	-,039	,064	,158	,063
	Sig. (2-tailed)	,001	,708	,539	,130	,546
	N	93	93	93	93	93
VAR00008	Pearson Correlation	,522**	,048	,155	,160	-,302**
	Sig. (2-tailed)	,000	,648	,138	,125	,003
	N	93	93	93	93	93
VAR00009	Pearson Correlation	,089	,147	,222*	,290**	,072
	Sig. (2-tailed)	,395	,159	,032	,005	,493
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00001	Pearson Correlation	,114	,350**	,522**	,089	,089
	Sig. (2-tailed)	,277	,001	,000	,395	,395
	N	93	93	93	93	93
VAR00002	Pearson Correlation	,188	-,039	,048	,147	,147
	Sig. (2-tailed)	,070	,708	,648	,159	,159
	N	93	93	93	93	93
VAR00003	Pearson Correlation	,188	,064	,155	,222*	,057
	Sig. (2-tailed)	,071	,539	,138	,032	,588
	N	93	93	93	93	93
VAR00004	Pearson Correlation	,102	,158	,160	,290**	-,019
	Sig. (2-tailed)	,333	,130	,125	,005	,860
	N	93	93	93	93	93
VAR00005	Pearson Correlation	-,002	,063	-,302**	,072	-,081
	Sig. (2-tailed)	,982	,546	,003	,493	,439
	N	93	93	93	93	93
VAR00006	Pearson Correlation	1	,270**	,173	,327**	,408**
	Sig. (2-tailed)		,009	,097	,001	,000
	N	93	93	93	93	93
VAR00007	Pearson Correlation	,270**	1	,188	,162	,124
	Sig. (2-tailed)	,009		,071	,121	,235
	N	93	93	93	93	93
VAR00008	Pearson Correlation	,173	,188	1	,074	,159
	Sig. (2-tailed)	,097	,071		,479	,129
	N	93	93	93	93	93
VAR00009	Pearson Correlation	,327**	,162	,074	1	-,045
	Sig. (2-tailed)	,001	,121	,479		,669
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
VAR00001	Pearson Correlation	,172	^a	,253*	,103	,362**
	Sig. (2-tailed)	,100	.	,014	,327	,000
	N	93	93	93	93	93
VAR00002	Pearson Correlation	-,020	^a	-,344**	-,008	-,201
	Sig. (2-tailed)	,848	.	,001	,942	,054
	N	93	93	93	93	93
VAR00003	Pearson Correlation	,076	^a	,292**	,179	,169
	Sig. (2-tailed)	,468	.	,004	,087	,105
	N	93	93	93	93	93
VAR00004	Pearson Correlation	,356**	^a	,196	,030	,067
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,060	,778	,525
	N	93	93	93	93	93
VAR00005	Pearson Correlation	,260*	^a	-,040	-,084	-,148
	Sig. (2-tailed)	,012	.	,700	,426	,158
	N	93	93	93	93	93
VAR00006	Pearson Correlation	,012	^a	,144	,328**	,214*
	Sig. (2-tailed)	,909	.	,169	,001	,040
	N	93	93	93	93	93
VAR00007	Pearson Correlation	,354**	^a	,313**	,257*	,209*
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,002	,013	,044
	N	93	93	93	93	93
VAR00008	Pearson Correlation	,261*	^a	,437**	,177	,369**
	Sig. (2-tailed)	,012	.	,000	,090	,000
	N	93	93	93	93	93
VAR00009	Pearson Correlation	,124	^a	-,064	,195	,076
	Sig. (2-tailed)	,236	.	,540	,061	,472
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

^a . Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019
VAR00001	Pearson Correlation	,136	,334**	,010	,054
	Sig. (2-tailed)	,193	,001	,926	,605
	N	93	93	93	93
VAR00002	Pearson Correlation	,077	,067	-,034	,148
	Sig. (2-tailed)	,465	,525	,744	,157
	N	93	93	93	93
VAR00003	Pearson Correlation	-,115	,015	-,040	-,096
	Sig. (2-tailed)	,272	,887	,703	,360
	N	93	93	93	93
VAR00004	Pearson Correlation	-,189	-,102	-,146	-,040
	Sig. (2-tailed)	,069	,331	,163	,702
	N	93	93	93	93
VAR00005	Pearson Correlation	-,310**	-,315**	,151	,218*
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,149	,036
	N	93	93	93	93
VAR00006	Pearson Correlation	,153	-,021	,007	,111
	Sig. (2-tailed)	,144	,841	,948	,288
	N	93	93	93	93
VAR00007	Pearson Correlation	,100	,092	,138	,242*
	Sig. (2-tailed)	,338	,383	,188	,019
	N	93	93	93	93
VAR00008	Pearson Correlation	-,057	,329**	,170	-,026
	Sig. (2-tailed)	,590	,001	,104	,801
	N	93	93	93	93
VAR00009	Pearson Correlation	-,136	,125	,032	,086
	Sig. (2-tailed)	,193	,232	,763	,413
	N	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00020	VAR00021
VAR00001	Pearson Correlation	,341**	,353**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001
	N	93	93
VAR00002	Pearson Correlation	-,155	-,020
	Sig. (2-tailed)	,139	,849
	N	93	93
VAR00003	Pearson Correlation	-,008	-,062
	Sig. (2-tailed)	<u>,938</u>	,557
	N	93	93
VAR00004	Pearson Correlation	-,019	-,113
	Sig. (2-tailed)	,856	,279
	N	93	93
VAR00005	Pearson Correlation	-,145	-,317**
	Sig. (2-tailed)	,166	,002
	N	93	93
VAR00006	Pearson Correlation	,251*	,268**
	Sig. (2-tailed)	,015	,009
	N	93	93
VAR00007	Pearson Correlation	,299**	,136
	Sig. (2-tailed)	,004	,194
	N	93	93
VAR00008	Pearson Correlation	,452**	,273**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008
	N	93	93
VAR00009	Pearson Correlation	-,109	,096
	Sig. (2-tailed)	,298	,362
	N	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00010	Pearson Correlation	,089	,147	,057	-,019	-,081
	Sig. (2-tailed)	,395	,159	,588	,860	,439
	N	93	93	93	93	93
VAR00011	Pearson Correlation	,172	-,020	,076	,356**	,260*
	Sig. (2-tailed)	,100	,848	,468	,000	,012
	N	93	93	93	93	93
VAR00012	Pearson Correlation	a	a	a	a	a
	Sig. (2-tailed)					
	N	93	93	93	93	93
VAR00013	Pearson Correlation	,253*	-,344**	,292**	,196	-,040
	Sig. (2-tailed)	,014	,001	,004	,060	,700
	N	93	93	93	93	93
VAR00014	Pearson Correlation	,103	-,008	,179	,030	-,084
	Sig. (2-tailed)	,327	,942	,087	,778	,426
	N	93	93	93	93	93
VAR00015	Pearson Correlation	,362**	-,201	,169	,067	-,148
	Sig. (2-tailed)	,000	,054	,105	,525	,158
	N	93	93	93	93	93
VAR00016	Pearson Correlation	,136	,077	-,115	-,189	-,310**
	Sig. (2-tailed)	,193	,465	,272	,069	,002
	N	93	93	93	93	93
VAR00017	Pearson Correlation	,334**	,067	,015	-,102	-,315**
	Sig. (2-tailed)	,001	,525	,887	,331	,002
	N	93	93	93	93	93
VAR00018	Pearson Correlation	,010	-,034	-,040	-,146	,151
	Sig. (2-tailed)	,926	,744	,703	,163	,149
	N	93	93	93	93	93
VAR00019	Pearson Correlation	,054	,148	-,096	-,040	,218*
	Sig. (2-tailed)	,605	,157	,360	,702	,036
	N	93	93	93	93	93
VAR00020	Pearson Correlation	,341**	-,155	-,008	-,019	-,145
	Sig. (2-tailed)	,001	,139	,938	,856	,166
	N	93	93	93	93	93
VAR00021	Pearson Correlation	,353**	-,020	-,062	-,113	-,317**
	Sig. (2-tailed)	,001	,849	,557	,279	,002
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
VAR00010	Pearson Correlation	,408**	,124	,159	-,045	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,235	,129	,669	
	N	93	93	93	93	93
VAR00011	Pearson Correlation	,012	,354**	,261*	,124	,001
	Sig. (2-tailed)	,909	,001	,012	,236	,990
	N	93	93	93	93	93
VAR00012	Pearson Correlation	a	a	a	a	a
	Sig. (2-tailed)					
	N	93	93	93	93	93
VAR00013	Pearson Correlation	,144	,313**	,437**	-,064	,157
	Sig. (2-tailed)	,169	,002	,000	,540	,132
	N	93	93	93	93	93
VAR00014	Pearson Correlation	,328**	,257*	,177	,195	,195
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	,090	,061	,061
	N	93	93	93	93	93
VAR00015	Pearson Correlation	,214*	,209*	,369**	,076	,076
	Sig. (2-tailed)	,040	,044	,000	,472	,472
	N	93	93	93	93	93
VAR00016	Pearson Correlation	,153	,100	-,057	-,136	,101
	Sig. (2-tailed)	,144	,338	,590	,193	,337
	N	93	93	93	93	93
VAR00017	Pearson Correlation	-,021	,092	,329**	,125	,125
	Sig. (2-tailed)	,841	,383	,001	,232	,232
	N	93	93	93	93	93
VAR00018	Pearson Correlation	,007	,138	,170	,032	-,096
	Sig. (2-tailed)	,948	,188	,104	,763	,358
	N	93	93	93	93	93
VAR00019	Pearson Correlation	,111	,242*	-,026	,086	-,036
	Sig. (2-tailed)	,288	,019	,801	,413	,732
	N	93	93	93	93	93
VAR00020	Pearson Correlation	,251*	,299**	,452**	-,109	,143
	Sig. (2-tailed)	,015	,004	,000	,298	,172
	N	93	93	93	93	93
VAR00021	Pearson Correlation	,268**	,136	,273**	,096	,152
	Sig. (2-tailed)	,009	,194	,008	,362	,146
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015
VAR00010	Pearson Correlation	,001	. ^a	,157	,195	,076
	Sig. (2-tailed)	,990	.	,132	,061	,472
	N	93	93	93	93	93
VAR00011	Pearson Correlation	1	. ^a	,217*	-,116	,275**
	Sig. (2-tailed)		.	,037	,269	,008
	N	93	93	93	93	93
VAR00012	Pearson Correlation	. ^a				
	Sig. (2-tailed)
	N	93	93	93	93	93
VAR00013	Pearson Correlation	,217*	. ^a	1	,203	,459**
	Sig. (2-tailed)	,037	.		,051	,000
	N	93	93	93	93	93
VAR00014	Pearson Correlation	-,116	. ^a	,203	1	,101
	Sig. (2-tailed)	,269	.	,051		,336
	N	93	93	93	93	93
VAR00015	Pearson Correlation	,275**	. ^a	,459**	,101	1
	Sig. (2-tailed)	,008	.	,000	,336	
	N	93	93	93	93	93
VAR00016	Pearson Correlation	-,355**	. ^a	,138	,290**	-,050
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,188	,005	,637
	N	93	93	93	93	93
VAR00017	Pearson Correlation	,097	. ^a	,099	-,100	,204
	Sig. (2-tailed)	,356	.	,344	,341	,050
	N	93	93	93	93	93
VAR00018	Pearson Correlation	,010	. ^a	-,043	,048	,174
	Sig. (2-tailed)	,922	.	,683	,649	,095
	N	93	93	93	93	93
VAR00019	Pearson Correlation	,024	. ^a	,055	,136	,104
	Sig. (2-tailed)	,817	.	,600	,195	,319
	N	93	93	93	93	93
VAR00020	Pearson Correlation	-,124	. ^a	,375**	,252*	,331**
	Sig. (2-tailed)	,234	.	,000	,015	,001
	N	93	93	93	93	93
VAR00021	Pearson Correlation	-,258*	. ^a	,083	,182	,234*
	Sig. (2-tailed)	,013	.	,428	,080	,024
	N	93	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019
VAR00010	Pearson Correlation	,101	,125	-,096	-,036
	Sig. (2-tailed)	,337	,232	,358	,732
	N	93	93	93	93
VAR00011	Pearson Correlation	-,355**	,097	,010	,024
	Sig. (2-tailed)	,000	,356	,922	,817
	N	93	93	93	93
VAR00012	Pearson Correlation	a	a	a	a
	Sig. (2-tailed)
	N	93	93	93	93
VAR00013	Pearson Correlation	,138	,099	-,043	,055
	Sig. (2-tailed)	,188	,344	,683	,600
	N	93	93	93	93
VAR00014	Pearson Correlation	,290**	-,100	,048	,136
	Sig. (2-tailed)	,005	,341	,649	,195
	N	93	93	93	93
VAR00015	Pearson Correlation	-,050	,204	,174	,104
	Sig. (2-tailed)	,637	,050	,095	,319
	N	93	93	93	93
VAR00016	Pearson Correlation	1	-,222*	-,082	,141
	Sig. (2-tailed)		,033	,436	,177
	N	93	93	93	93
VAR00017	Pearson Correlation	-,222*	1	,142	-,217*
	Sig. (2-tailed)	,033		,174	,037
	N	93	93	93	93
VAR00018	Pearson Correlation	-,082	,142	1	,285**
	Sig. (2-tailed)	,436	,174		,006
	N	93	93	93	93
VAR00019	Pearson Correlation	,141	-,217*	,285**	1
	Sig. (2-tailed)	,177	,037	,006	
	N	93	93	93	93
VAR00020	Pearson Correlation	,310**	-,111	,256*	,195
	Sig. (2-tailed)	,002	,290	,013	,062
	N	93	93	93	93
VAR00021	Pearson Correlation	,236*	,172	,088	,121
	Sig. (2-tailed)	,023	,098	,403	,248
	N	93	93	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		VAR00020	VAR00021
VAR00010	Pearson Correlation	,143	,152
	Sig. (2-tailed)	,172	,146
	N	93	93
VAR00011	Pearson Correlation	-,124	-,258*
	Sig. (2-tailed)	,234	,013
	N	93	93
VAR00012	Pearson Correlation	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	93	93
VAR00013	Pearson Correlation	,375**	,083
	Sig. (2-tailed)	,000	,428
	N	93	93
VAR00014	Pearson Correlation	,252*	,182
	Sig. (2-tailed)	,015	,080
	N	93	93
VAR00015	Pearson Correlation	,331**	,234*
	Sig. (2-tailed)	,001	,024
	N	93	93
VAR00016	Pearson Correlation	,310**	,236*
	Sig. (2-tailed)	,002	,023
	N	93	93
VAR00017	Pearson Correlation	-,111	,172
	Sig. (2-tailed)	,290	,098
	N	93	93
VAR00018	Pearson Correlation	,256*	,088
	Sig. (2-tailed)	,013	,403
	N	93	93
VAR00019	Pearson Correlation	,195	,121
	Sig. (2-tailed)	,062	,248
	N	93	93
VAR00020	Pearson Correlation	1	,593**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	93	93
VAR00021	Pearson Correlation	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	93	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

NONPAR CORR

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007
 7 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014
 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021

/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Nonparametric Correlations

[DataSet3] D:\mis documentos\Inst B Todo.sav

Correlations

			VAR00001	VAR00002	VAR00003
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	1,000	,105	-,176
		Sig. (2-tailed)	.	,315	,092
		N	93	93	93
	VAR00002	Correlation Coefficient	,105	1,000	-,174
		Sig. (2-tailed)	,315	.	,096
		N	93	93	93
	VAR00003	Correlation Coefficient	-,176	-,174	1,000
		Sig. (2-tailed)	,092	,096	.
		N	93	93	93
	VAR00004	Correlation Coefficient	,007	-,307**	,137
		Sig. (2-tailed)	,950	,003	,191
		N	93	93	93
	VAR00005	Correlation Coefficient	-,216*	,000	,008
		Sig. (2-tailed)	,038	,997	,942
		N	93	93	93
	VAR00006	Correlation Coefficient	,091	,175	,187
		Sig. (2-tailed)	,385	,093	,073
		N	93	93	93
	VAR00007	Correlation Coefficient	,388**	-,068	-,006
		Sig. (2-tailed)	,000	,520	,956
		N	93	93	93
	VAR00008	Correlation Coefficient	,494**	,016	,129
		Sig. (2-tailed)	,000	,880	,218
		N	93	93	93
	VAR00009	Correlation Coefficient	,089	,147	,265*
		Sig. (2-tailed)	,395	,159	,010
		N	93	93	93
	VAR00010	Correlation Coefficient	,089	,147	,027
		Sig. (2-tailed)	,395	,159	,799
		N	93	93	93
	VAR00011	Correlation Coefficient	,172	-,020	,044
		Sig. (2-tailed)	,100	,848	,678
		N	93	93	93
	VAR00012	Correlation Coefficient	.	.	.
		Sig. (2-tailed)	.	.	.
		N	93	93	93

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			VAR00004	VAR00005	VAR00006
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	,007	-,216*	,091
		Sig. (2-tailed)	,950	,038	,385
		N	93	93	93
	VAR00002	Correlation Coefficient	-,307**	,000	,175
		Sig. (2-tailed)	,003	,997	,093
		N	93	93	93
	VAR00003	Correlation Coefficient	,137	,008	,187
		Sig. (2-tailed)	,191	,942	,073
		N	93	93	93
	VAR00004	Correlation Coefficient	1,000	,064	,182
		Sig. (2-tailed)		,542	,080
		N	93	93	93
VAR00005	Correlation Coefficient	,064	1,000	,015	
	Sig. (2-tailed)	,542		,886	
	N	93	93	93	
VAR00006	Correlation Coefficient	,182	,015	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,080	,886		
	N	93	93	93	
VAR00007	Correlation Coefficient	,136	,043	,250*	
	Sig. (2-tailed)	,192	,682	,016	
	N	93	93	93	
VAR00008	Correlation Coefficient	,233*	-,129	,230*	
	Sig. (2-tailed)	,025	,218	,026	
	N	93	93	93	
VAR00009	Correlation Coefficient	,249*	,059	,244*	
	Sig. (2-tailed)	,016	,574	,018	
	N	93	93	93	
VAR00010	Correlation Coefficient	,000	-,080	,387**	
	Sig. (2-tailed)	1,000	,445	,000	
	N	93	93	93	
VAR00011	Correlation Coefficient	,351**	,318**	,045	
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,671	
	N	93	93	93	
VAR00012	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)				
	N	93	93	93	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			VAR00007	VAR00008	VAR00009
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	,388**	,494**	,089
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,395
		N	93	93	93
VAR00002		Correlation Coefficient	-,068	,016	,147
		Sig. (2-tailed)	,520	,880	,159
		N	93	93	93
VAR00003		Correlation Coefficient	-,006	,129	,265*
		Sig. (2-tailed)	,956	,218	,010
		N	93	93	93
VAR00004		Correlation Coefficient	,136	,233*	,249*
		Sig. (2-tailed)	,192	,025	,016
		N	93	93	93
VAR00005		Correlation Coefficient	,043	-,129	,059
		Sig. (2-tailed)	,682	,218	,574
		N	93	93	93
VAR00006		Correlation Coefficient	,250*	,230*	,244*
		Sig. (2-tailed)	,016	,026	,018
		N	93	93	93
VAR00007		Correlation Coefficient	1,000	,206*	,123
		Sig. (2-tailed)		,048	,240
		N	93	93	93
VAR00008		Correlation Coefficient	,206*	1,000	,081
		Sig. (2-tailed)	,048		,438
		N	93	93	93
VAR00009		Correlation Coefficient	,123	,081	1,000
		Sig. (2-tailed)	,240	,438	
		N	93	93	93
VAR00010		Correlation Coefficient	,133	,176	-,045
		Sig. (2-tailed)	,205	,091	,669
		N	93	93	93
VAR00011		Correlation Coefficient	,359**	,299**	,124
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,236
		N	93	93	93
VAR00012		Correlation Coefficient			
		Sig. (2-tailed)			
		N	93	93	93

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			VAR00010	VAR00011	VAR00012
Spearman's rho	VAR00001	Correlation Coefficient	,089	,172	.
		Sig. (2-tailed)	,395	,100	.
		N	93	93	93
	VAR00002	Correlation Coefficient	,147	-,020	.
		Sig. (2-tailed)	,159	,848	.
		N	93	93	93
	VAR00003	Correlation Coefficient	,027	,044	.
		Sig. (2-tailed)	,799	,678	.
		N	93	93	93
	VAR00004	Correlation Coefficient	,000	,351**	.
		Sig. (2-tailed)	1,000	,001	.
		N	93	93	93
VAR00005	Correlation Coefficient	-,080	,318**	.	
	Sig. (2-tailed)	,445	,002	.	
	N	93	93	93	
VAR00006	Correlation Coefficient	,387**	,045	.	
	Sig. (2-tailed)	,000	,671	.	
	N	93	93	93	
VAR00007	Correlation Coefficient	,133	,359**	.	
	Sig. (2-tailed)	,205	,000	.	
	N	93	93	93	
VAR00008	Correlation Coefficient	,176	,299**	.	
	Sig. (2-tailed)	,091	,004	.	
	N	93	93	93	
VAR00009	Correlation Coefficient	-,045	,124	.	
	Sig. (2-tailed)	,669	,236	.	
	N	93	93	93	
VAR00010	Correlation Coefficient	1,000	,001	.	
	Sig. (2-tailed)	.	,990	.	
	N	93	93	93	
VAR00011	Correlation Coefficient	,001	1,000	.	
	Sig. (2-tailed)	,990	.	.	
	N	93	93	93	
VAR00012	Correlation Coefficient	.	.	.	
	Sig. (2-tailed)	.	.	.	
	N	93	93	93	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).