



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL  
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE)**

**(Caso: Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE)**

**Tutor:  
Doris Córdoba**

**Autor (es):  
Nairuby Vilera  
C.I: 13.680.110**

**Caracas, Octubre de 2013**



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



**PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL  
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE)  
(Caso: Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE)**

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela  
para optar a la Licenciatura en Educación, Mención Recursos Humanos**

**Caracas, Octubre de 2013**

## DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1501 de fecha 19-06-2013, para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por: **NAIRUBY DEL VALLE VILERA GÓMEZ (C.I. 13.680.110)**, bajo el Título: **PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE)**, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 01 de Octubre de 2013 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como **cráterios para otorgar la calificación**: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

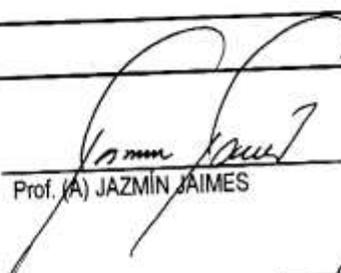
APLAZADO

APROBADO  otorgándole la mención:

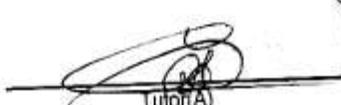
SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes:

Hay pocas  
investigaciones de este tipo en instituciones  
públicas y el trabajo es un aporte  
significativo para el estudio de la  
evaluación de desempeño

  
Prof. (A) JAZMÍN JAIMES

  
Prof. ANTONIO JAIMES

  
Tutor(A)  
Prof. (A) DORIS CÓDOVA

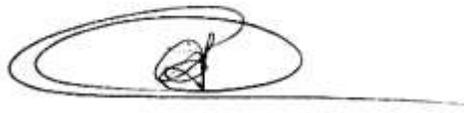


UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación

**APROBACIÓN DE TUTOR**

Quien suscribe, profesor(a) Doris Córdoba, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito(a) a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor/a del Trabajo de Grado Titulado **PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE). (CASO: UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS GENERALES DEL CNE)**, realizado por la ciudadano(a)s. **Nairuby Vilera, C.I 13.680.110**, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas al primer (01) día del mes de Octubre del 2013.



Lic. Doris Córdoba  
C.I 5.606.574

## *Dedicatoria.*

Como luz inspiradora de lo que se puede lograr con fe, esperanza y amor, dedico este proyecto a:

A mis padres y familiares, por ser ellos fuentes de inspiración, por haberme enseñado el valor de la vida, guiarnos por el camino correcto, lleno de amor, optimismo, confianza y perseverancia; por lo cual implícitamente todos mis triunfos obligatoriamente son de ellos.

A mi compañero de vida, por su apoyo incondicional y tolerancia, por acompañarme en todos los momentos, ayudarme a resolver situaciones y mantenerse muy pendiente del proceso de esta carrera universitaria.

A todas aquellas personas que me incentivaron y creyeron en mí, en lograr esta meta.

Gracias

*Nairuby Vilera*

## *Agradecimientos.*

Este sincero agradecimiento va dirigido a todas las personas que de una u otra manera colocaron un granito de arena para realización de esta investigación, refiriéndome así a mis familiares, amigos, profesores y personas mas allegadas que me brindaron en todo momento su apoyo, colaboración y aliento en los momentos más difíciles, especialmente:

A mi Tutora Doris Córdoba, al profesor Pedro Celestino por su valiosa ayuda, apoyo y sabios consejos.

A la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE por haberme permitido la realización de esta investigación, particularmente a la supervisora Nubia, por su disposición, ayuda y conocimiento brindados.

A la Universidad Central de Venezuela, por permitirme cursar esta carrera y ofrecerme un grupo de profesores, quienes dieron el todo por mejorar para hacer de mí una excelente profesional.

Finalmente a cada una de las personas que han sido participe de este gran triunfo, que me dieron fuerza para continuar con este trabajo, sobrepasando los obstáculos.

*Nairuby Vilera*

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL  
CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE)  
(Caso: Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE)**

**Tutor:**  
**Doris Córdoba**

**Autor (es):**  
**Nairuby Vilera**

**RESUMEN**

En el presente trabajo de investigación se determinó la pertinencia del proceso de evaluación del desempeño del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, entre sus objetivos destacan: Diagnosticar el sistema actual del proceso de Evaluación del Desempeño, Considerar si el proceso actual de evaluación del desempeño permite el desarrollo, crecimiento y participación del personal de dicha unidad y establecer si la aplicación del modelo de evaluación por competencia es viable en dicha área. De acuerdo al nivel de profundidad la información fue manejada bajo el enfoque de una investigación descriptiva, apoyada en un estudio de campo, donde el universo estudiado estuvo compuesto por 26 elementos, y la muestra quedó representada por 26 elementos. Los datos principales fueron logrados mediante la aplicación de un cuestionario conformado por 14 ítems con dos alternativas de respuestas, En la presentación de los resultados se utilizaron las tablas de frecuencia y los diagramas circulares, los datos fueron extraídos, tabulados y analizados concluyendo que: En la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, existe una total carencia de planes que involucre el desarrollo del empleado, es decir de métodos o esquemas de seguimientos de trabajo, en donde se planteen las competencias que debe fortalecer el empleado para mejorar su desempeño, así como también se muestran aquellas competencias en donde las faltas pueden representar problemas para el desarrollo de las funciones, En el proceso de evaluación del desempeño, no existe una relación directa entre evaluación y rendimiento debido a la presencia de criterios subjetivos en el momento de evaluar. Estos resultados permiten sugerir o recomendar: que se debe capacitar a los supervisores o evaluadores para eliminar errores de calificación y tendencia central.

Descriptores: Evaluación por competencias, Evaluación de desempeño, Pertinencia

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTY AND EDUCATION HUMAN  
SCHOOL OF EDUCATION

RELEVANCE OF THE EVALUATION PROCESS  
PERFORMANCE OF PERSONNEL ASSIGNED TO  
NATIONAL COUNCIL ELECTION (NCE)  
(Case Unit of General Goods and Services NCE)

Tutor:  
Doris Córdoba

Autor (es):  
Nairuby Vilera

**ABSTRACT**

In the present investigation it was determined the relevance of performance evaluation process of the staff working at the Department of General Services Goods and CNE among its objectives include : Diagnose the current system performance evaluation process , consider whether the current process performance evaluation allows the development, growth and participation of staff of the unit and whether the application of the evaluation model is viable competition in that area. According to the level of depth information was handled under a descriptive approach , based on a field study , where the sample studied consisted of 26 items , and the sample was represented by 26 elements . The main data were achieved by applying a questionnaire consisting of 14 items with two response alternatives , In presenting the results , we used the frequency tables and pie charts , data were extracted , tabulated and analyzed concluding that: Unit Goods and General Services CNE , there is a complete lack of development plans involving the employee , ie monitoring methods or schemes of work , where the powers are raised should strengthen the employee to improve their performance , and also show those competitions where the faults may pose problems for the development of the functions , in the performance evaluation process , there is no direct relationship between evaluation and performance due to the presence of subjective criteria when evaluating . These results suggest or recommend , that you should train supervisors or evaluators to eliminate rating errors and central tendency.

Descriptors: competency evaluation, performance evaluation, Relevance

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Lista de Tablas	viii
Lista de Gráficos	x
INTRODUCCIÓN	01
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	<b>03</b>
Planteamiento del Problema	03
Justificación de la Investigación	08
Limitaciones	10
Objetivos de la Investigación	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
Antecedentes de la Investigación	12
Bases Teóricas	15
Evaluación del Desempeño	15
Importancia de la evaluación del desempeño	21
Objetivos de la Evaluación del desempeño	23
Uso de la evaluación del desempeño	23
Beneficios de la Evaluación del desempeño	25
Evaluación del desempeño por competencias	29
Elementos característicos que componen una competencia	34
Modelo de Competencia	35
Objetivos de un sistema por competencias	37

La Pertinencia en el Proceso de Evaluación	38
El Talento Humano	40
Ética o Servidor Publico	41
Reseña Institucional. Consejo Nacional Electoral	45
Bases Legales	47
Definición de términos básicos	49
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>52</b>
Tipo de Investigación	52
Nivel de Investigación	54
Diseño de la Investigación	55
Proceso de la Investigación	56
Población y Muestra	57
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
Técnicas de recolección de datos	58
Instrumento de recolección de datos	59
Validez del Instrumento	60
Confiabilidad del instrumento	61
Técnica de Análisis de datos e interpretación de los Resultados	61
Operacionalización de las variables	63
<b>IV ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>78</b>
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
<b>LA PROPUESTA</b>	<b>83</b>
Denominación del Proyecto	83
Análisis del Procedimiento del desempeño Vigente	83

Naturaleza del Proyecto	85
Proceso de Implementación de una Gestión Basadas en Competencias	86
Descripción de los procesos del Sistema de Evaluación Propuesto	87
Justificación de la propuesta de evaluación planteada	91
Objetivos de la propuesta de evaluación planteada	91
Personal a Evaluar	93
Factores a Evaluar	101
Formato de Evaluación	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	104
<b>ANEXOS</b>	109
A-1 Validación Instrumento de recolección de información	110
A-2 Carta de Aprobación	111
A-3 Guía de Validación	112
A-4 Cuestionario	113

## LISTA DE TABLAS

<b>TABLA</b>		<b>pp.</b>
1	Existe dentro de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE algún programa de crecimiento personal, que permita el desarrollo en conjunto de los objetivos de la institución y de sus integrantes	66
2	Considera que la manera de evaluar al personal en la en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE contribuye con el cumplimiento de las metas institucionales	67
3	En la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE se evalúa el desempeño del personal de acuerdo a las características del puesto y merito de esté	68
4	El sistema de evaluación aplicado actualmente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE ha contribuido a mejorar su rendimiento	69
5	La forma de evaluar al personal en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE le permite mejorar su autoestima y por ende optimizar su desempeño y capacidad productiva	70
6	Se siente incentivado en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE a buscar siempre lo mejor en su área realizando un trabajo de calidad, y demostrando su máximo potencial	71
7	Hace uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible, dentro de su área de trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE	72
8	Se fija metas en su área de trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE y se responsabiliza para conseguirlas	73
9	Considera que actúa adecuadamente para resolver problemas bajo estrés adaptándose a estos en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE	74

10	Cuenta con la identidad, personalidad, actitudes y valores para desempeñarse bien en cualquier situación de su trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE	75
11	Cree que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE se hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional de sus empleados	76
12	Las evaluaciones que se aplican al personal de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE detectan si existe la necesidad de que estos reciban algún tipo de adiestramiento	77

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Existencia de programas de Crecimiento Personal	66
2	Evaluación y cumplimiento de las metas organizacionales	67
3	Criterios de Evaluación	68
4	Rendimiento del Personal	69
5	Optimización del Desempeño	70
6	Potencial de Trabajo	71
7	Habilidades y Actitudes	72
8	Cumplimiento de metas	73
9	Trabajo bajo Presión	74
10	Desempeño Laboral	75
11	Seguimiento profesional	76
12	Necesidades de Adiestramiento	77

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las instituciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la eficacia y eficiencia del área donde se desenvuelve. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores.

Evaluar la efectividad del trabajador dentro de la organización implica un ejercicio de medición y comparación. El concepto efectividad refiere al logro de los objetivos, o la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar. En este sentido se entiende por objetivos al desempeño demostrado, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia en el personal, en el segundo se mide el impacto que ha tenido en los resultados globales de la organización.

Para ambos niveles de evaluación, la organización requiere establecer los procedimientos de acuerdo a su propia filosofía, esto implica que se debe garantizar no solo la calidad del proceso de evaluación en sí misma, sino también la satisfacción del candidato en formación y los encargados de la gestión y la mejora continua de la formación. Desde la perspectiva de un proceso, la evaluación es el principio y a la vez el fin del evento formativo; es un instrumento que debe guiar el aprendizaje del candidato a través de la transparencia en relación a las evidencias de desempeño y conocimiento esperados

Es importante evaluar para tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación; la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo - beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Estas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación

En vista de lo anteriormente planteado, se determinara la pertinencia del proceso de evaluación del talento humano en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, pues a través de esto se establecerá las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la institución y de igual forma al logro de las metas. Igualmente se obtendrá información que resultara útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la empresa, entre otros.

Por ello que se determinara la necesidad de evaluar el comportamiento del Talento humano lo cual sirve como punto de partida para establecer dónde están las deficiencias y necesidades, por lo que no puede ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, debe de ser un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia institucional.

Con la finalidad de contribuir a facilitar la comprensión por parte del lector, este trabajo está dividido en un total de cinco capítulos: Un primer capítulo que plantea “El problema de investigación”, la justificación de la investigación, el objetivo general, y los objetivos específicos, este capítulo sienta las bases sobre las cuales se apoya esta investigación. Un segundo Capitulo denominado “Marco Teórico” el cual contiene tanto los antecedentes de la investigación como las bases teóricas y legales que la sustentan, aquí se expresa toda la conceptualización teórica necesaria para insertarse en el tema objeto de estudio.

Un tercer capítulo o “Marco Metodológico”, constituido por el tipo y diseño de la investigación; población y muestra; instrumentos y materiales de recolección de datos procedimientos y análisis de datos que intenta mostrar las bases metodológicas adoptadas en la presente investigación. El cuarto capítulo denominado, “Análisis y Presentación de los Resultados” el cual muestra los resultados, previos estudio de los datos recolectados, y finalmente las conclusiones y recomendaciones que ayuden a resolver el problema planteado.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Las normas del mundo empresarial, bien sea de instituciones públicas o privadas, están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de mantener cierto grado de eficiencia o eficacia, implica asumir este cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado. Con relación a esto Freeman (2005), expresa lo siguiente

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. (p. 26)

Se puede afirmar, que durante mucho tiempo, los encargados de regir las instituciones bien sean estas públicas o privadas, se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la productividad como medio de aumentar o incrementar el rendimiento de las misma. A partir de la humanización de la teoría de la administración, ocurrió una revisión en este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser la persona, a través de los siguientes planteamientos: conocer y medir la productividad del hombre, llevando a aplicar totalmente su potencial; el individuo como ser productivo, innovador y creativo, entre otros. Al respecto Caro y cols (2006) indican:

Actualmente las instituciones 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. (p. 152)

Es por ello, que actualmente en la organizaciones existe cierto empeño, en generar estrategias para mejorar la calidad del trabajo de su personal, una de estas estrategias es “Evaluar para mejorar”, y de esta manera optimizar los procesos y lograr una mayor calidad en la prestación del servicio, es decir saber dónde está la institución y como esta en relación con sus objetivos y metas. En este sentido unos de los objetivos o metas fundamentales es que todos los trabajadores, aprendan lo que deben aprender, en el momento oportuno y con excelentes resultados, saber esto implica evaluar la actuación del personal.

La evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos ya planteados. Esto permite crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores para avanzar más rápidamente. La evaluación se ve como una unidad de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de ahondar en la comprensión de los fenómenos, en la orientación que se les quiere dar y en la calidad con que se ejecutan y no como un mero ejercicio técnico para obtener resultados.

Por tanto, al momento de llevar a cabo una evaluación se busca construir una cultura que permita ver la misma como una herramienta que lleve a la reflexión sobre la acción realizada y los resultados obtenidos, con el fin de diseñar planes de mejoramiento institucional encaminados a superar de manera sistemática las dificultades en el alcance de los logros. Al convertirse la evaluación en una práctica social puede llegar a generar cambios positivos en el proceso productivo, sobre la base de conocer las exigencias de la organización y de establecer acciones apropiadas para el mejoramiento de la calidad y el logro de las metas.

En este orden de ideas, evaluar el desempeño de una persona implica valorar de manera permanente a nivel cualitativo las potencialidades de la persona, los aprendizajes adquiridos, así como de las condiciones que los afectan es decir valorar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejercen, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

En tal sentido, un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la institución en su conjunto, pero sobre todo para el desempeño individual de los empleados, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo, igualmente constituye una de las herramientas imprescindibles en la administración del Talento humano, en las empresas e instituciones y es propósito de los directivos que trabajan en la implementación del mismo, hacer de éste un proceso sencillo, comprensible, compartido y aceptado por todos en la institución, para que sirva de herramienta generadora de un alto valor agregado.

Dentro de este marco, se tomará como referencia de estudio al Consejo Nacional Electoral, (CNE) ente rector del Poder Electoral, responsable de la transparencia de los procesos electorales y refrendarios; esta institución tiene un importante rol dentro del desarrollo no sólo organizacional interno sino social, ya que ejercen como órgano rector del Poder Electoral: la organización, administración y supervisión de todos los actos relativos a procesos electorales a realizarse en el ámbito nacional, regional, municipal y parroquial, a través de la Junta Nacional Electoral, la Comisión de Participación Política y Financiamiento y la Comisión de Registro Civil y Electoral como órganos subordinados, garantizando y preservando el sufragio como expresión genuina de la voluntad del pueblo y fuente creadora de los poderes públicos.

Al respecto, se llevara a cabo la presente investigación en la Unidad de Bienes y Servicios Generales, adscrita a la Dirección General de Personal de dicha institución cuyo objetivo es proporcionar de manera oportuna y eficiente los materiales y suministros así como los servicios que requieran los diferentes departamentos de la Institución, así como el mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipos de oficina e infraestructura.

Debe señalarse, que de acuerdo a la información aportada por el personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales de esta institución, aparentemente hay carencias o falta de normas o procedimientos en cuanto al proceso de evaluación del desempeño laboral que guíen al supervisor en la realización y ejecución de esta actividad que tiene gran importancia no solo para el empleado, sino también para la institución, ya que las evaluaciones que se le realizan al personal probablemente son enfocadas de manera diferente y en ocasiones dependiendo de los aspectos que se hayan tomado en cuenta al momento de evaluar tienden a favorecer a unos más que a otros , sin tomar en consideración las competencias reales de estos

Es decir, supuestamente no existe una interacción real entre la persona que llevara a cabo la evaluación y el empleado, al no haber una planificación de actividades que se lleve a cabo en un tiempo específico, lo que significa que tal vez no se cuenta con un sistema de planificación o políticas institucionales definidas y un sistema de revisión concreto en cuanto al desempeño del personal que se encuentra comprometido con el desarrollo de la institución es decir no hay una revisión de la descripción de los trabajos de los empleados, identificación de áreas de resultados claves, desarrollo en conjunto de los objetivos y planes de acción, y el desarrollo de un calendario de reuniones para analizar el rendimiento y planear para el siguiente período.

En vista de lo anteriormente planteado, se deben establecer las necesidades que se presenta actualmente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, donde se busca determinar la pertinencia del proceso de evaluación del desempeño aplicado a su personal, con el propósito de establecer las deficiencias que limitan los resultados individuales y que pueden influir de manera negativa en el logro de los

objetivos generales de la institución y por ende en el cumplimiento de las metas. Igualmente se obtendrá información que resultara útil en la planificación de políticas que contribuyan en el desarrollo de los trabajadores, en la retroalimentación de estos con el propósito de evaluar de manera oportuna y eficaz a los mismos. Ante tal situación surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué procedimientos se utilizan actualmente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE para evaluar el desempeño de su personal?

¿Cómo influye la evaluación del desempeño en el desarrollo y crecimiento del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE?

¿Podrá implementarse un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE?

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación encuentra su justificación al plantear la necesidad de llevar a cabo acciones de evaluación que permitan determinar la efectividad del proceso aplicado por la institución a su personal, ya que esto permitirá hacer modificaciones de diferentes géneros; desde cambios de conocimientos, hasta cambios de comportamientos o actitudes, todo con el propósito de plantear mecanismos que permitan el fortalecimiento del talento humano a nivel individual y colectivo para así promover las ventajas dentro de la institución.

La relevancia institucional, viene dada por la contribución que la información obtenida, aportará a la institución, ya que si la organización toma en cuenta la evaluación del personal como un elemento indispensable para mantenerse actualizado, podrá sobrevivir en un entorno en permanente cambio, con el cual deben interactuar, adoptar previsiones y preparar a su personal para adelantarse a estos, aplicar su potencial en las oportunidades que se presenten y protegerse de las amenazas.

Igualmente, la relevancia social, viene dada por la utilización efectiva del talento humano por parte del Consejo Nacional electoral, en el momento actual y en el futuro, y esto va a depender de la correcta aplicación de los instrumentos de evaluación lo que permitirá detectar las necesidades de capacitación, evaluación, control y seguimiento de estos. Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros para asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y con vocación de servicio. .

Por otra parte, la evaluación del desempeño juega un papel importante en el desarrollo del talento humano de la institución, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, lo cual finalmente termina beneficiando a la institución. Igualmente, contribuirá al desarrollo eficaz de la misma, ya que la aplicación de nuevas acciones de capacitación puede estimular al personal a ser más competitivo en el área donde se desenvuelve, razón valedera para

diseñar modelos de capacitación eficaces y al mismo tiempo instrumentos de evaluación que permitan detectar las debilidades y fortalezas de los mismos.

Pineda (2005) define la evaluación como: "... parte del proceso de diseño de acciones formativas. La evaluación, bien concebida, es en sí misma es una parte fundamental del proceso de aprendizaje." (p. 135). La evaluación es uno de los elementos constitutivos del sistema de formación, sin embargo es la correcta evaluación de los demás elementos la que puede garantizar la eficacia de la formación.

Por otra parte, la relevancia práctica se encuentra estrechamente relacionada con la anterior debido a que permitirá a la institución, tener una perspectiva más amplia acerca de qué manera son llevados los procesos implicados dentro de la evaluación del personal desde la detección de necesidades hasta el seguimiento, haciendo posible detectar posibles fallas y tomar las acciones necesarias con el fin de corregirlas aplicando mejoras para optimizar los procesos, por tanto servirá como marco de referencia para futuros cambios.

En cuanto a la relevancia metodológica, la realización de este estudio representa un aporte para los profesionales del área, ya que contribuirá a facilitar nuevas herramientas que permitan a estos, identificar el momento en el cual las organizaciones requieren mejorar sus procesos, y los mismos estarán apoyados en el conocimiento, herramienta que resulta útil para optimizar la eficiencia, así como también para apoyar el logro de las metas y objetivos organizacionales. Como lo explica Pineda (2005):

Cada día se hace más necesaria la formación de pedagogos capaces de planificar y gestionar la formación en las organizaciones. La realización de investigaciones en el área permite a los estudiantes de la mención tener una amplia gama de bibliografía actualizada, a través de la cual conocerán la importancia que tiene su mención en el campo laboral, así como la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. (p.215)

Para los estudiantes de Educación de la Universidad Central de Venezuela, el presente trabajo de investigación representa un aporte, pues contribuirá a que estos futuros profesionales tengan una visión más clara de la importancia que tiene el

proceso de evaluación dentro de las organizaciones como estrategia para aumentar las ventajas competitivas así como la eficiencia y eficacia de la mismas en la prestación de un servicios; razón de peso debido a los avances que se suscitan a diario producto de la globalización; por tanto cada empresa lucha por subsistir, siendo el adiestramiento acompañado de un efectiva evaluación una herramienta útil para lograr este propósito.

### **Limitaciones**

- Falta de autores que hablen de ética o servidor público.
- La falta de material bibliográfico acerca de la evaluación de desempeño en las instituciones públicas.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar la pertinencia del proceso de evaluación del desempeño del personal adscrito al Consejo Nacional Electoral (CNE) Caso: Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el sistema actual del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE
- Analizar si el proceso actual de evaluación del desempeño permite el desarrollo, crecimiento y participación del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales dentro de la Institución
- Establecer si la aplicación del modelo de evaluación por competencias proporciona los criterios para el desarrollo efectivo del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se definirán un conjunto de proposiciones teóricas que fundamentan y justifican aspectos significativos del problema planteado, lo cual permitirá una mejor comprensión del tema objeto de estudio, en el mismo están contenidos los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales así como la definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

**Scartel, B (2008)** llevo a cabo la investigación titulada “Evaluación del desempeño del Recurso humano que labora en la estación de servicios las Acacias del Área Metropolitana para el primer semestre del año 2008”, que fue presentado para optar al título de Licenciados en Educación, mención tecnologías educativas en la Universidad Central de Venezuela. Tuvo como objetivo general evaluar el desempeño del recurso humano que labora en la estación de servicios las Acacias del Área Metropolitana, a través de las políticas y lineamientos establecidos por Shell a fin de evidenciar las posibles fallas debilidades y fortalezas en la prestación del servicio al usuario.

La investigación adoptó la modalidad de un estudio evaluativo, con una población finita conformada por doce (12) elementos y de igual número en la muestra, la técnica que emplearon para la recolección de información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, la validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos en materia educativa, metodológica y estadística.

Entre las conclusiones destacan: en los modelos de evaluación utilizados predomina el carácter administrativo en la función de evaluación de los directivos, existencia de una insuficiente preparación del gerente en el orden psicopedagógico

para cumplir su función evaluadora, predominio de estilos autoritarios y tolerantes en el proceso de evaluación, la evaluación no constituye un instrumento que contribuya al mejoramiento y perfeccionamiento del desempeño del personal, esta no es un proceso sistemático, predomina un clima de insatisfacción en los trabajadores

Dicha investigación representa un aporte para el presente estudio ya que se evidencia la pertinencia del tema, en los que se manifiestan opiniones contrarias y otras a favor, en las cuales se reconoce la importancia de este proceso en el fortalecimiento del proceso de evaluación laboral. Ya que se proponen la utilización de nuevos enfoques de evaluación con el fin de determinar con cuál de estos se obtienen mejores resultados en cuanto a costos, tiempo y desempeño.

**Izalla y Martínez (2007)** Realizaron la investigación titulada “Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de la empresa PANALPINA C.A (sede principal. Caracas .los Cortijos)” Dicho trabajo se llevo a cabo en la Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciados en Educación. El mismo tuvo como objetivo general realizar un estudio diagnostico del instrumento de evaluación del desempeño de la empresa PANALPINA C.A (sede principal. Caracas .los Cortijos) para la mejora y actualización del mismo.

Igualmente, entre sus objetivos específicos destacan, estudiar el instrumento de evaluación vigente del desempeño actual. Revisar las fallas presentadas en el modelo de evaluación actual; analizar las descripciones del cargo de los empleados de la sucursal principal de la empresa PANALPINA C.A; diseñar un instrumento de evaluación basado en el modelo anterior y en las descripciones de los cargos.

La investigación adoptó la modalidad de un proyecto factible con un nivel explicativo, con una población finita conformada por ciento seis (106) elementos y cuarenta y cinco (45) personas como muestra, la técnica que emplearon para la recolección de información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, la validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos

Entre las conclusiones a la que llegaron las autoras se mencionan las siguientes: se necesita concientizar que la evaluación del desempeño no significa mejorar el

suelo del empleado, sino mejorar la calidad del trabajo que ejecutan, tomar en cuenta sus expectativas y el de la organización. El esfuerzo no debe ser individual ya que se requiere trabajar en equipo y concientizarse, El éxito del desarrollo y buen funcionamiento del recurso humano y la organización está en los entes que laboran en ella.

Dichos resultados representen un aporte para el presente estudio, ya que establece la importancia del proceso de evaluación del desempeño profesional quedando evidenciado que en dicho proceso las evaluaciones no deben significar para el empleado un simple aumento de sueldo, signo también mejoras a nivel profesional y emocional.

**Aguilera. Mata y Ochoa. (2006)**, realizó la investigación titulada “Propuesta de un Instrumento de Evaluación del desempeño de los docentes de I y II etapa de educación básica”. Dicho trabajo se llevo a cabo en la Universidad Central de Venezuela para optar al título de Licenciados en Educación. El mismo tuvo como objetivo general diseñar un instrumento para la Evaluación del desempeño de los docentes de I y II etapa de educación básica

Entre sus objetivos específicos destacan; Realizar una evaluación de los distintos enfoques de la administración, haciendo énfasis en el subsistema de evaluación del desempeño, analizar el basamento legal que existe en relación a la evaluación del desempeño en el campo educativo de Venezuela; determinar los indicadores para medir el desempeño en los docentes de I y II etapa de educación básica.

La investigación adoptó la modalidad de un estudio descriptivo, con una población finita conformada por treinta y dos doce (32) docentes y veintiséis (26) sujetos como muestra, la técnica que emplearon para la recolección de información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, la validez del instrumento se determinó mediante el juicio de expertos

La autora concluye que las estrategias de la evaluación del desempeño, aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales, porque a través de sus nivel de análisis, logran poner en relieve las dinámicas internas

que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo, de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Pese a su importancia no se ha logrado superar el ejercicio descriptivo, y por lo tanto se carece de una guía práctica para poner en marcha programas de evaluación de esta naturaleza.

El estudio constituye un aporte para la presente investigación debido a la forma que tiene de enfocar la evolución de un programa, la metodología que debe ser utilizada, el tratamiento que se le da a los resultados y la comparación que llevan a cabo con documentos relacionados con el tema, todo esto con el propósito de llevar a la práctica acciones referente al caso que les permita mejorar y estar al tanto de su gestión.

El mismo también brinda una aproximación práctica al tema de la evaluación del desempeño, a partir de la cual se puede concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento de las instituciones; en la medida en que los datos obtenidos contribuyen al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan las instituciones.

## **Bases Teóricas**

### **Evaluación del Desempeño**

Por “desempeño” se entienden diversas acepciones: el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad individual, observancia precisa de las normas laborales vigentes, así como dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado y escrupuloso de conformidad con los estándares labores de las persona en su puesto. La medición en las ciencias exactas de acuerdo a Stevens, 1951 cit. Hernández, (2006) Implica “asignar números o valores a objetos y eventos de acuerdo a reglas” (p.117)

En ciencias sociales, se trabaja con una serie de variables y conceptos a los que resulta difícil observar directamente y tratar como productos o resultados. Diversos

investigadores del comportamiento, concuerdan en que la medición es un proceso sistemático, explícito y organizado para cuantificar y clasificar datos derivados de conductas observables relacionadas con las variables en estudio. El centro de atención es la respuesta observable. Un diseño, procedimiento e instrumento de medición adecuados son aquéllos que permiten registrar datos observables que verdaderamente representan los conceptos o variables que el evaluador tiene en mente.

La evaluación del desempeño en opinión de Dolan y cols (2003) se constituye como:

Un proceso organizacional por el cual se mide que cada trabajador sea idóneo y cumpla los objetivos para su cargo y/o puesto y la manera en que usa sus recursos para lograrlo a través de un procedimiento sistemático y global, con vistas de lograr una planificación y proyección a futuro que contribuya con el desarrollo del individuo, de los grupos y de la organización” (p.225).

La evaluación de desempeño otorga información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Ayuda a validar los procesos de selección y desarrollo de carrera Es imprescindible para retroalimentar a las personas sobre cómo ve la organización su desempeño. En su mejor aprovechamiento, favorece una decisión metodológicamente más válida sobre la distribución de incentivos, reconocimiento y recompensas. Al respecto Write W y cols (2002) la definen como:

Sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial desarrollo en el cual se estima el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona, y estos a su vez desempeñan papeles dentro de una organización y esta puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones....Sin embargo debe destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados , sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones (p.203)

Es por ello, que la evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del

subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los resultados del talento humano de las instituciones.

Como indica Figueres (2008), la evaluación de desempeño “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.” (p.96). Se puede decir, que la evaluación del desempeño es el análisis de la gestión de una persona con respecto a su cargo. Así mismo, Alles (2008), indica:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona, es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.” (p. 31)

En términos genéricos la evaluación tiene por objetivos: certificar, regular, informar todo lo necesarios sobre la toma de decisiones y la autorregulación del sistema organizacional. Para dar curso a estos objetivos el evaluar debe considerar, si con esta se persigue una evaluación metodológicamente bien hecha, y sí la información que arroje será verdaderamente útil. Si el efecto de la retroalimentación en la conducción del comportamiento de las personas es clave. Por tanto, los criterios que elige la dirección al evaluar el desempeño tienen una fuerte influencia en la conducta de trabajadores, cuestión que es lo que normalmente le interesa a la organización.

Es necesario mencionar, que en la evaluación del desempeño es la propia institución, quien necesita retroalimentarse, identificando fortalezas, debilidades y los focos de problema, para así prevenir futuras crisis y mejorar sus procesos. Por tanto, es necesario que “lo evaluado” tenga algún impacto en la organización como un todo. Para esto debe estudiarse la relación del cargo desempeñado con la estrategia y metas institucionales.

Dependiendo del puesto que se ocupe, resultará más adecuado evaluar a una persona por su desempeño obtenido con relación a objetivos y programas de trabajo; o en cuanto a metas de productividad; o por la precisión con la que cumple sus

actividades; o por el acierto de sus decisiones operativa; o por su rendimiento traducido en aportaciones o ganancias para la institución; o en cuanto al cumplimiento de normas o estándares aplicables al método con el que desempeña su trabajo.

A la pregunta ¿qué evaluar? Robbins (2007) responde que los criterios más populares son: los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos. Los rasgos son, para este autor, los criterios más débiles, pues son los más ajenos al desempeño laboral en sí; sin embargo son muy usados en las organizaciones. El desempeño logrado puede tener un sin número de variables psicológicas y sociales que influyen en el rendimiento de una persona, sin embargo, la evaluación del desempeño trata de identificar atributos del trabajo o de los resultados, por lo que no es su cometido u objeto de atención juzgar a la persona o a su perfil de personalidad o la motivación que la lleva a conseguir un resultado.

La valoración del desempeño por la eficacia de los resultados obedece a la necesidad de verificar si el comportamiento del trabajador le ha conducido normalmente a alcanzar los objetivos propuestos. Ofrece la ventaja de trabajar con indicadores “duros”, como la puntualidad, contundencia, aportación real, continuidad de aciertos, aportación económica o beneficio logrado para la organización, así como la solución palpable de problemas reales o potenciales para la propia organización, sus programas o sus áreas de trabajo.

Éste sería el criterio ideal si fuera posible identificar resultados concretos atribuibles al comportamiento del trabajador. Pero aquí se estriba nuevamente con el problema de la validez: los resultados serán válidos siempre y cuando el procedimiento sea capaz de aislar las variables situacionales en las que se verificar el desempeño o bien mantener las “status quo” para todos los evaluados, idealmente en condiciones favorables al logro de las metas propuestas. Desde aquí la organización puede obtener un valioso “subproducto” del sistema de evaluación: el difícil proceso de identificar variables intervinientes en el desempeño de los trabajadores aporta información vital para establecer programas de fortalecimiento del capital humano y logro de las metas institucionales.

Dado que las personas trabajan en un contexto, interactuando permanentemente con factores inherentes al clima, cultura, estrategia y estructura organizacional, todas ellas variables casi imposible de controlar para una medición rigurosa del desempeño, parece más razonable evaluar las conductas y competencias conducentes a resultados, que los resultados en exclusiva.

De ser así, resulta indispensable un análisis previo que permita identificar cuáles competencias son importantes y deseables para la institución y en particular para el puesto en función de la organización. En opinión de Alles (2006) “Las dimensiones de evaluación deberán definirse en atención a la naturaleza del puesto, su entorno y la misión institucional reconocida y declarada” (p.156). Si se conduce un análisis inductivo riguroso, se definirá conductas y competencias asociadas a resultados y contextualizadas a una empresa o institución. Lo anterior permitirá que la evaluación se centre en las conductas que tienen mayor probabilidad de conducir a resultados, sin mezclarlas arbitrariamente con condiciones ajenas al desempeño del trabajador.

La idea es combinar los objetivos del puesto de trabajo y las metas establecidas para el trabajador, con las competencias o evidencias de desempeño que le persona deberían demostrar. La evaluación de las competencias de un trabajador permitiría identificar brechas en comparación con el estándar actual de la organización, el ideal esperado para el cargo, desempeños anteriores y futuros del propio evaluado. En todas las dimensiones anteriores, el desempeño puede verificarse con indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos o reconocidos como máximos de desempeño conseguidos o definidos como meta.

Según el momento en que se realice la evaluación se distinguen diferentes tipos, estos a su vez, tienen distintas implicancias respecto de las funciones y objetivos que materializa. De acuerdo a Merchant (2006) estas son: “la evaluación diagnóstica o predictiva...la evaluación sumativa o terminal...la evaluación continua o progresiva .... (pp. 43-47)

La Evaluación diagnóstica, pronóstica, predictiva: se realiza “habitualmente mediante un proceso de selección de personal cuyo objetivo es predecir cuál de los aspirantes al cargo tendrá el mejor desempeño en la organización” (ob cit). Ayuda a

orientar al evaluado acerca de lo que la organización necesita y espera de él, facilitando su proceso de adaptación al sistema al que ingresa.

Evaluación sumativa o terminal: “su función es verificar y/o certificar en qué medida se ha cumplido el desempeño esperado al final de un periodo” (ob cit). Es el sistema utilizado actualmente por las empresas e instituciones que efectúan evaluación del desempeño y consiste en la aplicación de algún instrumento de medición, generalmente por parte de la jefatura a los trabajadores de su dependencia.

Si bien el objetivo es valorar el desempeño vigente, en la práctica lo que se hace es evaluar hechos del pasado reciente. Este método tiene la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. El problema del procedimiento es su susceptibilidad de distorsión por efectos perceptuales, como la tendencia a sobresalir de los acontecimientos recientes, contiguos al momento de la evaluación. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Por tanto su valor máximo estará dado en la medida en que la información levantada por el proceso permita mejorar el futuro. Es decir, pasar de la función “verificadora a la de retroalimentación y facilitación de planes de mejora.

Evaluación continua, progresiva o de proceso: “su función es regular y facilitar los ajustes y mejoras requeridos durante el proceso productivo laboral” (ob cit). Se centra en la observación de los procesos, acciones y actividades cotidianas, se materializa mediante el registro de acontecimientos críticos; el evaluador lleva un portafolio, bitácora o un archivo en computadora, donde consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que realiza el evaluado. Deben cumplirse dos condiciones para el registro: las acciones se han verificado en determinado período relevante a la evaluación y se registran sólo las acciones directamente imputables al trabajador, las que escapan a su control sólo se conservan para explicar el comportamiento del evaluado.

Se debe señalar, que esta es útil para proporcionar retroalimentación al evaluado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente

decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Su valor máximo radica en la posibilidad de orientar a tiempo al trabajador respecto a la necesidad de hacer ajustes en su conducta, así como alentarle a mantener el rumbo cuando su desempeño está siendo el adecuado. Esta retroalimentación oportuna y constructiva facilita la adherencia a las metas propuestas, fortalece la motivación, incrementa la posibilidad de aprender del proceso y, con ello, aumenta la probabilidad de mejorar el desempeño.

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño, permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Dentro de las teorías de la administración se citan los diferentes estudios que existen con relación al talento humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un "engrane" más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el "individuo", hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización.

Pero ¿cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de la organización? En cualquier máquina, una serie de medidores ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor,

pues le indican cuando existe algún problema. En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las instituciones tienen que construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. En un país como el nuestro, en donde la mayoría de nuestras empresas son pequeñas y medianas, es común que las empresas no posean algún tipo de mecanismo de medición del desempeño y si cuentan con él, no siempre miden lo que realmente deben medir.

Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización. Algunas de las manifestaciones de la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa en opinión de Gonzales (2006) son: “los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran, los reportes siguen un esquema funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos. La información se genera demasiado tarde para actuar, los reportes son demasiado generales y no apoyan directamente las prioridades de negocio” (p.1, 13)

Debemos reconocer que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión institucional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Así lo expresa Gonzales (2006) al afirmar que:

Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado y genera una mejora continua (p.12)

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien. Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

Por último, es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiadas para una compañía pueden no serlo para otras, por lo que hay que tener cuidado de medir al recurso humano fuera y dentro de la empresa con la misma medida.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Evaluar al personal no puede limitarse a una simple observación subjetiva de parte del jefe, en función al comportamiento del trabajador; es necesario que esté realice de manera cuidadosa y centrada y de esta manera establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **Usos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede ser considerada como un instrumento que permite mejorar el potencial del Talento Humano dentro de una institución, la misma facilita el logro de los objetivos institucionales, permite que el empleado se

identifique con su puesto de trabajo , el logro de una mayor optimización en las estrategias de adiestramientos, mejoras en los incentivos producto del buen desempeño e igualmente permite que se produzcan cambios positivos en las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

### **Estándares del Desempeño**

Explica Roberts (2006), que los 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, y estos se desprenden del análisis de puesto de trabajo.” (p.96). Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Al respecto Alles (2008) indica:

Los estándares de desempeño especifican cuan bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día quizás no actúa en forma adecuada, si esa es la norma para la compañía. Todos los niveles de la organización de ventas tendrán estándares similares. (p. 23)

Igualmente Warren (2007), expresa: “Los estándares de desempeño son criterios de evaluación o comparación. Un estándar de desempeño es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de los empleados de una organización.” (p. 34) Es decir, los estándares de desempeño son los que indican si el trabajador realiza sus funciones dentro de los niveles establecidos por la organización, a través de los mismos se alcanzan los objetivos de la empresa y permiten el desarrollo de estrategias dirigidas a cambiarlos en función de las necesidades de la misma.

### **Mediciones del Desempeño**

Asimismo, explica Linares (2007) que las 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.” (p.116). 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.

Para Alles (2008), la medición del desempeño: “Implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.” (p. 25). El desempeño significa el cumplimiento de las obligaciones de una profesión, cargo u oficio. Medirlo, en este caso, significa averiguar si los integrantes de la organización están cumpliendo con la práctica de los valores adoptados.)

Es decir, el desempeño significa el cumplimiento de las obligaciones de una profesión, cargo u oficio. Medirlo, en este caso, significa averiguar si los integrantes de la organización están cumpliendo con la práctica de los valores adoptados. Para cada uno de éstos, hay que establecer un criterio de evaluación. Podrá hacerse entonces una evaluación interna, y además, las que sean necesarias con auditores externos.

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, entre otros. Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Los beneficios de la evaluación del desempeño podrían manejarse tomando en consideración tres enfoques: El potencial humano, en el sentido de determinar su total

aplicación dando énfasis al Talento Humano como elemento indispensable desde el punto de vista de la productividad y el crecimiento en donde el sentido de pertenencia de todos sus miembros se enfocara al cumplimiento de los objetivos organizacionales así como de los individuales: Al respecto Werther y Cols (2006) opinan que: “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.” (p245)

### **Beneficios para el individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce 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.

### **Beneficios para el jefe:**

#### **El jefe tiene la oportunidad de**

- Determinar de manera objetiva el desempeño del personal a su cargo, teniendo como base elementos de evaluación preestablecidos que anulan la subjetividad
- Estar al tanto de las debilidades y fortalezas del personal y por ende en la capacidad de tomar acciones que permitan mejorar el rendimiento de los mismos.
- Alcanzar la optimización en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales bajo un enfoque objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

### **Beneficios para la empresa:**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- La organización estaría en capacidad de identificar al personal con necesidades de adiestramiento y capacitación en determinadas áreas, lo que aumentara las oportunidades futuras de estos, para ser promovidos transferidos pensando en su bienestar laboral.
- La empresa puede ofrecer mayores oportunidades a sus trabajadores, lo que contribuirá con el incremento de la productiva y cambiara de manera positiva las relaciones interpersonales de sus miembros.
- 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.

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

- **Progreso en el rendimiento del trabajador:** esto se deberá principalmente a la retroalimentación entre el gerente y el especialista de personal, llevando acciones conjuntas que permitan mejorar el desempeño.
- **Estrategias de Compensación:** Ya que por medio de la evaluación del desempeño, se podrá decidir quiénes deben percibir tasas de aumentos, basados en el merito, entre otras.
- **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño

adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

- **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## **Evaluación del Desempeño por Competencias**

### **Antecedentes.**

Hyland (1994), citando a Novick, M y Gallará, M. (1997), hace remontar los orígenes del concepto de competencias laborales a los años sesenta, señalando que “el modelo de educación y entrenamiento basado en competencias que surgió en los años ochenta estaba dominado por una tendencia industrial más que educacional, aunque se haya modificado bastante, especialmente con los desarrollos posteriores”(p.60). El autor habla desde Inglaterra y afirma que los orígenes de la educación y entrenamiento basados en competencias, están en el movimiento americano de los años sesenta, denominado pedagogía basada en el desempeño el cual coincidió con la preocupación por el "*accountability*" y el control de los certificados profesionales de los profesores. En Inglaterra, esta tendencia tuvo sus fundamentos en los atractivos populistas de la teoría de eficiencia social.

Mientras que Mertens (1996), identifica el surgimiento de la competencia laboral con las transformaciones productivas que ocurrieron a partir de la década del ochenta, constituyendo la base de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra; lo ubican en aquellos países industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, lo que se explica por el énfasis que este concepto pone en los resultados y en las acciones. Una característica del concepto de competencia es que enfatiza la habilidad en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental, social o interpersonal. Esto permite orientar futuras acciones relacionadas con la competencia laboral. En Francia se lo relaciona a la crisis del modelo prescriptivo al inicio de los años ochenta y al aumento de la complejidad del trabajo y de lo imprevisible en el proceso de producción.

En el mismo orden, Cariola y Quiroz (1997) señalan que “las competencias laborales se relacionan con la necesidad que tienen las empresas de encontrar las vías de diferenciación en el mercado global” (p.54). El desarrollo de la competencia humana es clave para distinguirse como organización. Tanto las características del mercado como las de los productos determinan que el factor humano sea considerado como el elemento central. Ahora es el talento humano el que debe regular la eficiencia del sistema de producción, controlando la tecnología, aunque la máquina siga siendo el punto de partida de la estrategia de producción. Las tareas se amplían para el trabajador, exigiéndole flexibilidad y adaptabilidad en reemplazo de la repetición de acciones.

El origen del concepto de competencias permite comprender mejor cómo y por qué el término ha ido ocupando un sitio preponderante en las organizaciones, a la vez dar consistencia a la idea de que ni los resultados experimentales, ni las notas en los tests de aptitud y de inteligencia predicen el éxito profesional, e incluso la adaptación eficaz a los problemas de la vida cotidiana. La definición de competencia, a pesar de su carácter impreciso e incluso variable según los autores antes mencionados, se ha impuesto en la gestión empresarial de los últimos años e introducido en los sistemas de evaluación transformando a veces a los mandos, y hasta los miembros altamente calificados del personal.

Estas investigaciones han permitido definir listas de competencias que constituyen características individuales; ello aporta un sistema de referencia que permite describir a los individuos y diferenciar a unos de otros en el marco de las evaluaciones necesarias previas a las decisiones que constituyen la gestión de las carreras profesionales por las empresas. Por lo que Dalziel (1996) señalan que “ las competencias pueden relacionarse con el desempeño en modelo sencillo de flujo causal, que indica los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo y los conocimientos suscitados por una situación sirven para predecir conductas un desempeño concreto” (p.29), por lo que éstas incluyen una intención, una acción y un resultado. En esta perspectiva, Levy-Leboyer (1997) expresa que:

A diferencia del análisis de las cualidades requeridas para ocupar puestos simples, por ejemplo puestos manuales o empleos administrativos, es relativamente fácil hacer precisar por expertos qué aptitudes y qué rasgos de personalidad son necesarios para una ocupación correcta de estos puestos Pero, cuando la complejidad de las responsabilidades aumenta, el sistema de referencia ya no basta, por lo que las exigencias de los puestos son descritas por expertos directamente en términos de competencias(p.111).

Estas competencias son entonces caracterizadas en relación con misiones concretas como: tratar las reclamaciones de clientes descontentos; negociar contactos importantes con empresas extranjeras; concluir una operación que no adelanta; organizar la acogida, la formación de los mandos jóvenes, entre otros. La identificación de estas competencias se ha hecho con la ayuda de diferentes análisis de puesto, donde cada competencia está relacionada con resultados específicos. Pero la naturaleza misma de las competencias, el tipo de variable que constituyen, no está definida claramente, ya que abarcan un vasto dominio de características psicológicas, técnicas, operativas, administrativas y seguridad, así como conocimientos y rasgos de personalidad. Los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son:

- Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir, cómo lograr los objetivos.

- Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permite relacionar la estrategia de la división con su gente.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- El capital humano se interpretará ahora, en términos de "portafolio" de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

En consecuencia, las competencias laborales están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada. Pero también pueden aplicarse a un conjunto de actividades: se habla, así para este estudio, de competencias psicológicas, técnicas, operativas, administrativas y de seguridad.

Para evaluar el desempeño por competencias la empresa debe haber definido previamente que son las competencias. La gestión por competencias no es algo nuevo, pero todavía no está muy difundida en países de Latinoamérica, a donde ha llegado en general de la mano de grandes multinacional, que son las que primero aplicaron estos sistemas en sus casas matrices. La expresión "Gestión por Competencias" hace referencia a la gestión de Recursos Humanos por competencias y no debe asociarse a las grandes corporaciones ni tampoco a empresas multinacionales. Antes bien, la gestión del talento humano por competencias se relaciona con aquellas instituciones, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método

La Gestión por competencias hace referencia al comportamiento; cual es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo, cual es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que una empresa en particular sea exitosa. Esos comportamientos no son iguales para todos los puestos ni para todas las instituciones, definirlos es la máxima

responsabilidad de la gerencia de una compañía. Las competencias de una institución son aquellas que le permiten a esta ser exitosa.

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias. Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClellan, los test académicos de aptitud tradicionales y los test de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables, a las que llamó "Competencias".

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo solo se citaran algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible. De acuerdo a Boyatzis, 1982) "Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (p.737); igualmente Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". (p.328)

En este orden de ideas, Rodríguez y Feliú (1996): las definen como el "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". La definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Y por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes". Para Lasida (2006) se entiende por competencia:

Al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas.(p.257)

### **Principales Cualidades de las Competencias**

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad

### **Contenidos Implicados en una Competencias**

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

**SABER:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

**SABER HACER:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

**SABER SER:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

**SABER ESTAR:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

### **Elementos o Características que Componen una Competencia:**

**Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, dirigen acciones o metas que marcan el

comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

**Rasgos:** Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

**Auto concepto (imagen de sí mismo):** Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

**Conocimientos:** Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

**Habilidades:** Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

## **Modelos de Competencias**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

**Modelo Funcional** orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las

empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Las competencias funcionales son la Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo, definidas por mundo productivo, conocimientos, habilidades, actitudes. Se miden en el trabajo

**Modelo Conductual**, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño.

Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

La competencia conductual, es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprenden de la estrategia y competencias de la organización. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

**Modelo Constructivista o Integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae

desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

### **Que es La Gestión por Competencias**

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la institución desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos del humano por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

### **Objetivos de un sistema de competencias**

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
2. La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
6. La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **La Pertinencia en el Proceso de Evaluación**

En la bibliografía consultada para la realización de este proyecto sólo se encontraron, documentos que abordan la pertinencia en la educación, en los cuales se destacan análisis que es conveniente considerar para su extensión a otras actividades. En uno de ellos Cantón, I.(2000) afirman que “El término pertinencia interroga entonces a lo interno y a lo externo de las instituciones de educación superior. A lo interno en relación con su misión, objetivos, metas y funciones, y a lo externo en su vinculación con la sociedad” (p.267). Esta afirmación es válida para cualquier tipo de organización.

La planificación en las instituciones tiene que considerar el vínculo entre pertinencia, eficiencia, eficacia, efectividad y competitividad. La relación entre estos términos puede verse de la manera siguiente: La eficiencia es la relación que existe entre los resultados alcanzados y los recursos empleados para obtenerlos, mientras que la eficacia se alcanza cuando los resultados obtenidos coinciden con las metas planificadas. Se logra efectividad cuando de forma sostenida se alcanza eficiencia y eficacia. Esta sostenibilidad se refiere tanto a las acciones que las instituciones realiza hacia su interior, como a las que vinculan su funcionamiento sistemático con el entorno.

El comportamiento deseado de eficiencia, eficacia y efectividad, requiere analizar el concepto de pertinencia o correspondencia, pues cuando la determinación de la relación metas-recursos no lo toma en cuenta, difícilmente la organización logre un buen desempeño y de esta manera, en lugar de acercarse, se aleja de la competitividad. Para Méndez (2007) la pertinencia está relacionada con “la congruencia que existe entre los logros de una institución con sus objetivos y metas” (p. 12).

El análisis de la pertinencia o correspondencia, es decir, definir correctamente si hay o no pertinencia, exige que se integre con un proceso de diseño de objetivos que llegue hasta el nivel de base de la organización, puesto que en ocasiones el proceso de diseño se queda sólo en el nivel macro de los objetivos globales de la organización y no se procede a su desagregación a las áreas e individuos.

La Misión y Visión de la empresa tienen que ser pertinentes con el entorno en el que se inserta la entidad, es decir, la pertinencia hay que analizarla entonces no sólo al presente, sino también al futuro, como contribución al propósito de sostenibilidad que demanda la responsabilidad social que contrae la empresa con ella misma y con su entorno

Cuando se habla de pertinencia, se refiere a la adecuación de ésta con respecto a las prioridades de la misma con todos los elementos implicados. La pertinencia es, entonces, la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.

Por todo esto se debe determinar la pertinencia del proceso de evaluación del talento humano ya que éste constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un proceso de vital importancia para la organización, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la institución y de igual forma al logro de la meta.

De esta se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para

que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la institución, entre otros.

Por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento del talento humanos lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, por lo que no puede ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, debe de ser un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia institucional.

### **El Talento Humano**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:· recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.: los recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. Y el talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los

resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Ética o Servidor Público**

La Administración pública se enfrenta en la actualidad a un reto capital: responder a las demandas sociales con eficacia, manteniendo unos mínimos niveles de calidad en un contexto de creciente servicio a la gente. No obstante, en el seno de

las organizaciones humanas se hace necesaria la recuperación de los valores éticos como referentes de su actuación. Las estructuras económicas y políticas son instrumentos al servicio del hombre, como también la Administración Pública debe promover los derechos fundamentales y hacer posible un ambiente de calidad y eficacia en el marco de la legalidad y del servicio público. Cuando se pierde de vista el carácter instrumental de las instituciones y los únicos aspectos que sobresalen son los mercantiles, entonces la lucha por los derechos fundamentales del hombre no puede menos que experimentar un claro retroceso.

Los cambios políticos, entre los que destaca la implantación generalizada de sistemas democráticos, los cambios económicos, principalmente la austeridad en el gasto público impuesta por la crisis fiscal del Estado Social, y los cambios en la forma de gestión del sector público, mediante la importación de técnicas desde el management privado y la devolución de actividades hasta ahora públicas a la sociedad civil. En opinión de (Jozami, 1999). “A éstos deben añadirse los cambios tecnológicos que han revolucionado los instrumentos de gestión, todos estos cambios han influido sobre el funcionamiento de la Administración y el comportamiento de los propios funcionarios. “ (p. 51)

En este sentido, los principios de ética pública deben ser positivos y capaces de atraer al servicio público a personas con vocación para gestionar lo colectivo, los mismos pertenecen al sentido común y traen su causa de las exigencias del servicio público.

- Los procesos selectivos para el ingreso en la función pública deben estar anclados en el principio del mérito y la capacidad, y no sólo el ingreso sino la carrera en el ámbito de la función pública.
- La formación continuada que se debe proporcionar a los funcionarios públicos ha de ir dirigida, entre otras cosas, a transmitir la idea que el trabajo al servicio del sector público debe realizarse con perfección, sobre todo porque se trata de labores realizadas en beneficio de “otros”.

- La llamada gestión de personal y las relaciones humanas en la Administración pública deben estar presididas por el buen tono y una educación esmerada. El clima y el ambiente laboral ha de ser positivo y los funcionarios deben esforzarse por vivir cotidianamente ese espíritu de servicio a la colectividad que justifica la propia existencia de la administración pública.
- La actitud de servicio y de interés hacia lo colectivo debe ser el elemento más importante de esta cultura administrativa. La mentalidad y el talante de servicio, se encuentran en la raíz de todas las consideraciones sobre la ética pública y explica, por si mismo, la importancia del trabajo administrativo.
- Constituye un importante valor deontológico potenciar el sano orgullo que provoca la identificación del funcionario con los fines del organismo público en el que trabaja. Se trata de la lealtad institucional, que constituye un elemento capital y una obligación central de una gestión pública que aspira al mantenimiento de comportamientos éticos.
- La formación en ética debe ser un ingrediente imprescindible en los planes de formación para funcionarios públicos. Además deben buscarse fórmulas educativas que hagan posible que esta disciplina se imparta en los programas docentes previos al acceso a la función pública. Asimismo, debe estar presente en la formación continua del funcionario. En la enseñanza de la Ética pública debe tenerse presente que los conocimientos teóricos de nada sirven si no se interiorizan en la praxis del empleado público.
- El comportamiento ético debe llevar al funcionario público a la búsqueda de las fórmulas más eficientes y económicas para llevar a cabo su tarea.
- La actuación pública debe estar guiada por los principios de igualdad y no discriminación. Además la actuación conforme al interés público debe ser lo “normal” sin que sea moral recibir retribuciones distintas a la oficial que se percibe en el organismo en que se trabaja.
- El funcionario debe actuar siempre como servidor público y no debe transmitir información privilegiada o confidencial. El funcionario, como cualquier otro profesional, debe guardar el silencio de oficio.

- El interés colectivo en el Estado social y democrático de Derecho se encuentra en facilitar a los ciudadanos un conjunto de condiciones que haga posible su perfeccionamiento integral y les permitan un ejercicio efectivo de todos sus derechos fundamentales. Por tanto, los funcionarios deben ser conscientes de esa función promocional de los poderes públicos y actuar en consecuencia.

En este sentido, plantea Rajland (1999), que en cualquier caso, la formulación que se debe dar en estos tiempos a la ética no puede consistir tan sólo en enunciar valores deseables o atribuirles características ideales a los profesionales, bien sea éstos directivos o no, sino, por el contrario, se debe ser capaz de situar de manera práctica y efectiva, en los procesos de fijación de metas y objetivos, y desde allí impregnar toda la cultura de la organización para que sea compartida por todos los miembros de la misma y sirva de punto de referencia obligado para llevar adelante la gestión cotidiana.

Las administraciones públicas deberán fomentar modelos de conducta que integren los valores éticos del servicio público en la actuación profesional y en las relaciones de los empleados públicos con los ciudadanos, contemplando una serie de valores éticos que han de guiar la actuación profesional de los empleados públicos: voluntad de servicio al ciudadano, eficaz utilización de los medios públicos, ejercicio indelegable de la responsabilidad, lealtad a la organización, búsqueda de la objetividad e imparcialidad administrativa, perfeccionamiento técnico y profesional, entre otros.

La ética pública supone la enseñanza de un conjunto de conocimientos que deben convertirse en un hábito para el funcionario. No se trata de transmitir ideas tan interesantes como la lealtad institucional, el principio de igualdad, la transparencia, el uso racional de los recursos, la promoción de los derechos fundamentales de los ciudadanos, entre otros. Es imprescindible que la actividad del funcionario esté presidida por un conjunto de valores humanos que están inseparablemente unidos a la

idea del servicio y que, facilitan la idea de sensibilidad ante lo público, entre lo cual se podría destacar la solidaridad, la magnanimidad o la modestia, entre otras.

En virtud de lo anteriormente planteado, se hace necesario que sean los propios empleados públicos los que deben asumir internamente los principios éticos y aplicarlos a su actuación profesional y a sus relaciones con los ciudadanos. (Sosa, 2002).

### **Reseña Institucional. Consejo Nacional Electoral**

El Consejo Nacional Electoral es el ente rector del Poder Electoral, responsable de la transparencia de los procesos electorales y refrendarios; garantiza a los venezolanos la eficiente organización de todos los actos electorales que se realicen en el país y en particular, la claridad, equidad y credibilidad de estos procesos y sus resultados para elevar y sostener el prestigio de la institución electoral. Noble propósito para mantener vivo en los ciudadanos el afecto por la democracia, en cuanto al sistema más adecuado para una pacífica convivencia de nuestra sociedad.

El Consejo Nacional Electoral (CNE) es uno de los 5 poderes independientes de la República Bolivariana de Venezuela, el cual es responsable y garante de la transparencia de los procesos electorales y refrendarios que se llevan a cabo en dicha nación.

Nace como Consejo Supremo Electoral el 11 de septiembre de 1936 a través de la Ley de Censo Electoral y de Elecciones. Es la representación visible del Poder Electoral. Desde el año 1997, con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica del Sufragio y Participación Política, deja de llamarse Consejo Supremo Electoral, para llamarse con el nombre que conocemos actualmente, solo que con rango Instituto (organismo del estado sin personalidad jurídica propia) y no se constituía como poder público, hasta la aprobación por referéndum de la Constitución de 1999, es entonces cuando la nueva constitución le otorga el rango de máximo órgano del Poder Electoral.

Según la Ley Orgánica del Poder Electoral: "El Consejo Nacional Electoral es el órgano rector del Poder Electoral, tiene carácter permanente y su sede es la capital de la República Bolivariana de Venezuela. Es de su competencia normar, dirigir y supervisar las actividades de sus órganos subordinados, así como garantizar el cumplimiento de los principios constitucionales atribuidos al Poder Electoral. Ejerce sus funciones autónomamente y con plena independencia de las demás ramas del Poder Público, sin más limitaciones que las establecidas en la Constitución y en la ley."

**Misión:**

Ejercer como órgano rector del Poder Electoral la organización, administración y supervisión de todos los actos relativos a procesos electorales a realizarse en el ámbito nacional, regional, municipal y parroquial, a través de la Junta Nacional Electoral, la Comisión de Participación Política y Financiamiento y la Comisión de Registro Civil y Electoral como órganos subordinados, garantizando y preservando el sufragio como expresión genuina de la voluntad del pueblo y fuente creadora de los poderes públicos.

**Visión:**

Será el vértice de una organización electoral moderna y autónoma cuya normativa, estructura, procedimientos y sistemas optimizan la ejecución y control de los procesos electorales y de referendos, mediante el concurso de un equipo de funcionarios de amplia carrera y experticia electoral que haciendo uso de las más avanzadas tecnologías y bajo los principios de transparencia y respeto a la voluntad del electorado, ejecutan comicios de alta calidad, ubicándose como importante referencia en la organización de elecciones en América Latina.

## Valores

- **Respeto:** Trato justo, digno y tolerante, valorando las ideas y acciones de las personas, en armonía con la comunidad, el ambiente y el cumplimiento de las normas, lineamientos y políticas de la Organización.
- **Honestidad:** Gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la empresa, con sentido de equidad y justicia, conforme al ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la organización.
- **Responsabilidad:** Cumplir en forma oportuna, eficiente y con calidad los deberes y obligaciones, basados en las leyes, normas y procedimientos establecido, con lealtad, mística, ética y profesionalismo para el logro de los objetivos y metas planteadas.
- **Humanismo:** Valoración de la condición humana, en la convivencia solidaria, sensibilidad ante las dificultades, necesidades y carencias de los demás, manifestada en acciones orientadas al desarrollo integral y al bienestar individual y colectivo.
- **Compromiso:** Disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas, objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción, apoyando el desarrollo integral de la Nación.
- **Solidaridad:** Actitud permanente y espontánea de apoyo y colaboración para contribuir a la solución de situaciones que afectan a los trabajadores y comunidades, para mejorar su calidad de vida.
- **Humildad:** Capacidad de reconocer y aceptar las fortalezas y debilidades, expresadas en la sencillez de los trabajadores, que permita la apertura al crecimiento humano y Organizacional.

## **Bases Legales**

La presente investigación está sustentada sobre una serie de disposiciones legales, con el fin de cumplir con los requerimientos indispensables y necesarios para el logro de los objetivos trazados. Villafranca (1995) opina que “son leyes reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (p.51). El componente legal de esta investigación se encuentra enmarcado dentro de las siguientes disposiciones legales.

**Constitución Bolivariana de Venezuela (1999)** Aquí se fundamentan los principios morales, sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz nacional

**Artículo 85.** Consagra que “el trabajo será objeto de protección especial. “La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores; son irrenunciable por el trabajador las disposiciones que la ley establezca para favorecerlos o protegerlos”

Decreto con rango y Fuerza de Ley que Regula el Sistema de Paro Forzoso y Capacitación Laboral Gaceta Oficial Extraordinario N° 5.392 de fecha 22 de octubre de 1999.

**Artículo 18.** La capacitación laboral es un componente de la formación profesional, dirigida a mejorar y ampliar las posibilidades de reinserción del trabajador cesante en el mercado de trabajo, a través de metodologías de aprendizaje que se correspondan con los conocimientos, experiencias y habilidades de los afiliados que demanden la prestación y al perfil ocupacional requerido por el mercado de trabajo.

**Ley del Estatuto de la Función Pública** rige las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, establece en su capítulo IV lo siguiente:

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

5.- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

6.- Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.

**Ley Orgánica del Trabajo:** Esta Ley regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

### **Definición de Términos Básicos**

**Actitud.** Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

**Aprendizaje mediante acciones.** Aprender mediante la participación en el cambio.

**Aprendizaje organizacional.** Proceso mediante el que la organización obtiene, elaborar y utiliza información acerca de sus actuaciones pasadas, para el logro de metas futuras.

**Aprendizaje.** Cambio de la conducta, relativamente permanente, que se presenta como consecuencia de una experiencia.

**Auditoria de recursos humanos.** El análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

**Capacitación:** Aptitud o preparación concreta para la realización de una actividad o tarea determinada. Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

**Capital humano.** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

**Cargo.** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**Competencias.** Son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**Comportamiento organizacional.** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**Estrategia.** Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

**Evaluación:** Es un proceso sistemático, continuo e integral, destinado a determinar hasta que punto los objetivos formativos se han alcanzado. Estimación de los conocimientos, actitudes y rendimiento de las personas

**Evaluación de impacto:** Tiene como finalidad determinar el impacto del proyecto. El impacto es un cambio de estado como consecuencia de una intervención. Estos pueden ser: esperado o no esperado, intencional o no intencional, positivos o negativos.

**Evaluación de desempeño.** Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

**Integración organizacional.** Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación

**Mejoramiento continuo.** Patrón estable de actividad colectiva mediante la cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su efectividad.

**Motivación al aprendizaje:** La disposición de un individuo a regresar a una tarea instruccional, en un momento diferente de tiempo, en un diferente contexto, sin presiones externas a hacerlo, y estando disponibles otras alternativas.

**Necesidades de Formación:** Diferencias de conocimientos o de competencias existentes entre el perfil profesional requerido y el perfil profesional real

**Pertinencia:** Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, la pertinencia suele referirse a si

los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aún cuando hayan cambiado las circunstancias.

**Rotación de puestos.** Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

**Valores.** Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO.**

El marco metodológico es una serie de pasos organizados coherentemente, encaminados a demostrar la validez y fiabilidad del problema que se plantea, orientando al investigador para alcanzar los objetivos deseados.

#### **Tipos de Investigación.**

En el marco de la investigación planteada y atendiendo los objetivos de realizar un diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral, el estudio se orientó en una investigación de campo, apoyada en un estudio documental, ya que en opinión de Balestrini (2007) “el mismo permite, observar y recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio” (p.119).

El estudio de campo fue seleccionado, ya que en esta investigación se establecerá la necesidad de determinar la pertinencia del proceso de evaluación del desempeño al personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE) para dar respuestas a los objetivos planteados en el presente estudio. Igualmente Ramírez (2006) indica que la investigación de campo, “es aquella que investiga los fenómenos analizados en el contexto de su ambiente natural, sin necesidad de que intervenga quien realiza la investigación o que interfiera en el desenvolvimiento de los acontecimientos” (p.74)

Otra definición de este tipo de investigación, es la que proporciona Landeau (2007) el cual denomina el estudio de campo y los clasifica dentro de otros tipos de investigación:

Este tipo de estudio recolecta información fundamentándose en testimonios basados en la realidad, pero que no sirven para dar una validez científica, ya que depende de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa...El estudio de campo es útil para la planificación del trabajo y comprensión de los datos recolectados...Es importante que se anticipe un estudio documental antes de hacer el de campo, ya que si se maneja con disposición tal información se puede resumir el trabajo de campo (p.64,65)

De acuerdo a lo antes planteado y para los efectos del estudio, se hizo una investigación de campo, los datos de la misma se hizo partiendo de los datos primarios obtenidos con los actores vinculados directamente al problema planteado permitiendo determinar las acciones utilizadas en la unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral a través de un enfoque cuantitativo e interpretativo.

El mismo estará apoyado en un estudio Bibliográfico o Documental, ya que la información inicial del tema de investigación procederá de bibliografías o documentos previamente elaborados, los cuales según Ramírez (2006) "... el interés del investigador es analizarlo como hechos en sí mismos..." (p.75).

Los trabajos de grado adoptan diferentes modalidades que justifican el tipo de investigación seleccionado, debido a que por sus características puede cubrir los objetivos de la investigación planteados. Una Investigación Documental, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2006), es:

El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor. (p.15).

Dicha investigación se apoyará en un marco referencial definido, el cual estará determinado por una investigación de tipo documental, que servirá para redactar el

problema de investigación, el Marco Teórico así como las conclusiones y recomendaciones generadas del estudio, esto es con el propósito de describir, interpretar y entender la naturaleza de los mismos detectar los factores constituyentes, para posteriormente explicar sus causas y efectos, todo esto como referencia para una validez científica.

### **Nivel de la Investigación.**

El nivel de la investigación le permite al investigador visualizar la profundidad del fenómeno u objeto a estudiar. Para Méndez (2006), El Nivel de la Investigación es aquel que: “ayudará a definir el contenido, así como el tipo de estudio, para ello deben tenerse en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas” (p. 132) .Según el nivel de conocimiento al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de investigación, es decir de acuerdo al tipo de información que se espera obtener, así como el nivel de análisis que deberá realizarse.

En el marco del trabajo planteado, y de acuerdo al nivel de profundidad se maneja un enfoque descriptivo, que facilitara el logro del objetivo de determinar la pertinencia del instrumento de evaluación con base a la información recogida durante la investigación. Asimismo, el nivel descriptivo consintió en establecer el grado de importancia y tendencias más resaltantes, con el propósito de enunciar las recomendaciones aplicadas al caso de estudio. También es válido considerar lo expuesto por Landeau (2007) cuando menciona que el nivel de la investigación es descriptivo porque:

....busca medir conceptos o variables, así como evaluar diversos aspectos de universo, con la finalidad de identificar características o establecer prioridades importantes que permitan informar sobre el fenómeno estudiado. Estos estudios actúan en función de las realidades de los hechos. Tales como las deducciones sobre los seres humanos....Los estudios descriptivos tienen un carácter diagnóstico cuando se proponen establecer relaciones causales entre distintos fenómenos. Tienen carácter correctivo cuando se proponen estimular, atenuar o eliminar los efectos (p. 57-58)

En este sentido, la investigación descriptiva de acuerdo a lo expresado por Hernández (2006) “mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p. 60), y su finalidad se encuentra orientada a determinar cómo es o como esta, la situación de las variables que deberán estudiarse en una población, la frecuencia con que ocurre un fenómeno y en quienes, dónde y cuándo se está presentando.

Debe señalarse, que motivado a que el propósito del presente estudio fue determinar las acciones utilizadas actualmente en la la unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral, para determinar la pertinencia del proceso de evaluación del personal así como, la investigación exploratorio descriptiva así como el diseño de campo permitieron seleccionar una serie de argumentos que serán medidos de manera independiente, para así describir lo que se investigo, y esto se hará partiendo de datos primarios obtenidos con los actores vinculados directamente con el problema abordado, permitiendo cubrir todas las características de los objetivos específicos de la investigación.

### **Diseño de la investigación**

Con el propósito de determinar el diseño d la investigación para el presente estudio, es necesario definir el mismo, según Martin (1986) citado por Balestrini (2007) define dicho diseño de la manera siguiente:

El diseño de la investigación se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos...el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma (p.431)

En cuanto al diseño de la investigación del presente estudio se hará uso del procedimiento sugerido por Ramírez (2006)”...tipo de investigación, nivel de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis” (p.73), Igualmente se agregaran: fases de la investigación y cuadro se

Operacionalización de variables, las cuales se insertaran entre el nivel de la investigación y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

### **Proceso de la Investigación**

En concordancia con Arias (1999) los procedimientos de la investigación es “un proceso dirigido a la solución de problemas del saber, mediante la obtención y producción de nuevos conocimientos” (p. 93).

En el presente estudio, y en el primer momento la investigación se llevo a cabo con la planificación, conjuntamente con la observación y percepción de las necesidades del hecho como tal( Proceso de pasantías en la institución mencionada) es decir en la realidad de los acontecimientos, acompañado de la revisión documental la reflexión y análisis de la investigadora, permitiendo así detectar en el campo de estudio las prioridades, reflejando la necesidad de determinar la pertinencia del proceso de evaluación del desempeño del personal adscrito al Consejo Nacional Electoral (CNE) Caso: Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE durante el segundo semestre del año 2012.

En consecuencia, estas acciones facilitaron los acercamientos sobre el abordaje teórico y metodológico, esbozando así el plan o proyecto para la realización del primer boceto de la investigación: anteproyecto. Luego de elegido el tema se procedió a la construcción del título del trabajo de investigación, y al mismo tiempo del objetivo general y en consecuencia los objetivos específicos; inmediatamente se continuó con toda la elaboración del capítulo El Problema.

Seguidamente, se hizo la recolección y análisis de la documentación y bibliografías necesarias para el enfoque direccional de la temática en estudio, permitiendo llevar a cabo con la utilización de las técnicas de análisis de las fuentes documentales (libros, folletos, revistas, etc.), la aplicación de las técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales como: el subrayado, el fichaje, las citas, entre otras.

Consintiendo la recolección de información y la observación en la construcción del Marco Teórico y los antecedentes de la investigación. En el Marco

Metodológico, se utilizó para la dedicación en la recolección in situ de la información, que procedió de los empleados que prestan sus servicios en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, en esta fase, también llamada investigación de campo, la técnica que se utilizó fue la aplicación de un cuestionario a los empleados que laboran en la Unidad de la institución antes mencionada.

Inmediatamente, el proceso de recolección y análisis aplicado a los datos considera el nivel descriptivo ya que toma la realidad laboral cuestionarios para efectos de la investigación. La primera prueba piloto ofreció la información necesaria que fue procesada mediante la comparación, la tabulación y el análisis los datos obtenidos, que consolidó la información recabada para el momento y contribuyó a la creación y diseño de la propuesta, en forma tal que fuera útil para los efectos de la investigación, es decir para el diseño de la segunda prueba.

### **Población y Muestra**

Según Pólit (2005), "La población es toda "agregación" o cúmulo de casos, que cumple con un conjunto predeterminado de criterios, establecidos por el investigador"(p. 205). En el caso particular de esta investigación, la población será de carácter finito, ya que se conoce la cantidad de unidades que conforman la misma, y al mismo tiempo A Pick (2005) define población de carácter finito como aquella que tiene "características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p.81), es decir todos sus elementos serán identificables y estarán compuestos por la totalidad de trabajadores fijos y contratados reflejados en la muestra del personal actualizada para el segundo trimestre del año 2012 de la unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral.

En total serán 26 veintisiete trabajadores, en concordancia con Ramírez (2006), en esta investigación fue posible utilizar para el estudio del caso toda la población, debido a evaluación previa del "tiempo disponible para realizar la investigación, la logística, la dispersión geográfica de los elementos que conforman la población y los recursos financieros y humanos" (p. 90), situación que permitió evitar los posibles

errores del muestreo, favoreciendo la posibilidad de emitir conclusiones y resultados sin riesgos de caer en las generalizaciones que no estuvieran acordes a la realidad.

En el caso de la presente investigación, y dado que la población estudiada es de carácter finito, la muestra estará representada por el 100% de los trabajadores que laboran, en la unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral, por lo que no habrá necesidad de hacer cálculos muestrales, la cual estará integrada por veintiséis (26) individuos.

### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Información.**

#### **Técnicas de Recolección de Información**

Las técnicas de recolección de datos son los medios que permiten al investigador obtener datos u opiniones relacionados con el tema de estudio. Estas hacen referencia a la manera en la cual se recogerá la información. Méndez (2006), define las técnicas para la recopilación de la información como: “Las fuentes o hechos a los cuales acude el investigador para recolectar la información necesaria” (p.142).

Las fuentes de información del presente estudio serán los datos primarios y secundarios. Entendiéndose por datos primarios aquellos que se toman de la realidad en forma directa, y datos secundarios aquellos que se encuentran en fuentes impresas, documentos electrónicos, entre otros. Los datos secundarios se encuentran ya elaborados en fuentes impresas y dispersos en diversos lugares, por lo que se obtuvieron para la investigación documental, a través de visitas a bibliotecas, archivos, consultas a Internet, entre otros, estas fueron ordenadas lógicamente y luego analizadas en función de los objetivos planteados.

En el presente estudio la técnica de recolección de datos que se aplicara será la encuesta, definida por Alvares (2008) “Consiste en la formulación de preguntas a un número determinado de individuos que representan a un colectivo más amplio en la búsqueda de información” (p.72), apoyándose en el uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos; en este sentido, la encuesta está definida y estructurada para recopilar datos, y consiste en una serie de preguntas, escritas y

orales, que debe responder un entrevistado o encuestado. Méndez (2006), afirma que: “Esta técnica permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos relacionados con el objeto de investigación” (p.146).

### **Instrumento de Recolección de Información**

Los instrumentos de Recolección de datos son los mecanismos o soportes físicos donde el investigador registra los datos obtenidos de la aplicación de los métodos y técnicas de recolección de datos. Canales (2007) afirma que los métodos y técnicas de recolección de datos hacen referencia a la manera en la cual se recolectará la información. Esto implica necesariamente la consideración de "...la manera como se establecerá la relación del investigador con el consultado" (p. 161); mientras que los instrumentos son los mecanismos o soportes físicos donde el investigador registra los datos obtenidos de la aplicación de los métodos y técnicas de recolección de datos.

Al respecto, se empleara el cuestionario como instrumento, ya que es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas, escritas y orales, que debe responder un entrevistado o encuestado, Pick (2005) lo define como “Un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas respecto a una o más variables a medir y en el que el informante reporta sus repuestas”. (p.60).

Dentro de este marco, el instrumento estará constituido por 12 Ítems (VER ANEXO A-4), con los aspectos a observar, estos Ítems serán de carácter cerrado, es decir con dos alternativas de respuestas, ya que según Hernández (1998),”Las alternativas de respuestas son delimitadas, es decir se presentan a los sujetos la posibilidad de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas...” (p.277). Entre las características del cuestionario se menciona.

Sera un cuestionario que cubrirá el mayor número de aspectos referentes al tema objeto de estudio, será de carácter cerrado debido a que facilitara el registro, codificación, tabulación y procesamiento de los datos, será de aplicación directa e individual a los consultados. En la presente investigación, el cuestionario utilizado

permitirá recolectar la información necesaria, en el campo y en la realidad del estudio, consintiendo así en determinación de la pertinencia del proceso de evaluación llevado a cabo en la unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral

### **Validez del Instrumento.**

Validar el instrumento permite al investigador determinar hasta qué punto la información recolectada servirá para esclarecer los elementos presentes en el problema de investigación planteado. Según Lárez (2007), "la validez de un instrumento se refiere a la correspondencia existente entre la variable que el instrumento pretende medir y lo que realmente mide" (p. 26). Según Balestrini (2007), esta prueba de validez puede realizarse de varias maneras pero destaca lo siguiente:

El test preliminar, realizado a una muestra pequeña con características idénticas y en una situación similar a la de la población donde se definirá la muestra de la investigación planteada...La que se efectúa a expertos, es decir, personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. (p.147).

A este respecto, la validez del instrumento de la presente investigación se determinara mediante la aplicación de una prueba piloto, a un determinado número de personas, cuyas características serán semejantes con la muestra real del estudio, la misma será aplicada, dos veces a estas personas con espacios de tiempos diferentes, con el propósito de determinar que las respuestas coincidían en ambas oportunidades.

Igualmente, se determinara mediante el juicio de expertos la validez del instrumento que se utilizara, para lo cual se realizara consultas a especialistas en Recursos Humanos y en el área metodológica. Para ello se acompañaron los instrumentos con sus respectivas tablas de especificaciones con el problema y los objetivos de estudio. Se solicitaron a los expertos que realicen cualquier observación no sólo en lo referente a la correspondencia del instrumento con lo que se pretenda

medir, sino también en cuanto a la redacción y claridad de los ítems, así como en lo relacionado con las opciones de respuesta.

Devueltas las observaciones por los expertos se procederá a incorporar las recomendaciones realizadas con la finalidad de aumentar la calidad del instrumento.

### **Confiabilidad del Instrumento.**

La confiabilidad del instrumento se calculara luego de establecer la validez, y para ello se hará uso de diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento, la cual se conoce al producir el coeficiente de confiabilidad, cuyos valores oscilan entre cero (0) y uno (1), es decir de confiabilidad nula a confiabilidad total. Según Ramírez (2006) “viene a ser el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados” (p. 93) La escogencia de la fórmula adecuada depende del tipo de investigación, la cantidad de ítems y el tiempo en que se desarrolle el estudio. Así cuando se trata de una población de gran tamaño se prefiere las técnicas de reaplicación de pruebas, como la medida de estabilidad y el método de formas alternativas o paralelas.

### **Técnicas de Análisis de Datos e Interpretación de los Resultados**

El análisis de los datos representa un aspecto importante, ya que mediante los mismos se establecerán como indica Ramírez (2006), “la utilización de criterios preestablecidos que permitan abordar” la información según sus uniformidades, semejanzas y diferencias entre los elementos a estudiar.

El análisis implica según Balestrini (2007) el “Establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de datos para resumirlos y obtener algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Son una forma de síntesis que se reduce a lo conceptual y se desarrolla analíticamente”, (p.149).

Es por ello, que la técnica que se utilizara en la presente investigación se fundamentara en el resumen de las observaciones hechas por medio de la agrupación

de los análisis cualitativos y cuantitativos, para presentar el tema de estudio con una fluidez de información y así medir en los resultados, el grado de aceptación, debilidades, entre otros; mediante un razonamiento escrito.

El plan de tabulación estuvo relacionado con los procedimientos técnicos en el análisis estadístico de los datos. En esta etapa, se distinguieron de la información, los datos numéricos, de los datos verbales derivados del cuestionario, con el propósito de incorporar sobre estas dos masas, un conjunto de procedimientos que permitieron analizar las características de los mismos. Estos resultados fueron tabulados y sistematizados en un orden lógico y en función de los objetivos propuestos. De acuerdo a Balestrini (2007) “La operación de tabulación de los datos en el proceso de investigación consistirá en el recuento de la información con el fin de determinar los resultados de dicho estudio”. (p.156).

Para realizar el análisis, se utilizara una escala nominal y técnicas estadísticas, tales como: La frecuencia, que es la cantidad de veces que una variable se repite en un intervalo determinado, y el análisis porcentual, que consiste en la relación entre el número de casos de una categoría y el número total de observaciones. A fin de presentar la información que se recolecto en la investigación.

Se implementara la técnica de la representación gráfica para mostrar los resultados, dicha técnica estará relacionada con gráficos en formas de diagramas circulares. Es importante destacar que estas técnicas gráficas permitieron ilustrar los hechos estudiados, atendiendo a las características de los mismos y al conjunto de variables que se analizaron en la investigación.

### Operacionalización de las Variables

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS.
Diagnosticar el sistema actual del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE	Pertinencia	la congruencia que existe entre los logros de una institución con sus objetivos y metas”	Metas y objetivos	Crecimiento Institucional	1
	Evaluación del Desempeño personal	Proceso donde se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos	Logros	Crecimiento individual	2,3
			Sistema de Evaluación	Actitudes	4
				Rendimiento	5

<p>analizar si el proceso actual de evaluación del desempeño permite el desarrollo, crecimiento y participación del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales dentro de la Institución</p>	<p>evaluación del desempeño como medio para el desarrollo y crecimiento del personal</p>	<p>proceso organizacional por el cual a través del conocimiento y la valoración del personal se facilita su crecimiento</p>	<p>Desarrollo personal</p>	<p>Autoestima Excelencia Suficiencia</p>	<p>6 7 8</p>
<p>Establecer si la aplicación del modelo de evaluación por competencias proporciona los criterios para el desarrollo efectivo del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE</p>	<p>modelo de evaluación por competencias</p>	<p>Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral.</p>	<p>Evaluación por competencia</p>	<p>Motivos Rasgos Auto concepto Conocimiento habilidades</p>	<p>9 10 11, 12 13 14</p>

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por el investigador, en donde se tomaron en consideración los objetivos planteados, mediante la aplicación de procedimientos estadísticos de determinación de frecuencias y porcentajes, lo que dio lugar a la presentación de los resultados a través de cuadros y gráficos que permitieron ilustrar el análisis y obtener las respuestas correspondientes a las interrogantes formuladas. Para obtener los datos se aplicó un cuestionario compuesto por los 14 ítems que estuvieron dirigidos a el personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE el cual estuvo compuesto por 26 personas.

La presentación de los resultados se llevó a cabo mediante tablas de distribución de frecuencias, los datos fueron organizados en clases, es decir, en grupos de valores que describen características de los mismos y muestra el número de observaciones del conjunto de datos que caen en cada una de las clases, los mismos son organizados en forma de tablas para así distinguir sus características más evidentes con mayor facilidad, en los mismos se detalla cada uno de los valores diferentes en el conjunto de datos, junto con el número de veces que aparece, es decir, su frecuencia absoluta. Se complementó la frecuencia absoluta con la denominada frecuencia relativa que indica la frecuencia en porcentaje sobre el total de datos.

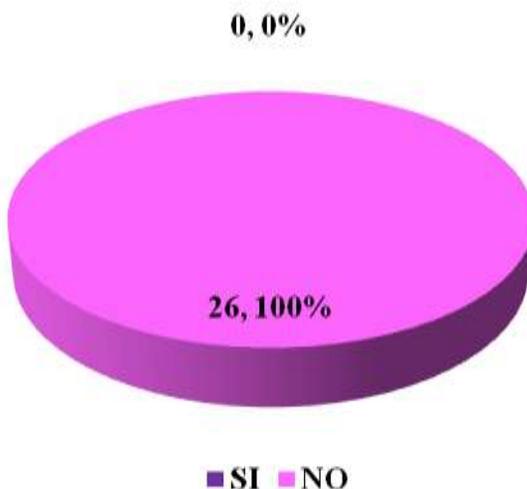
Selltiz, y Cols (1976), afirman que "... el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación" (p.36), motivo por el cual se da inicio a la sección de análisis que se presentan a continuación:

**TABLA 1. ¿Existe dentro de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE algún programa de crecimiento personal, que permita el desarrollo en conjunto de los objetivos de la institución y de sus integrantes?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>No</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilera, N (2012)

**GRAFICO 1. Existencias de Programas de Crecimiento Personal**



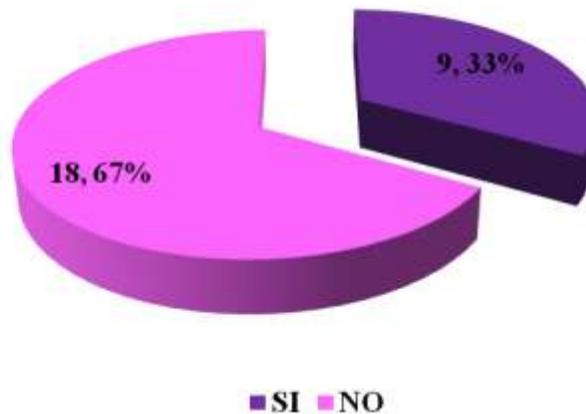
**Análisis.** De acuerdo a los datos obtenidos, se observó una unidad de criterios en la muestra consultada ya que el 100% coincidió en afirmar que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no existen programas de crecimiento personal, que permita el desarrollo en conjunto de los objetivos de la institución y de sus integrantes. Como es bien sabido el desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos dentro de las instituciones; es por ello que estas se ven impulsadas a facilitar las herramientas y técnicas necesarias para potenciar y optimizar las habilidades y destrezas así como la comunicación y las relaciones interpersonales de sus trabajadores ya que con esto se logra impulsar el crecimiento de la autoestima, autoexcelencia y autoeficiencia de los empleados. Se pudo observar que en el caso de la Unidad de Bienes y servicios del CNE, el personal se encuentra desmotivado y por ende el nivel de desempeño y capacidad productiva no es el esperado; igualmente existe un total desinterés por parte de los trabajadores en tratar de escalar posiciones dentro de la institución

**TABLA 2. ¿Considera que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE les brinda la capacitación, instrucción y enseñanza que requiere para que su potencial vaya a la par con los objetivos y metas de la institución?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>9</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>
<b>No</b>	<b>18</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilera, N (2012)

**GRAFICO 2. Carencias de adiestramiento para el logro de las metas**



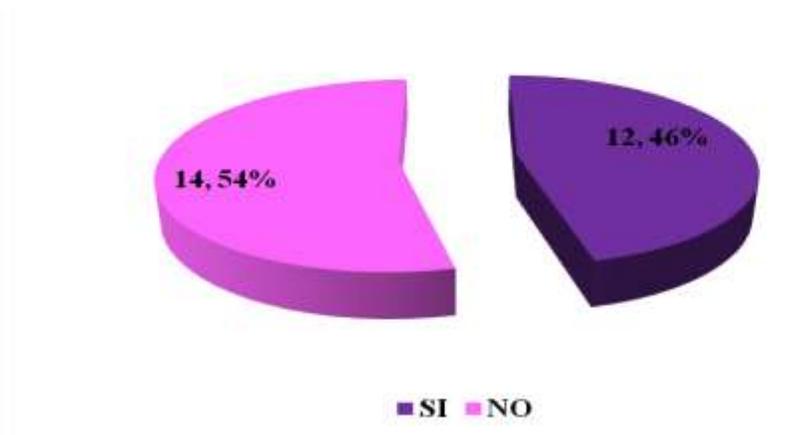
**Análisis.** De acuerdo a los datos aportados por la muestra consultada, se determino que el 67% de los trabajadores consultados consideran que la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no les brinda la capacitación, instrucción y enseñanza que ellos requieren para que su potencial vaya a la par con los objetivos y metas de la organización. 33% opina lo contrario. La Capacitación contribuye con el incremento del desempeño de un trabajador dentro de la institución a nivel personal y profesional, por medio de programas que transmiten la información relacionada a las actividades de la institución; con ello el trabajador tiene la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas. Se pudo determinar que para el personal que labora en Unidad de Bienes y servicios del CNE, esta falta de formación se ve reflejada en la calidad del trabajo, que aparentemente se encuentra por debajo de lo esperado, poca identificación de estos empleados con la institución

**TABLA 3. ¿Considera que la manera de evaluar al personal en la en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE contribuye con el cumplimiento de las metas organizacionales?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>12</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>
<b>No</b>	<b>14</b>	<b>54%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilera, N (2012)

**GRAFICO 3. Evaluación y cumplimiento de las metas organizacionales**



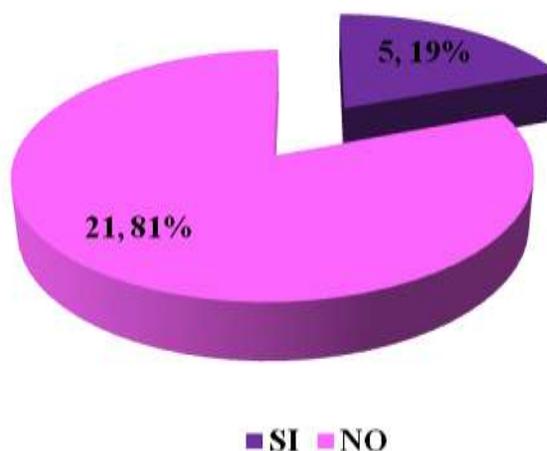
**Análisis:** En la tabulación de los datos, de acuerdo a la opinión de las fuentes consultadas, el 54% considera que la manera de evaluar al personal en la en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE definitivamente no contribuye con el cumplimiento de las metas organizacionales, el 46% opina que lo contrario. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, es por ello que las mismas deben asumir que las personas representan un recurso tan importante o más que los restantes, el rol de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en concreto en lo concerniente a su planificación. El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional. Es por ello, que se hace necesario llevar a cabo una exigente y rigurosa gestión del talento humano, con el fin de lograr que las empresas hagan frente a la estrategia empresarial y la calidad en la prestación de sus servicios

**TABLA 4. ¿En la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE se evalúa el desempeño del personal de acuerdo a las características del puesto y merito de esté?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>5</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>
<b>No</b>	<b>21</b>	<b>81%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 4. Criterios de Evaluación**



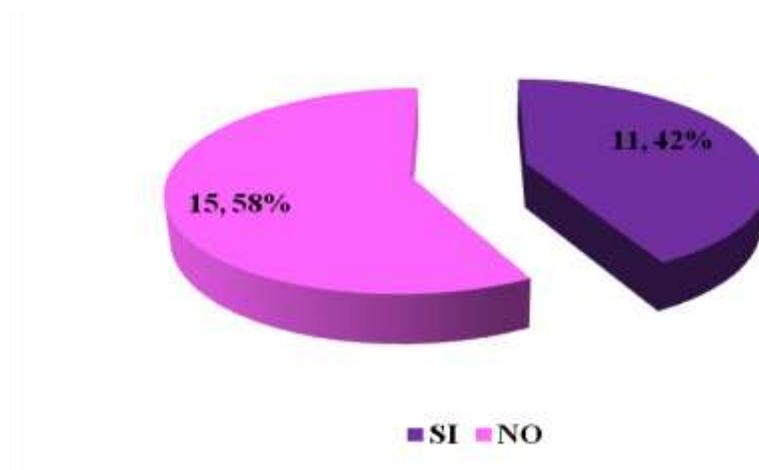
**Análisis:** Los datos expuestos, permiten apreciar de acuerdo a la información aportada por las personas encuestadas, que el 81% de ellos coinciden en afirmar que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no se evalúa el desempeño del personal de acuerdo a las características del puesto y merito de esté. El 19% restante considera lo contrario. Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Se puede observar que en la Unidad de Bienes y servicios del CNE, la evaluación del desempeño no representa para sus empleados una es una apreciación del desenvolvimiento de estos en el cargo al cual ha sido asignado, para su integración a la organización, lo que ha repercutido en desacuerdos, desaprovechamiento del potencial de un empleado, quien podría desempeñarse mejor en otro cargo, etc. Entre otros

**TABLA 5. ¿El sistema de evaluación aplicado actualmente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE ha contribuido a mejorar su rendimiento?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>11</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>
<b>No</b>	<b>15</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 5. Rendimiento del Personal**



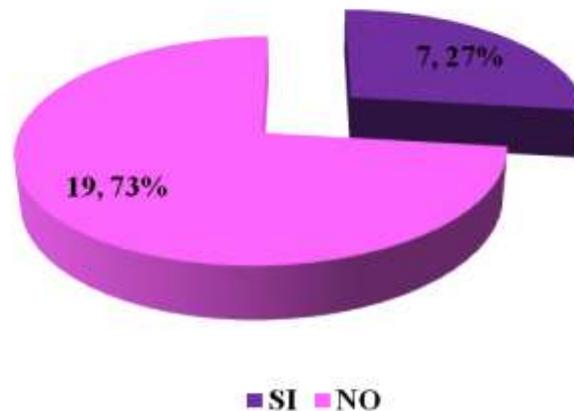
**Análisis:** Como se puede observar, el 58% de los trabajadores entrevistados pertenecientes a la Unidad de Bienes y Servicios Generales, manifiestan que definitivamente el sistema de evaluación aplicado actualmente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no ha contribuido a mejorar su rendimiento. El 42% restante manifiesta lo contrario. La evaluación del desempeño resulta útil para validar y refinar las actividades de la empresa como es, la selección y capacitación de personal y brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento, Sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo. En este sentido se observa que para los empleados de la Unidad de Bienes y servicios del CNE no se establecen planes de formación, no se refuerzan las técnicas de trabajo ni se gestionan el desarrollo profesional de sus trabajadores.

**TABLA 6. ¿La forma de evaluar al personal en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE le permite mejorar su autoestima y por ende optimizar su desempeño y capacidad productiva?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>7</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
<b>No</b>	<b>19</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilera, N (2012)

**GRAFICO 6. Optimización del Desempeño**



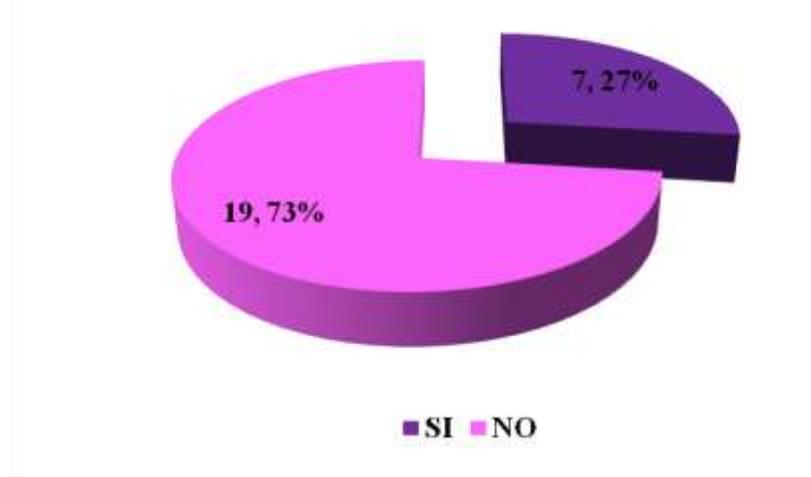
**Análisis:** Del total de la muestra seleccionada, el 73% del personal consultado, coinciden en afirmar que definitivamente la forma de evaluar al personal en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no le permite a esté mejorar su autoestima y por ende optimizar su desempeño y capacidad productiva. El otro 27% manifiesta lo contrario. Las Instituciones no está formada por procesos y acciones, sino por personas que crean los procesos y ejecutan las acciones, y esa es la principal razón por la cual personas con autoestima alta generan empresas exitosas. La autoestima influye directamente en la manera en cómo los trabajadores se relacionan con los demás y de la calidad de éstas relaciones dependerá el clima laboral, la calidad del servicio al cliente, la imagen corporativa y la capacidad para resolver conflictos. Igualmente influye en la creatividad y pro actividad que mostramos al generar proyectos, productos o servicios nuevos. Es por ello que el papel de la institución es abrir canales de comunicación entre supervisores, jefes y sus subordinados, fomentar el trabajo en equipo, satisfacer necesidades de seguridad dentro del trabajo y fomentar un agradable clima laboral para que los colaboradores de una empresa encuentren un espacio dónde desenvolverse sanamente y desarrollar su autoestima

**TABLA 7. ¿Se siente incentivado en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE a buscar siempre lo mejor en su área realizando un trabajo de calidad, y demostrando su máximo potencial?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>7</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
<b>No</b>	<b>19</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilera, N (2012)

**GRAFICO 7. Potencial de Trabajo**



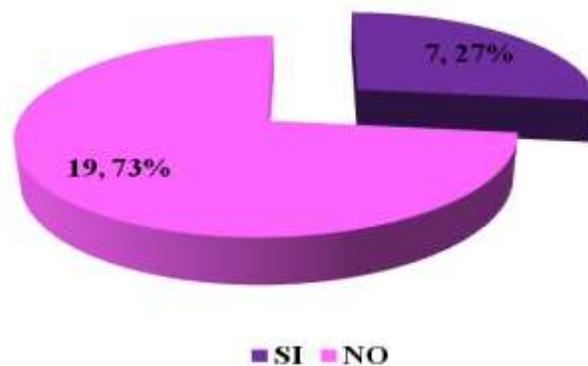
**Análisis:** Los datos expuestos dejan ver que el 73% de la muestra seleccionada opinan que definitivamente no se siente incentivado en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE a buscar siempre lo mejor en su área realizando un trabajo de calidad, y demostrando su máximo potencial, por otra parte el 27% de la muestra restante opino lo contrario. Las empresas de servicio para ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador. La capacidad para identificar, reclutar, desarrollar y retener a los mejores empleados es equiparable a un “seguro de vida” para las empresas. ¿La razón? La necesidad permanente de imprimir a los servicios un valor diferencial, a partir del capital humano e intelectual. Para aumentar la productividad y competitividad en esta materia no se debe dejar nada al azar. Hay que definir procesos de selección, perfiles para cada puesto, un tabulador de sueldos de acuerdo al mercado, posición y competencias del candidato, criterios para la evaluación del desempeño, un plan de capacitación y un programa de incentivos.

**TABLA 8. ¿Se fija metas en su área de trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE y se responsabiliza para conseguirlas?**

ALTERNATIVA	Fr	%	% Acumulado
Si	07	27%	27%
No	19	73%	100%
Totales	26	100%	100%

Nota: Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 8. Cumplimiento de metas**



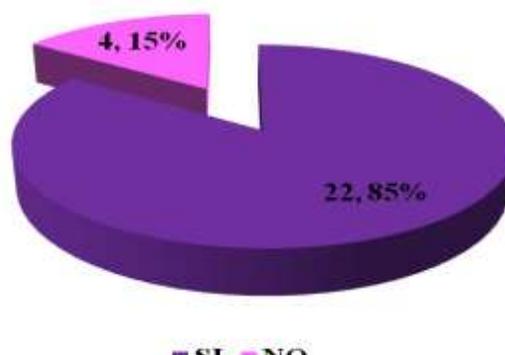
**Análisis:** Los datos expuestos, permiten apreciar de acuerdo a la información aportada por los trabajadores consultados, que el 73% de los mismos no se fija metas en su área de trabajo dentro de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE ni se responsabiliza para conseguirlas. El 27% restante afirma lo contrario. En un institución, se puede comprar el tiempo de empleado, su presencia material en un lugar determinado, hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo ni su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas. La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que lo llevará al logro de los objetivo y metas de la organización

**TABLA 9. ¿Considera que actúa adecuadamente para resolver problemas bajo estrés adaptándose a estos en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE?**

ALTERNATIVA	Fr	%	% Acumulado
Si	22	15%	15%
No	04	85%	100%
Totales	26	100%	100%

Nota: Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 9. Trabajo bajo Presión**



**Análisis:** A través de la interpretación de los datos expuestos, se puede deducir que el 85% de los trabajadores consultados, afirman que definitivamente si actúa adecuadamente para resolver problemas bajo estrés adaptándose a estos en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE. El 15% restante manifiesta lo contrario. Trabajo bajo presión. Para muchos empresarios y algunos trabajadores la capacidad de trabajar “bajo presión” es una virtud, entendiendo como tal el don para resolver de forma satisfactoria la actividad que se desarrolla aunque las circunstancias que la rodeen resulten totalmente adversas. Por eso no es extraño observar, en las ofertas de trabajo, esta capacidad como requisito a cumplir por el candidato. El desarrollo de toda tarea o actividad de tipo laboral ya implica una dosis mayor o menor, pero siempre presente de presión, generada por la incertidumbre sobre el éxito o fracaso que constituya el resultado. Sin embargo, algunos líderes y/o empresarios entienden la presión como un método en sí mismo para aumentar la productividad o rentabilidad de sus empleados,

**TABLA 10. ¿Cuenta con la identidad, personalidad, actitudes y valores para desempeñarse bien en cualquier situación de su trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>22</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>No</b>	<b>04</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 10. Desempeño Laboral**



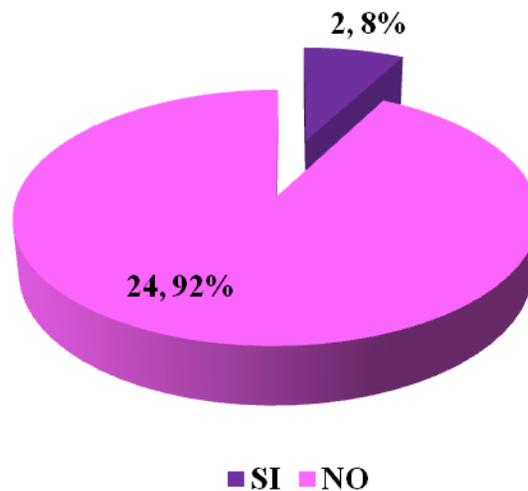
**Análisis:** Los resultados obtenidos se orienta en dos direcciones, el 85% de los trabajadores manifiestan que si cuentan con la identidad, personalidad, actitudes y valores para desempeñarse bien en cualquier situación de su trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, el otro 15% afirma lo contrario. Para que un empleado se sienta impulsado a llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible e inclusive rayar en la excelencia la institución debe considerar los siguientes elementos: La motivación sobre todo en el ámbito económico; el ambiente de trabajo, pues da mayores posibilidades de desempeñarse de la mejor manera en el área laboral; el establecimiento de objetivos que se deben desarrollar en periodo de tiempo y que representen un desafío para el trabajador; reconocimiento del trabajo, se le debe decir al trabajador que está realizando bien su trabajo, esto lo motiva ya que se siente útil y valorado; participación del empleado, en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y sentirá que forma parte de la empresa; formación y desarrollo profesional, los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto

**TABLA 11. ¿Cree que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE se hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional de sus empleados?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>02</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>
<b>No</b>	<b>24</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 11. Seguimiento profesional**



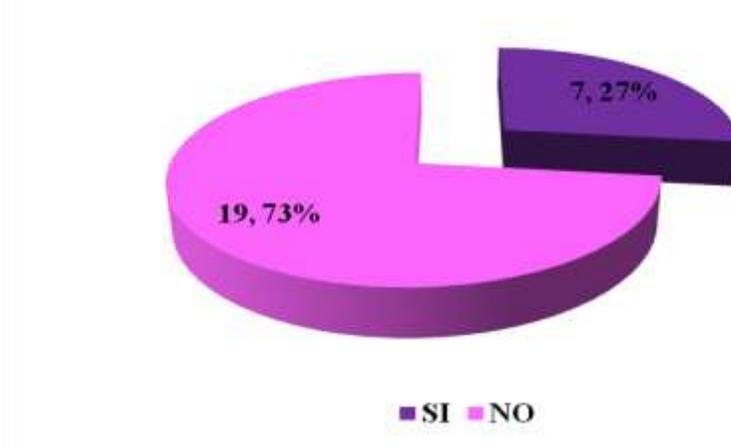
**Análisis:** Los datos expuestos dejan ver que el 92% de la muestra seleccionada opinan que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no se hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional de sus empleados, el 8% restante manifiesta lo contrario. El desarrollo profesional debe alcanzar no solo a la empresa, sino también a su talento humano es decir a todos los miembros de la organización. Esta preocupación debe ser constante por parte de las instituciones quienes deberán identificar y motivar a su personal lo que constituye la creación del valor compartido, porque la institución se asegura una gestión eficaz de su negocio y al mismo tiempo motiva personal y profesionalmente a sus empleados, es decir, para prever el relevo de los actuales líderes y asegurar la viabilidad futura de la empresa. Este plan de sucesiones se liga, indefectiblemente, con los planes de desarrollo individuales.

**TABLA 12. ¿Las evaluaciones que se aplican al personal de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE detectan si existe la necesidad de que estos reciban algún tipo de adiestramiento?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>Fr</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Si</b>	<b>7</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
<b>No</b>	<b>19</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>
<b>Totales</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Datos extraídos del instrumento aplicado a los empleados de la UBS. Vilerá, N (2012)

**GRAFICO 12. Necesidades de Adiestramiento**



**Análisis:** En la tabulación de los datos de acuerdo al instrumento aplicado se pudo demostrar que el 73% de las personas consultadas consideran que las evaluaciones que se aplican al personal de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE no detectan si existe la necesidad de que estos reciban algún tipo de adiestramiento, el 27% restante opina lo contrario. El adiestramiento mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad, este es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones a las que llegó el investigador de acuerdo a los resultados obtenidos, así como las recomendaciones sugeridas por este.

### Conclusiones

Una vez culminada la investigación y en función de los datos obtenidos se desprenden las siguientes conclusiones por objetivos:

**Objetivo 1.** Diagnosticar el sistema actual del proceso de Evaluación del Desempeño del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE. Se pudo concluir:

- Carencia de un Plan de Desarrollo para los empleados que contenga un esquema de seguimiento de trabajo, en donde se plantee las competencias que debe fortalecer el empleado para mejorar su desempeño, así como también aquellas en donde las faltas pueden representar problemas para el desarrollo de las funciones
- Falta de motivación del personal y por ende un nivel de desempeño por debajo de lo esperado , situación que trae como consecuencia un total desinterés por parte de los trabajadores en tratar de escalar posiciones dentro de la institución

- Fallas en la existencias de programas que transmitan información relacionadas con la institución y que permitan al trabajador actualizar los conocimientos relacionados con su lugar de trabajo, lo que se ve reflejado en la calidad del servicio debido a la poca identificación de estos empleados con la institución.
- Ausencias de planes estratégicos para el logro de objetivos y metas que involucren al talento humano en un esfuerzo planeado y continuó de la directiva de la institución para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional

**Objetivo 2.** Analizar si el proceso actual de evaluación del desempeño permite el desarrollo, crecimiento y participación del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales dentro de la Institución

- En la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE, existe una total carencia de planes que involucre el desarrollo del empleado, es decir de métodos o esquemas de seguimientos de trabajo, en donde se planteen las competencias que debe fortalecer el empleado para mejorar su desempeño, así como también se muestran aquellas competencias en donde las faltas pueden representar problemas para el desarrollo de las funciones
- No existen normas preestablecidas, por lo tanto no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, solamente una apreciación subjetiva o sentimental del desempeño. Debido a la carencias de normas al momento de evaluar, no puede haber una evaluación objetiva de los resultados
- En el proceso de evaluación del desempeño, no existe una relación directa entre evaluación y rendimiento debido a la presencia de criterios subjetivos en el momento de evaluar.

Los criterios poco razonables al momento de evaluar, no representan retos lo cuales carecen de potencial motivador

- Incapacidad para tomar datos en las evaluaciones para la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo, lo cual niega el propósito básico de las mediciones de desempeño.

**Objetivo 3.** Establecer si la aplicación del modelo de evaluación por competencias proporciona los criterios para el desarrollo efectivo del personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE.

- La institución no se esfuerza por identificar y motivar a su personal lo que constituye la creación del valor compartido, asegurando con esto una gestión eficaz de su negocio y al mismo tiempo motivando a su personal profesionalmente contribuyendo con planes de desarrollo individuales
- Carencia de planes de adiestramiento para el personal, que contribuya a incrementar la motivación de este, aumentando la calidad en la prestación de un servicio y contribuyendo con su desarrollo personal.
- se pudo constatar que la institución está en conocimiento de la importancia de dicho proceso, pero a pesar de ello no toma en cuenta que una valoración de las competencias de sus empleados constituye una garantía para el desempeño laboral de los mismos lo que redundara en la prestación de un mejor servicio; todo lo contrario, dicho proceso constituye solo un formalismo, ya que se le presta muy poca atención a los resultados.

- Se considera viable la utilización del modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias ya que incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (manual de Gestión por competencias) y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

## **Recomendaciones**

De acuerdo a la información y análisis derivados de los resultados obtenidos surgen las siguientes recomendaciones

- Difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional e involucrarse con la institución. Las políticas deberán proyectarse por toda la empresa a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia del desarrollo personal y los climas de trabajo favorables como factor clave del éxito.
- Ofrecer y mantener una cultura organizacional que ofrezcan formas definidas de pensamientos, sentimientos y reacciones que guíen la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de la organización.

- Diseñar programas de ascenso que proporcionen retos y competencia entre los trabajadores para que se esfuercen en realizar correctamente sus actividades y ser sobresalientes dentro de la institución, de esta manera se logrará un buen clima organizacional, un eficiente y eficaz desempeño laboral, además, de unos trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.
- Tomar en consideración la evaluación por competencias para ser implementada en la Unidad de Bienes y Servicios generales del CNE

## **LA PROPUESTA**

### **Denominación del Proyecto:**

Diseño de una propuesta de Evaluación del Desempeño Basado en las Competencias para los empleados que prestan sus servicios en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE)

### **Análisis del Procedimiento de Evaluación del Desempeño Vigente.**

Para la realización del diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño vigente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE), se elaboró una encuesta en la cual se exploró los aspectos claves, la misma fue aplicada al personal que labora en dicha Unidad cuyos cargos son: Jefe de Grupo. (Supervisor), Auxiliares de Mantenimiento. Operarios de Limpieza, los cuales a los efectos de esta investigación fueron considerados expertos.

Con respecto, a la necesidad de evaluar el nivel de desempeño en la institución en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE) se pudo constatar que la institución está en conocimiento de la importancia de dicho proceso, pero a pesar de ello no toma en cuenta que una valoración de las competencias de sus empleados constituye una garantía para el desempeño laboral de los mismos lo que redundara en la prestación de un mejor servicio; todo lo contrario, dicho proceso constituye solo un formalismo, ya que se le presta muy poca atención a los resultados.

Dicho escenario trae como consecuencia que se desconozca la situación real de los trabajadores en cuanto a su rendimiento laboral debido a la carencia de un proceso de supervisión que este destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo

para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas, e igualmente puede influir de manera negativa en las acciones de capacitación aplicadas, ya que resulta difícil medir el impacto que ha tenido en los trabajadores, pues no se evalúa el nivel y la calidad de la actuación del personal en el trabajo por un periodo de tiempo posterior al programa en relación con lo aprendido. Más aún, no se sabe si la capacitación efectuada ha contado con la orientación más adecuada para cumplir con los objetivos planteados.

Por otra parte se debe señalar que para la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE), la evaluación se centra solo en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización, pero lo que se refiere a su traducción en términos de impacto económico y cualitativo no es tomado en cuenta por la misma. Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron las principales fortalezas y debilidades del proceso de Evaluación del desempeño vigente en la institución como tal:

**Fortalezas:**

- Se Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la Institución a más valoriza en sus funcionarios.
- Saben cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conocen cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar el nivel de desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.)
- Tienen oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.

**Debilidades:**

- La selección de los factores de evaluación es arbitraria.
- Los factores utilizados son muy Generales, (Ej. Liderazgo, Calidad de Trabajo)

- El principal objetivo (y a veces el único) ha sido justificar o distribuir un aumento salarial.
- No se proporciona retroalimentación basada en los resultados de la misma.
- No se entrena a los evaluadores
- No se estimula el trabajo en equipo y tampoco se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- No se mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- No se estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y tampoco velan porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- No se atiende con prontitud los problemas y conflictos, y tampoco se toman las medidas disciplinarias que se justifican.
- No se estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### **Naturaleza del Proyecto**

Debido a la información que se ha manejando hasta el momento en el desarrollo del presente estudio, y con el propósito de ampliar las ventajas competitivas de la en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE), se propone la elaboración de un Instrumento de Evaluación del desempeño, basado en las competencias, cuyo propósito será el de ser utilizado como una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la institución y de esa manera alcanzar los objetivos básicos, creando en el empleado reconocimiento que incremente su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y en si su desarrollo personal, lo que de pie al mejoramiento continuo.

El diseño de la propuesta parte del hecho, de que la evaluación del desempeño en la institución es una de las más importantes estrategias de desarrollo del talento humano, ya que la misma proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que en la materia debe tener la institución, para posteriormente conocer su estado, aspectos a

reforzar o a erradicar; no solo para la institución, sino también para el empleado, porque de esta manera se alimentarán de procesos orientados al mejoramiento como: Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección, Capacitación y Programas de compensación, lo que dejaría evidenciado que el potencial humano requiere de un mantenimiento y estímulo permanente para garantizar su desarrollo.

Introducir en las empresas instrumentos adecuados para evaluar al personal, permitirá a la misma determinar el grado en que esta da respuestas a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo, con la finalidad de que la evaluación permita el aporte de información que oriente la toma de decisiones y que conduzca a la introducción de mejoras en el proceso formativo.

### **Proceso de Implementación de una Gestión Basada en las Competencias**

Inicialmente se debe tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar, en estas, los factores críticos de éxitos acordes con los del resto de la Institución, ya que esto será el punto de partida para comenzar a identificar cuales deberán ser las características institucionales y más específicamente como deberá ser el personal que labora en esta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

**Identificar la Misión del Área o grupo a estudiar:** Desde un enfoque sistémico, cada área establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la institución, de tal forma que cada una de ellas cumpla una “parte” de lo que podríamos llamar la “Macro Visión Organizacional”, de este análisis desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establecen en forma más específica, sus contribuciones

**Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado:** Esta fase es el resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que “deberían” tener las personas para lograr los resultados sobresalientes, es un

ejercicio descriptivo y de análisis, del perfil de competencias que requiere el puesto, por tanto no se parte de las existentes, Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias que diferenciaron, es decir aquellas que están presentes en las personas y que permiten un desempeño normal, estas competencias deben ser medibles y definidas a través de indicadores tanto positivos como negativos

**Verificación de desempeños exitosos:** En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa y se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios en que la práctica permita identificar y confirmar las competencias que están presente en desempeños exitosos actualmente. En definitiva se trata de descubrir esos comportamientos y actitudes que hacen exitosas a algunas personas en el desempeño de una actividad.

**Estandarización de las competencias:** En esta fase y previo análisis de un panel de expertos, se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la institución; esto incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (del área) específicas de grupo y de rol.

### **Descripción de los Procesos del Sistema de Evaluación Propuesto**

**Capacitación de los evaluadores:** Es importante destacar que la objetividad del proceso se debe garantizar, a través de diferentes aspectos del mismo, entre ellos se debe recalcar que es importante que la evaluación del desempeño sea gestionada por el superior jerárquico de cada empleado, pues es este quien verdaderamente conoce su gestión y las condiciones de la misma, sin embargo este superior pese a los conocimientos y conceptos sobre su subalterno, no necesariamente posee las herramientas suficientes para aplicar el instrumento de ED adecuadamente. Por lo

tanto la parte inicial del proceso será una capacitación a todos los jefes de áreas con personal a cargo. Dicha capacitación debe contener instrucción en los siguientes ítems: Revisión cultura, objetivos, misión y visión de la institución, junto con toda la información que hace parte de la planeación estratégica de la misma.

Igualmente, presentación del programa de evaluación del desempeño, señalando sus objetivos y alcances; presentación del formato y su utilización adecuada, como diligenciarlos y cómo manejar las escalas de calificación de una forma objetiva, Conducción de la evaluación y recomendaciones para la entrevista y como realizar el seguimiento a los compromisos realizados

**Planificación de objetivos:** Estos objetivos se refieren, a metas que el empleado debe alcanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades, por lo tanto a cada responsabilidad o función dentro del manual de descripción de cargos debe corresponder un objetivo medible o cuantificable que permita una ejecución mas clara del cargo, como también facilita la evaluación contra parámetros objetivos por estar claramente definidos.

**Lectura Carpeta del trabajador:** Esta carpeta debe contener información diversa, sobre aspectos importantes del empleado, como: contrato de trabajo y modalidad del mismo, fecha de ingreso, cargo inicial, promociones, cambios de área, licencias, incapacidades, llamados de atención, etc. Así como también su anterior evaluación, la cual servirá de contraste con la actual, pues en ella se observaran, los compromisos anteriores, nivel de mejoramiento actual y desarrollo de nuevas habilidades. De la misma manera se podría encontrar por el contrario un detrimento en el desempeño.

**Levantamiento de información de competencias para el puesto:** Esta información se obtiene del manual de cargos, pero de no existir este o para complementarlo, es conveniente realizar previo el proceso de ED cuáles son los comportamientos que permiten una ejecución más exitosa del cargo, esto corresponde a la aplicación de la metodología: “Técnica de incidentes críticos”. Dicha información permite confrontar en el formato, si las competencias que esta

implementado el empleado en su cargo, coinciden con las esperadas para una adecuada ejecución.

**Citación por escrito:** Es necesario darle al proceso la seriedad y rigurosidad necesarias, generando en el empleado las expectativas adecuadas para facilitar el proceso, como un procedimiento importante dentro de la organización, que a su vez le permite hacer un balance periódico sobre su gestión, así como también le brinda asesoría y apoyo

**Entrevista evaluador – empleado:** El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato tenga la oportunidad de:

Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio

- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente , aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir
- Acordar las metas para el siguiente ejercicio

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, para lo cual se sugiere:

- Programar y preparar la entrevista
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar
- Especificar a cada evaluado que la sección de evaluación es para mejorar el desempeño
- Realizar la sección en privado y con un mínimo de interrupciones
- Ser lo mas específicos posibles evitando vaguedades
- Centrar los comentarios en el desempeño y no en la persona

- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede comprender para mejorar su desempeño
- Concluir la sección destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado

**Retroalimentación:** este punto de la evaluación se puede definir como el momento más importante, pues es la esencia de la retroalimentación lo que hace valiosa e importante, si ella no sirviera para comunicarse de cara al empleado y valorar con él los efectos de su labor. Esta fase es más constructiva si el evaluador comprende las causas de los éxitos y de los fracasos y puede mantener una conversación abierta y objetiva con el empleado, y constituye el cierre del proceso, implica un ejercicio de análisis del evaluador sobre las variables de la situación del empleado y favorece la construcción de metas a cumplir para el siguiente periodo a evaluar. Las cuales se convierten en verdaderos compromisos dependiendo de la forma seria y rigurosa en que se lleve la entrevista y la devolución de las conclusiones del evaluador.

**Codificación de datos:** El objetivo de esta etapa es asignarle un valor a cada una de las categorías (competencias) evaluadas con el fin de poder utilizar estos resultados de manera práctica, lo cual es indispensable para su análisis. El procedimiento puede hacerse manualmente o recurrir a la utilización de algunos de los software que existen en el mercado

**Análisis de la Información:** El análisis de los datos debe ser coherente con la naturaleza de la información cualitativa o cuantitativa recolectada. Para el análisis cuantitativo se recomienda usar programas SPS de acuerdo al tipo de tendencia y variables que se desea observar, para ello se debe identificar el tipo de análisis que más se adecue a los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación.

**Conclusiones y plan de acción:** Las conclusiones obtenidas de todo proceso de evaluación de desempeño por competencias, deben integrar tanto la dimensión cualitativa y cuantitativa y debe estar orientada a la obtención de resultados prácticos, en este sentido las conclusiones deben suministrarle los argumentos necesarios para

justificar cualquier tipo de transformación en la estructura y en la dinámica institucional; aspectos que deben traducirse en la elaboración de un plan de acción.

El plan de acción es el diseño de una estrategia organizacional cuya finalidad es el alcance de los objetivos de la institución, mediante programas de capacitación, diseño de planes de incentivos, promociones, rediseño de puestos de trabajos, mejoramiento de estrategias de comunicación. Programas que pretendan afianzar la cultura organizacional o mejorar el clima.

### **Justificación de la Propuesta de Evaluación Planteada**

La presente propuesta se justifica ya que la adecuada implementación de la evaluación del desempeño encierra un gran número de beneficios que favorecerán el crecimiento de la institución, en la medida en que los datos obtenidos contribuyan al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimización de los recursos con que cuentan la institución,

Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva con respecto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la institución; por otro lado identifican con claridad sus puntos débiles y se convierte así, en un instrumento de mejoramiento continuado que, asociado a procesos de formación y de retribución hace posible el alcance de los objetivos institucionales.

### **Objetivos de la Propuesta de Evaluación Planteada**

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona. Los objetivos fundamentales de esta propuesta son:

- Asegurar la eficiencia y productividad del Talento humano orientada al logro de resultados individuales y colectivos frente a su rol dentro de la organización

- Identificar brechas individuales y de equipo a partir de la evaluación del desempeño.
- Desarrollar planes de acción dirigidas al cierre de brechas identificadas
- Facilitar herramientas orientadas al aseguramiento del éxito individual del personal de la institución.
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Enfocar la actividad evaluativa en aspectos importantes para que los resultados sean realmente valiosos y relevantes.
- Desarrollar la actividad evaluativa, con miras a que por medio de la misma se pueda lograr comprobar la efectividad de las acciones realizadas
- Establecer por medio de la evaluación si los resultados obtenidos producto de la capacitación son compatibles con la actividad laboral
- Determinar por medio de la evaluación si los resultados obtenidos representa beneficios, no solo para la satisfacción de las necesidades de la institución sino también para el empleado.
- Presentar la importancia que tienen para esta institución el que se cree conciencia de evaluar con regularidad y de manera eficaz y efectiva el desempeño de su personal.

## **Personal a Evaluar**

Para la realización del diseño de una propuesta de evaluación del desempeño del consejo Nacional electoral (CNE), se tomara como referencia al personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales los cuales son:

- Un (5) Jefe de Grupo. (Supervisor)
- Dos (6) Auxiliares de Mantenimiento
- Cinco (15) Operarios de Limpieza

## **Funciones de los Cargos y Competencias que se Requieren.**

### **Supervisión: Jefe de Grupo**

#### **Funciones:**

- Controlar la calidad de servicio que se brinda a la empresa.
- Organizar a su personal y detalla por escrito las funciones y áreas bajo su cargo en su respectivo turno.
- Dirigir, Coordinar y ejecutar el cronograma de Limpieza y los servicios de Fumigación,
- Entregar a cada operario el material, equipos y maquinarias a utilizar, teniendo control diario de inventario en la entrega y almacenaje en los depósitos.
- Impartir directivas claras y precisas de acuerdo al programa de limpieza.
- Escuchar y atender problemas que afecten al trabajador en el buen desempeño de su labor.
- Efectuar constantes reuniones con el personal, de manera tal que se expongan las novedades ocurridas, las presentación y alternativas de solución a las dificultades, problemas latentes y así incentivar la unión, confianza y comunicación.
- Mantener la buena presentación en todo momento de los trabajadores.

- Es importante estar informados de los pasos que aplican sus subordinados y exigir constantemente informes por escrito de las novedades ocurridas.
- Controlar y efectuar el cambio de los equipos de protección personal para la renovación oportuna.
- Incentivar el apoyo y colaboración de los compañeros con el personal de poca experiencia laboral, orientándolos para el mejor desempeño de sus funciones.
- Estar pendientes del buen estado de las maquinarias que se utilizan, para así evitar accidentes que vayan en contra de la seguridad física del personal.
- Supervisa y controla la asistencia diaria del personal, emitiendo el Registro de Asistencia para la Gerencia de *Mantenimiento*
- Verifica el cumplimiento de las normas y disposiciones de seguridad.
- Efectuar una constante evaluación del personal que está a su cargo, a efectos de solicitar el cambio de los mismos si el caso lo requiere.

### **Competencias para el Cargo.**

**Competencias académicas:** Lic. en Administración

**Competencia Laboral:** Dos (2) años en labores específicas al Cargo

#### **Conocimientos Específicos:**

- Sistema
- Finanzas
- Contabilidad
- Planeación de Proyectos

### **Cualidades Personales, sociales y/o conductuales.**

Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones

- Actitud positiva y Liderazgo
- Buena organización y orden

- Facilidad para relacionarse
- Comunicación y trabajo en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Disciplina
- Desarrollo y apoyo a sus colaboradores
- Planificación y organización

## **Auxiliares de Mantenimiento**

### **Funciones del Cargo**

- Distribuir las áreas de limpieza a cada uno de los operarios.
- Recibir, distribuir y controlar de manera racional los materiales e implementos a ser utilizados.
- Apoyar al supervisor en la capacitación de los operarios para el manejo de las máquinas de limpieza y utilización de los materiales e implementos.
- Apoyar al Supervisor en el control de la asistencia de los operarios.
- Solicitar los operarios de reemplazo por inasistencia del personal.
- Informar al Supervisor de todas las acciones que se produzcan en el servicio.
- Controlar que el personal se encuentre limpio y correctamente uniformado.
- Controlar los inventarios de maquinarias, equipos, etc.
- Controlar la correcta utilización de la maquinaria y equipo de la empresa.
- Otras funciones que le asigne el Supervisor.
- Mantener ordenado y limpio las instalaciones.
- Reportar los requerimientos para disponer los stocks necesarios de insumos, materiales, herramientas y equipos para el desarrollo del servicio de limpieza.
- Realizar correctamente las rutinas de trabajo establecidas.
- Mantener su imagen personal en óptimas condiciones.
- Mantenerse en el puesto de trabajo durante todo su turno.

## **Competencias para el Cargo**

**Competencias académicas:** Poseer estudio de Bachillerato o por lo menos experiencia en su ramo

**Competencia Laboral:** Dos (2) años en labores específicas al Cargo

### **Conocimientos Específicos:**

- Mecánica
- Electricidad
- Plomería Mercadeo

### **Cualidades Personales, sociales y/o conductuales.**

- Habilidad para anticipar problemas, detectar irregularidades y generar soluciones
- Actitud positiva y Liderazgo
- Buena organización y orden
- Facilidad para relacionarse
- Comunicación y trabajo en equipo
- Capacidad de trabajar bajo presión
- Disciplina
- Desarrollo y apoyo a sus colaboradores
- Planificación y organización

## **Operario de Limpieza**

### **Funciones del Cargo**

- Reparación, reglaje, montaje, desmontaje de máquinas

- Limpieza interior y exterior del edificio maquinaria y elementos de producción, vigilancia y reposición de piezas defectuosas, incluyendo utillaje e iluminación, decoración y pintura
- Cuidado y limpieza en general de las diversas dependencias y todos sus elementos en forma tal que garantice su óptimo servicio y rendimiento para los distintos turnos de trabajo

### **Competencias para el Cargo**

**Competencias académicas:** Poseer estudio de Bachillerato o por lo menos experiencia en su ramo

**Competencia Laboral:** Dos (2) años en labores específicas al Cargo

### **Cualidades Personales, sociales y/o conductuales.**

- Receptividad ante las instrucciones recibidas
- Seguimiento de un plan de trabajo
- Facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías de limpieza.
- Responsabilidad y capacidad de seguir un método de trabajo.
- Actitud discreta ante la documentación del cliente
- Responsabilidad y organización
- Atención
- Capacidad de trabajo en equipo
- Cuidado y rigor en el manejo de mezclas peligrosas
- Pulcritud
- Eficiencia
- Destreza manual en la utilización de maquinaria e instrumentos
- Resistencia a largos periodos de pie
- Flexibilidad y agilidad

## **Factores a Evaluar**

**Las Competencias Técnicas:** Suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

**Las Competencias Directivas:** Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la institución. Por lo tanto la función directiva incluye además de una dimensión estratégica. Otra dimensión intrategica, esta última se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la institución,

Dentro de las competencias directivas, también están las competencias de eficacia Personal: Son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno, estos hábitos se refieren tanto al equilibrio y desarrollo personal, como al mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el entorno.

- **Competencias Estratégicas:**

- ✓ **Resolución de problemas:** Identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma de decisiones
- ✓ **Gestión de Recursos:** Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
- ✓ **Relaciones afectivas:** desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas claves dentro de la institución y del sector

- ✓ **Negociación:** Consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influyen en su área de responsabilidad

- **Competencias Intrategicas**

- ✓ **Comunicación;** Comunica de manera efectiva, empleando procedimientos formales e informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones
- ✓ **Organización:** Asigna tareas y objetivos a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- ✓ **Empatía:** escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos
- ✓ **Delegación:** Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos
- ✓ **Trabajo en equipo:** Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

- **Competencias de Eficacia Personal**

- ✓ **Proactividad:** Iniciativa, muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad

- ✓ **Creatividad:** Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan
  
- ✓ **Autonomía Personal:** Toma decisiones con criterios propios, no como resultado de una simple reacción a su entorno
  
- ✓ **Disciplina:** Hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
  
- ✓ **Gestión Personal:** Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
- ✓ **Desarrollo Personal:** Evalúa con frecuencia, sus propios comportamientos y la realidad que los circunda

## FORMATO DE EVALUACIÓN

						
<b>EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS GENERALES</b>			<b>1.FECHA</b>			
			DÍA	MES	AÑO	
2. DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR						
2.1 APELLIDOS Y NOMBRES		2.2 C. I.	2.3 CARGO ACTUAL			
2.4 FECHA DE INGRESO	ÁREA, UNIDAD U OFICINA					
3. DATOS PERSONALES DEL SUPERVISOR INMEDIATO						
3.1 APELLIDOS Y NOMBRES		3.2 C. I.	3.3 CARGO ACTUAL			
4. INFORMACIÓN GENERAL						
<p>A continuación se presenta un instrumento para diagnosticar el potencial del personal activo a la fecha, aplicando el modelo de competencias. Encontrará una serie de indicadores de conducta que están relacionados con las competencias requeridas para cada cargo. Es indispensable que analice detenidamente la descripción de cada indicador de manera objetiva, sin permitir que percepciones subjetivas alteren su selección</p>						
<p>Cada indicador tiene una escala creciente de la A a la E, la cual se describe a continuación</p> <p><b>A) MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO:</b> El Trabajador no logra adquirir las competencias mínimas requeridas para realizar sus labores</p> <p><b>B) POR DEBAJO DE LO ESPERADO:</b> El Trabajador alcanzo el mínimo de las competencias previstas para el puesto de trabajo</p> <p><b>C) DENTRO DE LO ESPERADO:</b> El trabajador alcanzo la mayoría de las competencias previstas para el puesto de trabajo</p> <p><b>D) SOBRE LO ESPERADO:</b> El trabajador alcanzo las competencias previstas para el puesto de trabajo, contribuye al logro de metas y objetivos propuestos.</p> <p><b>E) EXCEPCIONAL:</b> El trabajador alcanzo todas las competencias, supero las expectativas contribuye a logros adicionales no implícitos en las funciones y actividades asignadas al puesto de trabajo. Dispone de conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas</p>		<p>Marque con una "X" su selección, Ejemplo:</p> <p><b>Conoce y respeta las Leyes y reglamentos</b></p> <p style="text-align: center;">A      B      C      D      E</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/>    <input checked="" type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/>    <input type="checkbox"/> </p>				
5. COMPETENCIAS E INDICADORES DE CONDUCTA						
5.1 COMPETENCIAS TÉCNICAS.						
<b>Destreza:</b> Es hábil para ejecutar las tareas básicas del cargo		A	B	C	D	E
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Rendimiento:</b> Ritmo de trabajo. Rapidez con el que realiza su trabajo		A	B	C	D	E
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Nivel de conocimiento para desempeñar los diversos deberes relativos a su cargo		A	B	C	D	E
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Calidad:</b> Se ajusta a los estándares de calidad establecidos para su labor, ejecuta sus tareas con alto nivel de efectividad		A	B	C	D	E
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Disciplina:</b> Cumplimiento del reglamento interno, normas y políticas del personal, asistencia y puntualidad al trabajo		A	B	C	D	E
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES					
<b>Trabajo en Equipo:</b> Participa activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración no implique la satisfacción del interés propio.	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
<b>Espíritu de colaboración e iniciativa:</b> Acepta y realiza labores adicionales. Desempeña tareas difíciles o desagradables cuando es necesario. Realiza sus deberes sin necesidad que sea mandado. Ayuda a sus compañeros en sus trabajos	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
<b>Resolución de Problemas:</b> Identifica los puntos claves de una situación o problema, es capaz de sintetizar y tomar decisiones	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
5.3 COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL					
<b>Autocrítica:</b> Evalúa con frecuencia y objetividad su propio comportamiento	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
<b>Ambición:</b> Busca ocupar posiciones más altas, muestra conductas orientadas al desarrollo de su carrera y al éxito	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
<b>Creatividad:</b> Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
<b>Energía:</b> Es hábil para crear y mantener un nivel de actividad intensa, capacidad para el trabajo duro. Impulso	A	B	C	D	E
	<input type="checkbox"/>				
6. ENTREVISTA					
<b>6.1 ¿Además de las funciones en su cargo realiza otras tareas. Cuáles?</b>					
<b>6.2. ¿Su área de trabajo cuenta con algún documento o formato que contenga los objetivos cuantificados mediante metas establecidas en ciertos periodos de tiempo?</b>					
<b>6.3. ¿Cuando se presenta algún inconveniente en el departamento, la solución del mismo es rápida?</b>					
<b>6.4. ¿Con que frecuencia se reúne el personal para planear los objetivos, estrategias etc., del departamento y como las lleva a cabo?</b>					
7. COMENTARIOS INHERENTE A LA EVALUACIÓN					
<b>7.1 Sugerencia del Supervisor Inmediato:</b>					

<b>7.2 Observaciones del trabajador</b>				
<b>8. FIRMAS Y SELLOS</b>				
<b>8.1 TRABAJADOR</b>		<b>8.2 SUPERVISOR INMEDIATO</b>		<b>8.3 DIRECTOR O GERENTE</b>
APELLIDOS Y NOMBRE		APELLIDOS Y NOMBRE		APELLIDOS Y NOMBRE
C.I Y FIRMA		C.I Y FIRMA		C.I Y FIRMA
FECHA / /		FECHA / / SELLO		FECHA / / SELLO
<b>9. PARA USO EXCLUSIVO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>9.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>				
<b>MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO</b>	<b>POR DEBAJO DE LO ESPERADO</b>	<b>DENTRO DE LO ESPERADO</b>	<b>SOBRE LO ESPERADO</b>	<b>EXCEPCIONAL</b>
<b>10. FIRMAS Y SELLOS</b>				
<b>10.1 ANALISTA</b>		<b>10.2 ÁREA DE EVALUACIÓN</b>		<b>10.3 GERENTE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO</b>
APELLIDOS Y NOMBRE		APELLIDOS Y NOMBRE		APELLIDOS Y NOMBRE
C.I Y FIRMA		C.I Y FIRMA		C.I Y FIRMA
FECHA / /		FECHA / / SELLO		FECHA / / SELLO

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A. Mata, Y, Ochoa, M. (2006), realizó la investigación titulada “Propuesta de un Instrumento de Evaluación del desempeño de los docentes de I y II etapa de educación básica”. Universidad Central de Venezuela Trabajo Especial de grado no publicado
- Arias, F. (2007). El Proyecto de Investigación .Guía para su Elaboración. (Tercera Edición).Editorial Episteme Caracas. Venezuela
- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (Tercera Edición) Editorial Granica. Argentina.
- Bavaresco, A. (2006) Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Boyatzis, R.E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. Journal of Applied Psychology,
- Balestrini, M. (2007). Como se elabora un proyecto de investigación. (Segunda edición). Editorial Fitolito Quintana. Venezuela, Caracas.
- Canales, A. (2007) Metodología de la Investigación. Manual para el Desarrollo de Personal de Salud. (Segunda edición) Editorial Panamericana de la Salud. Washington. EUA.
- Constitución (1999) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 5.453 (extraordinario) Diciembre.30, 1999.
- Cariola, Leonor. y Quiroz, Ana. (1997). Las Competencias y la Gestión de Recursos Humanos: Una Perspectiva Global. México: Cinterfor/OIT. Oficina Internacional del Trabajo.

- Canton Mayo Isabel (2000). Las organizaciones Escolares: Hacia nuevos modelos. Buenos Aires. FUNDEC
- Caro, Eliana y Jorge Toyama (2006), “Seguridad y salud en el trabajo: la responsabilidad empresarial”, *Seguridad y Gerencia*, año 1, nº 6, diciembre
- Dolan, S. L. (2003). La gestión de los recursos humanos. (Segunda edición). Editorial. McGraw-Hill. Madrid España
- Dalziel, Murray., Cubeiro, Juan., Fernández, Guadalupe. (1997). Las Competencias Claves para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Deusto. España
- Figueroa, M. (2008). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas. UPEL.
- Freeman, Richard B. (2005), “La gran duplicación: los efectos de la globalización sobre los trabajadores en el mundo. Cambios globales y el mercado laboral peruano: comercio, legislación, capital humano y empleo, Lima, Universidad del Pacífico.
- Gonzales, E. Arturo (2006), " Medición del desempeño Organizacional", Ideas Económicas, México, D.F.
- Hanna (2002) Nuevas perspectiva sobre el aprendizaje en la enseñanza universitaria. En Hanna, (Primera Edición). Editorial La enseñanza universitaria en la era digital
- Hernández, F. Fernández C y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. (Segunda edición). Editorial Mc Graw-Hill, México.
- Izalla, I. Martínez, H.(2007) Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño de la empresa PANALPINA C.A (sede principal. Caracas .los Cortijos)” Universidad Central de Venezuela Trabajo Especial de grado no publicado.

Jozami I, Aníbal Y. (1999). Transparencia y ética pública. En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: El Servicio Público y la Ética de la Responsabilidad. Año 7, Número 16, Primavera 2000.

Kirkpatrick, Donald (2000); Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles; Ediciones Gestión 2000. España

Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial Republica Bolivariana de Venezuela No 37.522 del 06 de Septiembre del 2002

Ley Orgánica del Trabajo Gaceta Oficial N° 5.152 de fecha 19 de junio de 1997

Linares, O. (2007). Introducción a la teoría general de la administración de personal (Cuarta Edición) Editorial Mac Graw - Hill. México.

Lasida, Javier (2006) es Coordinador del Proyecto de Competencias Laborales - DINA E – BID.

Landeau **R** (2007) Elaboración de Trabajos de Investigación. Editorial Alfa de Caracas

Levy-Leboyer, Claude (1997). Gestión de las Competencias: Cómo Evaluarlas, cómo Analizarlas y cómo Desarrollarlas. Barcelona-España. Editorial Gestión 2000

Martin,L.M.(1986): Set/reset: Use and disuse of concepts in impression formation. Journal of Personality and Social Psychology, 51 (3), 493-504.

Méndez, C. (2006). “Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación”. Editorial Mc Graw-Hill, Bogotá, Colombia.

Méndez, F. (2007) “La pertinencia como requisito para la calidad en Educación Superior. La planeación institucional y el compromiso como condición esencial para el desarrollo del posgrado” E. Revista Iberoamericana de Educación ISSN 1681

- Merchant, L. (2006) Actualización para el Management y el desarrollo organizacional (Primera Edición) Universidad de Viña del Mar.
- Mertens, Leonard. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Pérez, Betancourt, A. (2007) “Perfeccionamiento Empresarial: retos y perspectivas” (Presentación al II Taller de difusión de prácticas empresariales, GECYT,
- Pineda P, (2005) Gestión de la Formación en las Organizaciones. (Primera edición) Editorial Ariel educación Barcelona.
- Pick, S. López, A. (2005) “Como Investigar en Ciencias Sociales.” (segunda edición). Editorial Blume. México, D.F.
- Pólit, D. (2005). Investigación Científica en Ciencias de la Salud. (Primera Edición) Ediciones Interamericanas. México. D.F
- Ramírez, T. (2006). Cómo hacer un proyecto de investigación. (Segunda edición). Editorial Panapo. Venezuela, Caracas.
- Raijland, Beatriz. (1999). Transparencia y ética pública. En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental: A la corrupción (¿Es esencia o fenómeno?). Año 7, Número 16, Primavera 2000..
- Robbins, Stephen. (2007). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Scartel, B (2008) “Evaluación del desempeño del Recurso humano que labora en la estación de servicios las Acacias del Área Metropolitana para el primer semestre del año 2008”, Universidad Central de Venezuela.. Trabajo Especial de grado no publicado.
- Stephen I. (2006) Reconversión Profesional curso de especialización de la OIT .Turín Italia.

Seltis, Yohoda y otros (1976) Métodos de la investigación de las relaciones Sociales. (Primera Edición) Editorial Rialf. Madrid. España.

Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. (1993) Competence at work, model for superior performance, John Wiley & Sons. Nuava York

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de trabajos de grados de especialización y maestrías, tesis doctorales. Editorial FEDEUPEL. Venezuela, Caracas.

Warren, W. (2007). Desarrollo Gerencial: Enfoque Conceptual y Metodologías. Caracas, Venezuela: Vega.

Werther W. Jr., Herth Davis. (2006) Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona State University. Ed. Ing. Agustín Contin. España. 1982.

Write William. Davis Heitth. (2002) Adminsitración de personal y recursos Humanos (Cuarta Edición) Editorial Mac Graw - Hill. México.

## **ANEXOS**

---



ANEXOS A-1  
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



VALIDACIÓN  
INSTRUMENTO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

CARACAS, JULIO DE 2012

Profesor, \_\_\_\_\_

Presente.-

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted, en su condición de experto para solicitar su colaboración en relación a la validación del presente instrumento el cual forma parte del Trabajo Especial de Grado denominado: “ **PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE) CASO: UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS GENERALES DEL CNE.** El instrumento será aplicado a una población compuesta por 27 personas, adscritas a la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE. El objetivo de dicho instrumento es valorar el procedimiento de evaluación del desempeño que realiza actualmente el CNE, para luego determinar los diferentes componentes que deberán formar parte del instrumento de evaluación del desempeño, el cual deberá ser aplicado al personal de la Unidad de Bienes y servicios Generales del CNE. Su cooperación en este proceso de validación es esencial, por lo cual de antemano agradecemos su tiempo y colaboración. Se adjunta la Operacionalización de variables, instrumento, evaluación y carta de aprobación.

Sin más a que hacer referencia; se despiden atentamente.

\_\_\_\_\_  
**Nairuby Vilera**

## ANEXOS A-2



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**



### CARTA DE APROBACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_; Profesor de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, CI: \_\_\_\_\_, por medio de la presente valido el instrumento presentado por la bachiller Nairubi Vilera, para ser aplicado en función de la recolección de información necesaria para el trabajo de grado: **“PERTINENCIA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADSCRITO AL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE) CASO: UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS GENERALES DEL CNE”**.

Firma: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXOS A-3**

**GUÍA DE VALIDACIÓN**

**Contenido:** Responde al contenido que se está tratando en el trabajo de grado

**Pertinencia:** Relación consistente con respecto a las variables objetivo de este.

**Precisión:** Si realmente se justifica con el contenido del instrumento

**Claridad:** Los Ítems están redactados de manera tal que es fácil su comprensión.

N°	Contenido				Pertinencia				Precisión				Claridad				Observaciones
	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	E	B	R	D	
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	

**E-Excelente B- Bueno R- Regular D- Deficiente**

Nombre y Apellido - \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_ Lugar de Trabajo \_\_\_\_\_

Cargo de desempeño \_\_\_\_\_

## **ANEXOS A-4**

### **CUESTIONARIO**

#### **DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA UNIDAD DE BIENES Y SERVICIOS GENERALES DEL CONSEJO NACIONAL ELECTORAL (CNE) SEDE CARACAS.**

El presente cuestionario, tiene como finalidad recaudar información para Diseñar un Instrumento que permita la Evaluación del Desempeño dirigido al personal que labora en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del Consejo Nacional Electoral (CNE). La misma forma parte del Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciados en Educación, otorgado por la Universidad Central de Venezuela UCV, por lo cual solicitamos su colaboración, que consiste, en responder cada uno de los ítems formulados.

### **INSTRUCCIONES**

1. El Instrumento deberá ser llenado Individualmente.
2. Lea detenidamente cada uno de las interrogantes formuladas.
3. Toda la información dada, será considerada estrictamente confidencial.
4. En lo posible, no deje ninguna opción en blanco.
5. De la veracidad de los datos depende la realización del Trabajo de Grado.

**INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las preguntas antes de contestar, marquen con una (x) una sola casilla**

1. Existe dentro de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE algún programa de crecimiento personal, que permita el desarrollo en conjunto de los objetivos de la compañía y de sus integrantes

SI ( )      NO ( )

2. Considera que en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE le brinda la capacitación, instrucción y enseñanza que requiere para que su potencial vaya a la par con los objetivos y metas de la organización

SI ( )      NO ( )

3. En la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE se evalúa el desempeño del personal de acuerdo a las características del puesto y merito de esté

SI ( )      NO ( )

4. El sistema de evaluación aplicado actualmente en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE ha contribuido a mejorar su rendimiento

SI ( )      NO ( )

5. La forma de evaluar al personal en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE le permite mejorar su autoestima y por ende optimizar su desempeño y capacidad productiva

SI ( )      NO ( )

6. Se siente incentivado en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE a buscar siempre lo mejor en su área realizando un trabajo de calidad, y demostrando su máximo potencial  
SI ( ) NO ( )
7. Hace uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible, dentro de su área de trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE  
SI ( ) NO ( )
8. Se fija metas en su área de trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE y se responsabiliza para conseguirlas  
SI ( ) NO ( )
9. Considera que actúa adecuadamente para resolver problemas bajo estrés adaptándose a está en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE  
SI ( ) NO ( )
10. Cree que la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE hace seguimiento a los planes de desarrollo profesional de sus empleados  
SI ( ) NO ( )
11. Las evaluaciones que se aplican al personal de la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE detectan si existe la necesidad de que estos reciban algún tipo de adiestramiento  
SI ( ) NO ( )
12. Posee las habilidades necesarias para adquirir nuevo conocimientos relacionados con su área de trabajo en la Unidad de Bienes y Servicios Generales del CNE  
SI ( ) NO ( )