

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE GRADO:

“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA CONTRIBUIR AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, AÑO 2020”

PRESENTADO POR:

GONZÁLEZ ARGUETA, ÁNGEL EDUARDO
LAZO LAÍNEZ, GLADYS CECILIA
MACHUCA NAVARRO, LAVINIA RAQUEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DOCENTE ASESORA:

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH DE PERLA

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, 15 DE OCTUBRE DE 2020.

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE- RECTOR ACADEMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

ING. FRANCISCO ALARCÓN

SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

MTRO. OSCAR VILLALOBOS

VICEDECANO

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO GENERAL

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUTORIDADES

MTRO. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MTRA. LISSETH NOHEMY SALEH DE PERLA

DOCENTE ASESORA

MTRO. BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA

ASESOR METODOLOGICO

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS TODOPODEROSO. Por estar siempre a mi lado, por guiarme en cada paso a lo largo de mi carrera, Señor hiciste posible el cumplimiento de esta meta, gracias por darme fuerzas cada día, por todas tus bendiciones las cuales son incontables, por tu amor y tu misericordia infinita.

A mis Padres, Haydeé Campos y Miguel González: por brindarme la estabilidad emocional, sentimental y económica para poder llegar a este logro, por todo su amor, apoyo, oraciones, sus consejos en todas las áreas de mi vida. Sus esfuerzos se convirtieron en su triunfo y en el mío.

A mis tíos y demás Familiares: por su compañía, apoyo y por el cariño sincero que siempre me han demostrado, sé que cuento siempre con ustedes.

A mis compañeras de Tesis, Cecilia Lazo y Lavinia Machuca: por compartir en estos años su amistad, tiempo, sacrificio, esfuerzo y paciencia.

A mis amigos, Krissia, Josué, Luis, Reynaldo, Walter, Esmeralda, Rosy, Iliana, Fátima, Blanca: por todos los lindos momentos compartidos, nuestras aventuras, nuestros sueños.

A mi asesora y docente, Licda. Liseth Nohemy Saleh de Perla: por todo su apoyo, dedicación, cariño, paciencia, por transmitir sus conocimientos y por sus enseñanzas desde el principio de mi carrera académica.

A todos los que estuvieron conmigo e hicieron posible este triunfo: Gracias.

Ángel Eduardo González Argueta.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por haberme permitido culminar mi carrera y por siempre darme fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, sin el nada de esto hubiese sido posible.

A mis padres, José Abilio Lazo y Ana Daysi de Lazo, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos, valores y principios que me inculcaron, por su amor y su apoyo, sin lugar a duda este triunfo también es suyo.

A mis hermanos Jennifer Lazo y Edwin Lazo, por su apoyo y consejos durante todo este proceso, por estar conmigo siempre, por las bromas y el cariño.

A mis Abuelos, tíos y primos, por haber estado apoyando siempre, por su cariño incondicional, por sus palabras de aliento y consejos, porque de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mis compañeros de tesis, Ángel González y Lavinia Machuca, por todos los buenos momentos compartidos, por haber compartido este triunfo conmigo, por su paciencia, trabajo y dedicación.

A mis amigos, por todos los años de amistad y por siempre animarme a continuar, por todos los momentos y risas compartidas y de manera especial agradecer a **Arturo Vázquez**, por su cariño, por estar siempre, por apoyarme a nunca renunciar, por todas sus palabras de aliento, por su paciencia y comprensión.

A mi asesora, Licda. Lisseth Nohemy Saleh de Perla, por haber creído en nuestra capacidad desde el principio, por su motivación, cariño y apoyo desde el comienzo de nuestra carrera, por todos los consejos que nos ayudan a crecer como persona.

A todos los docentes que formaron parte de mi educación académica, gracias por su paciencia y dedicación, que Dios los bendiga y les de sabiduría para seguir formando profesionales.

Gladys Cecilia Lazo Laínez.

AGRADECIMIENTOS.

A mi Dios todopoderoso, por permitirme hacer posible el sueño de culminar mi carrera, por su infinita misericordia y amor, por darme la fortaleza y sabiduría para no darme por vencida, por guiar mis pasos y proteger mi camino.

A mis padres, Edwin Vladimir Machuca Zelaya y Ruth Lorena Navarro de Machuca: Por ser un apoyo incondicional a lo largo de mi carrera, por brindarme su amor, ayuda y consejos, por la educación y valores que han inculcado en mí, por enseñarme que en la vida soy capaz de lograr todo lo que me proponga, gracias a cada una de sus oraciones y a sus esfuerzos, este triunfo ha sido posible y también es suyo.

A mi hermana, Angie Astrid Machuca Navarro: por sus consejos y amor, por ser mi mejor amiga y estar presente durante todo este proceso.

A mi Abuelo Isidro Alberto Machuca y a mi tía Bessy Sorel Machuca: por brindarme su apoyo, por el amor sincero que siempre me han tenido y por acompañarme en el cumplimiento de este triunfo.

A mis compañeros de tesis, Cecilia Lazo y Ángel González: por los buenos momentos compartidos, por brindarme su amistad durante todos estos años, por su dedicación, esfuerzo y compromiso.

A mi asesora, Licda. Lisseth Nohemy Saleh de Perla, por nunca dudar de nuestra capacidad, por su cariño y su tiempo, por transmitir cada uno de sus conocimientos y enseñanzas desde el principio hasta el final de mi carrera académica y por cada uno de sus consejos, que siempre van a estar presentes en el proceso de mi vida.

A todos los docentes que formaron parte de mi educación académica, gracias por su tiempo, paciencia y por compartir cada uno de sus conocimientos conmigo, Dios los bendiga.

Lavinia Raquel Machuca Navarro.

RESUMEN EJECUTIVO

Ante la necesidad de las instituciones poseer con personal con las habilidades necesarias para desarrollar de manera óptima sus funciones y responsabilidades que garantice una posición competitiva y permanente en la sociedad, es una de las razones principales para la existencia de un programa de evaluación del desempeño que contribuya al mejoramiento constante del personal.

Se ha seleccionado para la presente investigación el personal Administrativo de la Facultad Multidisciplinaria de la Universidad de El Salvador ante la necesidad de la institución en estudio de contar con una herramienta objetiva que genere una cultura de evaluación basada en resultados. El objetivo de este trabajo es proponer un sistema interno de evaluación del desempeño del personal de las empresas en estudio con el fin de mejorar su rendimiento. Debido a la naturaleza de institución y a que éstas no cuentan con una cultura de evaluación se propone la aplicación del método de escalas gráficas de calificación para medir el desempeño de los trabajadores.

Como resultado de este trabajo, se proporciona a la institución en estudio un instrumento para evaluar el desempeño y un procedimiento que puede servir como guía para la realización del programa de evaluación, definiendo: responsabilidades, frecuencias, método y formato a utilizar. Se recomienda la implementación de dicho programa para beneficio tanto de la institución como de los empleados, debido a que es un medio a través del cual es posible incrementar la productividad por medio del desarrollo y la satisfacción personal y laboral de los trabajadores. Para la implementación de este programa, se recomienda dedicar tiempo y esfuerzo, retroalimentar al empleado sobre los resultados obtenidos y promover su desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, esta puede tener la mejor infraestructura, tecnología o recursos ilimitados, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito. En el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos solo las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, son capaces de impulsar o destruir a cualquier organización o institución, por lo tanto, su aporte es invaluable.

El presente trabajo de investigación consta de cinco capítulos, los cuales se describen de la siguiente manera: En el capítulo I se plantea el problema identificado en la Facultad Multidisciplinaria Oriental de La Universidad de El Salvador. Posteriormente en el capítulo II se elaboró un marco referencial acerca de programas de evaluación del desempeño, en el cual se incluyen elementos históricos, normativos y teóricos que sustentan la presente investigación, tales como su definición, importancia, objetivos y métodos.

En el capítulo III se detalla la importancia, objetivos, método, tipo, diseño y técnicas de la investigación. Estos elementos son esenciales para la formulación del diagnóstico de la situación actual de la Facultad. También se dan a conocer los alcances y limitaciones de la investigación. El capítulo IV comprende de la investigación de campo realizada a los usuarios, empleados y jefes de las unidades administrativas de la institución, el cual contiene las respectivas tabulaciones con análisis e interpretación de los resultados de cada pregunta de los diferentes cuestionarios.

Finalmente, en el capítulo V se detalla la propuesta realizada que proporcionará los lineamientos necesarios para que la institución efectúe una evaluación del desempeño laboral de forma objetiva y que a la vez cumpla con los requerimientos de la organización.

ÍNDICE

CAPITULO I.....	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	18
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN.	22
1.5 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	24
1.5.1. Delimitación del Tiempo.....	24
1.5.2. Delimitación Espacial	24
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.....	24
1.7 OBJETIVOS.	25
1.7.1. Objetivo General.	25
1.7.2. Objetivos Específicos.....	25
CAPITULO II	26
2. MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	26
2.1.1. Antecedentes de la evaluación del desempeño.	26
2.1.2. Antecedentes de proyectos en la Universidad de El Salvador.	28
2.1.3. Antecedentes de la Universidad de El Salvador.....	28
2.1.3.1 Facultad Multidisciplinaria Oriental.	30
2.2. MARCO TEORICO.....	33

2.2.1. Evaluación de Desempeño.	33
2.2.2. Métodos de Evaluación.	41
2.2.3. Desempeño Laboral.	50
2.2.4. Políticas de Compensaciones y Beneficios.	53
2.2.5. Motivación.	57
2.2.6. Seguimiento.	63
2.2.7. Calidad Laboral.	64
2.3. MARCO NORMATIVO LEGAL.	66
2.3.1. Constitución Política de la República de El Salvador.	66
2.3.2. Ley de Educación Superior de El Salvador.	67
2.3.3. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.	69
2.3.4. Normas Técnicas de Control Interno.	71
2.3.5. Reglamento para la Determinación de Responsabilidades.	73
2.3.6. Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador.	73
2.3.7. Ley de Ética Gubernamental.	74
2.3.8. Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.	77
CAPITULO III.	84
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	84
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.	84
3.2 POBLACIÓN.	85
3.3. MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.	86
3.3.1. Muestra.	86

3.3.2. Método de Muestreo.	86
3.3.3. Tamaño de la Muestra.	87
3.3.3.1. Determinación de la Muestra para los Jefes.	87
3.3.3.2. Determinación de la Muestra para los Empleados.	87
3.3.3.3. Determinación de la Muestra para los Usuarios.	88
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	89
3.4.1. Técnicas.	89
3.4.1.2. Entrevista.	89
3.4.1.3. Encuesta.	90
3.4.2. Instrumentos.	90
3.4.2.1. Observación Directa.	90
3.4.2.2. Cuestionarios.	90
3.4.2.3. Guía de Entrevista.	91
3.5. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	91
3.5.1. Fuentes Primarias.	91
3.5.2. Fuentes secundarias.	92
3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	92
3.6.1. Tratamiento de la información.	94
3.6.2. Técnicas Estadísticas.	94
3.6.3. Presentación de la Información.	94
3.7. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	95
CAPITULO IV	96

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	96
4.1 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.....	96
4.2 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS....	133
4.3 RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	153
4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
4.4.1. Conclusiones.	158
4.4.2. Recomendaciones.....	159
4.4.3. Conclusión General	160
4.4.4. Recomendación General.	161
CAPÍTULO V	162
5.1. RESUMEN EJECUTIVO.	162
5.1.1. Introducción.	163
5.1.2. Identificación de los Problemas.	164
5.1.3. Análisis Interno.	165
5.1.4. Análisis Externo.	165
5.1.5. FODA.....	166
5.2. PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN.	167
5.2.1 Importancia.	167
5.2.2. Objetivos del Programa.....	168
5.2.3. Política General.....	168
5.2.4. Políticas Específicas.....	169
5.2.5. Políticas de Operación.....	170
5.2.6. Políticas de Seguimiento.	171

5.2.7. Características del Evaluador.....	171
5.2.7.1. Características con las que Debe Cumplir la Persona Asignada por el Departamento de Psicología.	172
5.2.8. Metodología de la Evaluación.....	173
5.2.10. Características de la Población a Evaluar.	176
5.3. PROGRAMA DE EVALUACIÓN.....	177
5.3.1. Organigrama.....	177
5.3.2. Flujograma del Programa de Evaluación	178
5.3.3. Convocatoria para el Personal a Evaluarse.	179
5.3.4. Sensibilización del personal a Evaluar para Reducir la Tensión Emocional. .	179
5.3.5. Formación de Grupos.....	179
5.4. PROGRAMA DE TRABAJO.....	180
5.4.1. Cuadro Resumen del Problema, Objetivo y Estrategia.....	180
5.4.2. Paso 1: Método de Escalas Gráficas.	180
5.4.2.1. A Quién Va Dirigido.....	181
5.4.2.2. Responsable de la Evaluación.....	181
5.4.2.3. Infraestructura a Utilizar.	181
5.4.2.4. Tiempo de Evaluación.....	181
5.4.2.5. Incentivos.....	182
5.4.2.6. Beneficios.....	182
5.4.2.7. Diseño Ilustrativo.....	184
5.4.2.8. Recomendaciones para la Ejecución del Programa.	190
5.4.3. Paso 2: Método de Escalas Gráficas.	190

5.4.3.1. A Quién Va Dirigido.....	191
5.4.3.2. Responsable de la Evaluación.....	191
5.4.3.3. Infraestructura a Utilizar.....	191
5.4.3.4. Tiempo de Evaluación.....	191
5.4.3.5. Incentivos.....	192
5.4.3.6. Beneficios.....	192
5.4.3.7. Diseño Ilustrativo.....	194
5.4.3.8. Recomendaciones para la Ejecución del Programa.....	200
5.4.4. Paso 3: Método de Escalas Gráficas.....	200
5.4.4.1. A Quién Va Dirigido.....	201
5.4.4.2. Responsable de la Evaluación.....	201
5.4.4.3. Infraestructura a Utilizar.....	201
5.4.4.4. Tiempo de Evaluación.....	201
5.4.4.5. Incentivos.....	202
5.4.4.6. Beneficios.....	202
5.4.4.7. Diseño Ilustrativo.....	204
5.4.4.8. Recomendaciones para la Ejecución del Programa.....	210
5.5. FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN.....	210
5.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS O SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS.....	210
5.6.1. Responsable de Evaluar los Resultados.....	211
5.7. RESPONSABLE DE EVALUAR EL PROGRAMA.....	211
5.7.1. Evaluación del Programa de Evaluación.....	211

5.7.1.1. Responsable.....	212
5.7.1.2. Formas de Evaluar.....	212
5.7.2. Evaluación del Evaluador.	212
5.7.2.1. Responsable.....	212
5.7.2.2. Formas de Evaluar.....	213
5.8. RETROALIMENTACIÓN O SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA.	213
5.5. CRONOGRAMA DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN	214
Bibliografía	215

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 242).

Cuando un programa de evaluaciones de desempeño se implementa de manera coordinada y planeada trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para las instituciones ayudándoles a mejorar personal, de igual manera las instituciones que no implementan esta herramienta tienen efectos negativos en el funcionamiento de esta. No tener un buen proyecto de evaluaciones de desempeño puede desencadenar una serie de errores que conlleven pérdidas de tiempo, dinero, imagen y clima laboral, entre otras. Una institución que no cuenta con un buen sistema de evaluación de desempeño tiene 200% más probabilidad de no alcanzar sus objetivos porque no tiene todo el personal enfocado en una misma dirección.

Entre los principales errores en los que se incurre se encuentra limitarse a filtrar a los candidatos por el nivel de formación y la experiencia sin tener en cuenta otras características como las aptitudes, el perfil psicológico, las habilidades sociales, las destrezas en la comunicación en la empresa puede tener consecuencias muy negativas. Efectos no tangibles

que pueden producirse por un mal empleado: Ralentización de proyectos, desmotivación y disfuncionalidad en los equipos, ansiedad en empleados que creen poder suplir ese cargo fallido, pérdida de credibilidad y confianza en los equipos de trabajo.

Las instituciones públicas se encuentran en un entorno lleno de incertidumbres, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de todo tipo debido a constantes cambios que llegan a ocasionar deficiencias en el desempeño laboral del personal, de tal manera que estos no cumplen con sus funciones y responsabilidades de la manera correcta. Para poder enfrentar estos cambios, las instituciones se ven en la necesidad de utilizar programas de evaluación que le permitan obtener la mayor eficiencia en el rendimiento de su recurso humano.

La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos para garantizar los mejores servicios a los usuarios y grupos de interés que rodean a la Universidad de El Salvador son los fundamentos básicos para impulsar programas de evaluación de desempeño.

Actualmente, aunque la institución no posee un modelo de evaluación del desempeño, lo hacen muchas veces en forma empírica y no formalmente, existen muchos casos en que no se realiza una actualización de los instrumentos, los métodos y las funciones que desempeña el personal, de manera que la evaluación resulta deficiente y no acorde a las nuevas competencias que desarrolla el talento humano.

Es por ello por lo que, dentro de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, como principal centro de estudios de educación superior de la zona oriental debe existir especial interés de mantener una adecuada Administración de

Recursos Humanos que permita mejorar el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores de la institución.

Por lo tanto, surge la necesidad de establecer un programa de evaluación del desempeño laboral con la finalidad de ayudar en gran medida al personal administrativo de toda la institución a minimizar debilidades o deficiencias detectadas, que les permita diseñar e implementar mejores estrategias para lograr un desempeño óptimo, alcanzando las metas y objetivos como otros elementos que permitan que el trabajador sea más competente, eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones laborales.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo principal de la investigación de (Bonilla Ramírez, 2019, pág. i) es elaborar un modelo para la evaluación de desempeño basado en el método 360 grados, como herramienta que contribuya a fortalecer el desarrollo laboral de los empleados que conforman el área administrativa y la planta docente del complejo educativo católico Fe y alegría. La principal conclusión que se destaca de la investigación es que la institución no cuenta con una metodología de evaluación que proporcione las técnicas administrativas necesarias que le permita medir el rendimiento de los colaboradores. Por lo tanto, se recomienda que la institución utilice el sistema de evaluación del desempeño propuesto que les sirva como herramienta para el fortalecimiento del desarrollo laboral en el personal a fin de efectuar una evaluación de desempeño profundo, imparcial y objetiva de cada uno mediante el cual se localicen sus fortalezas e identifiquen sus debilidades para buscar soluciones y proponer medidas correctivas.

La investigación de (Colorado Rosales, 2014, pág. i) tiene por objetivo elaborar un modelo para la evaluación por competencias, como herramienta que contribuya a

fortalecer el desempeño laboral del personal que integra el área administrativa de la imprenta nacional. Todo ello con el fin de brindar servicios ágiles y de calidad a los usuarios de la institución. Las conclusiones con mayor relevancia obtenidas de la investigación fueron las siguientes: No hay periodos estipulados para la evaluación del desempeño al personal de la institución; No se ha definido un periodo de tiempo en el cual se pueda llevar a cabo una evaluación, y no se tiene conocimiento claro sobre la metodología a seguir. No se ha capacitado de acuerdo con las áreas de mejora de cada empleado. Luego de concluir se recomienda lo siguiente: Es importante para la institución tener una herramienta para el fortalecimiento del personal tal como la evaluación del desempeño. Establecer un período máximo de un año para realizar la evaluación al personal, tomando como modelo la evaluación por competencias.

Luego de realizar la investigación sobre el tema que se pretende evaluar y al ver los resultados que la implementación del mismo ha tenido en las diferentes empresas e instituciones, se concluye que al poner en marcha un programa de evaluación de recursos humano con el fin de mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal ayudará a enfatizar el compromiso y reto por ser mejores cada día, fomentando la cultura de calidad y mejora continua permanente en la Facultad.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera un programa de evaluación de recursos humanos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

La evaluación a empleados da la oportunidad a la empresa de conocer las virtudes y debilidades de sus trabajadores, con la intención de ayudarles a alcanzar los objetivos, solucionar problemas y mejorar constantemente. Cuando una empresa implementa métodos de evaluación de desempeño logra mejorar la productividad ya que con estos métodos se miden las acciones, tareas y la forma de comportarse, se elaboran propuestas de mejora o de cambio, esto hace que la institución sea más competitiva en el mercado al que pertenece.

Al mismo tiempo se pueden establecer incentivos o políticas de compensación, detectar errores en el puesto, observar si hay fallos en la estructura o diseño de la plantilla, se determina si un trabajador no es capaz de realizar ciertas tareas, lo que permite que la empresa tenga una mayor organización y logre mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

El capital humano es el motor del éxito de las empresas e instituciones, por ende, tener un buen programa de evaluación del desempeño es el factor clave que las vuelve más competitivas y productivas. Al no contar con un programa de evaluación, difícilmente se darían cuenta sino están entregando los resultados deseados, los administradores deben tener claro que para mejorar los niveles de desempeño de sus empresas deben analizar primero si han generado la cultura necesaria para la gestión del desempeño y además si el sistema que están utilizando para realizarla es el adecuado y así poder mejorar.

Las instituciones trabajan en un contexto que se encuentra en constante cambio. La necesidad de supervivencia y las exigencias de competitividad cada vez son más altas, lo que provoca que la gestión de recursos humanos sea uno de los factores más importantes dentro

de la empresa, y que un programa de evaluación de recursos humanos sea determinante para mejorar la eficiencia de los trabajadores.

Es por ello que en la Facultad Multidisciplinaria Oriental, será de mucha utilidad para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo, al implementarlo se podrán determinar en un periodo de tiempo tanto las deficiencias como las oportunidades de mejora del empleado, se ayudara con la formación de competencias laborales, se medirán las facultades de liderazgo de cada jefe de unidad o departamento, se podrán evaluar los canales de comunicación y el sentido de pertenencia del trabajador.

Se elige este tema a partir de un estudio preliminar en donde se pudo observar las necesidades y demandas por parte de los empleados, necesidades tales como mejoras en la comunicación entre compañeros de trabajo, en la solución de conflictos, en la efectividad, el logro de objetivos y el desarrollo personal, en conclusión; poder realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia dentro de la institución.

La importancia y el cierto grado de innovación de esta investigación está en el hecho de que no es común realizar estudios a instituciones públicas, sobre todo estudios enfocados al área de recursos humanos y en el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados, pues se considera que por su carácter de pública no necesita tener al personal en constante desarrollo, crecimiento y evaluación por lo que se descuida esta área.

Con la presente investigación se beneficiará a La Facultad Multidisciplinaria Oriental de La Universidad de El Salvador proporcionándole un programa de evaluación de recursos humanos que contribuya al desempeño laboral del personal administrativo; beneficiará al personal, brindándoles un documento que contribuya al mejoramiento de su desempeño laboral; a los usuarios, obteniendo un servicio de mejor calidad; al equipo investigador,

poniendo en práctica lo aprendido durante su formación como profesionales, además que lograran desarrollar su trabajo de tesis como un requisito de graduación; a otros estudiantes, como base para la realización de trabajos de investigación.

1.5 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1. Delimitación del Tiempo.

El tiempo considerado para la realización de la investigación del tema “Programa de Evaluación de Recursos Humanos para contribuir al Desempeño Laboral del Personal Administrativo de La Facultad Multidisciplinaria Oriental de La Universidad de El Salvador.” está comprendido desde el mes de febrero hasta octubre de 2020, fecha en que se dará por finalizado el proceso.

1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación se enfocó en las Unidades Administrativas que conforman la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

✓ El presente estudio recopiló información únicamente a través de plataformas virtuales y aplicaciones en línea, no se realizó investigación de campo recolectando información y datos directamente en la institución de estudio, debido a la Pandemia del COVID 19 que afronta el país.

✓ En el estudio no se incluye la opinión de todos los empleados de las unidades administrativas de la Facultad, debido a la falta de acceso y de recursos tecnológicos necesarios para poder contestar los instrumentos en línea.

✓ La investigación no incluye la opinión de todos los jefes de las unidades administrativas, ya que no fue posible realizar las entrevistas a través de plataformas digitales debido a la saturación de trabajo de estos.

1.7 OBJETIVOS.

1.7.1. Objetivo General.

Conocer si un programa de evaluación de recursos humanos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

1.7.2. Objetivos Específicos.

✓ Evaluar el comportamiento y actitudes de los trabajadores de la Facultad con relación a las tareas y responsabilidades asignadas en sus funciones.

✓ Indagar si la institución realiza capacitaciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

✓ Conocer la perspectiva de los estudiantes con relación a la atención que reciben por parte de los trabajadores de las unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

✓ Analizar la viabilidad de la propuesta de un programa de evaluación para mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL.

2.1. MARCO HISTÓRICO.

2.1.1. Antecedentes de la evaluación del desempeño.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento

mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un “aprieta botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre.

La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención. Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la administración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo.

Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia

determinados objetivos comunes (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 242-243).

2.1.2. Antecedentes de proyectos en la Universidad de El Salvador.

Evaluación del desempeño, estrategia de mejora para el cumplimiento de los objetivos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de El Salvador, año 2018.

Se determinó que los métodos de evaluación del desempeño requerían mejoras debido a las diferencias identificadas tanto en las funciones como en los puestos de trabajo, considerando que no contaban con un manual de descripción de puesto actualizado que permitiera crear una base sólida para los instrumentos de evaluación, al igual que no se contaba con procesos concretos una vez finalizada, por lo que era difícil detectar oportunidades de mejora. Se diseñó un sistema de evaluación basado en el método 360° como estrategia de mejora continua para el cumplimiento de los objetivos de la Facultad de Ciencias Agronómicas con el fin de proporcionar una herramienta de apoyo para la toma de decisiones administrativas en la unidad de recursos humanos y que cumpla a la vez con los requerimientos que exige el Reglamento General del Sistema de Escalafón del personal de la Universidad de El Salvador.

2.1.3. Antecedentes de la Universidad de El Salvador.

La necesidad de fundar un Colegio Tridentino, Seminario, Instituto Literario o Universidad era una idea que gravitó en la provincia salvadoreña, desde finales del siglo XVIII. Dos factores alentaron estos anhelos culturales fueron evitar que los salvadoreños tuviesen ir a Guatemala para su formación cultural (donde especialmente funcionaban la

Pontificia y Real Universidad de San Carlos Borromeo y el Seminario de San Borja), y por otra parte el deseo de autonomía tradicionalmente alentado por rivalidades económicas y episcopales. Sin embargo, las manifestaciones de estos anhelos culturales se concretaron en las Cortes de Cádiz. El diputado por la Provincia de El Salvador, Pbro. José Ignacio Ávila, el 21 de marzo de 1812, presentó en las Cortes Generales y Extraordinarias de Cádiz petición, que a su juicio sería "plausible" para "aquellos habitantes de San Salvador que debían tener en su capital un Seminario donde se educase la juventud y se viesen libres de la necesidad de mandar a sus hijos a mendigar la enseñanza a otros parajes muy distantes, a costa de muchos gastos y lo que es más, a pervertirse lejos de sus padres.

Pero estas primeras actividades culturales, preludeo de la Universidad, fueron interrumpidas por las guerras civiles, pues apenas comenzaban a dar sus frutos, surgieron los trastornos políticos en la década del año treinta al cuarenta, que llevaron a la cárcel al mismo Jefe de Estado señor Cornejo por antimorazanista.

En el año 1836 se elevaron las voces del Dr. Antonio José Cañas, Pbro. Narciso Monterrey y del Lic. Francisco Dueñas sin ningún resultado visible. El documento de fundación no se dio sino más tarde, el 16 de febrero de 1841, siendo presidente del Estado el Lic. Juan Nepomuceno Fernández Lindo y Zelaya, más conocido por Juan Lindo.

El Lic. Juan Lindo llegó a la Presidencia de la República de El Salvador, electo por las Cámaras y con el visto bueno del General Francisco Malespín, el 8 de enero de 1841. Gobernó hasta el 10 de febrero de 1842. Por el artículo 10 del decreto de fundación, "se establece en esta ciudad una Universidad y un colegio de educación, el cual se destina el edificio material del convento de S. Francisco, cuidando siempre el poder ejecutivo de ir

estableciendo lo que más correspondía a otros ramos científicos a proporción de los progresos que se hacían y del estado de los jóvenes educandos.

El 16 de octubre de 1841 fue nombrado rector de la Universidad el Dr. Eugenio Aguilar. Con fecha 15 de mayo de 1843, el mismo Dr. Aguilar fue designado por el supremo gobierno para que desempeñara la cátedra de filosofía. El 23 de mayo de ese mismo año el Rector dio cuenta de los exámenes de latinidad en el Colegio y anuncio que "las clases de Filosofía empezarán el primero de julio próximo". En el mismo anuncio se dice que "la duración del curso será de tres años (Flores Macal, 1976, págs. 107-109).

2.1.3.1 Facultad Multidisciplinaria Oriental.

El 17 de junio de 1966, en sesión 304, el Consejo Superior Universitario fundó el Centro Universitario de Oriente (C.U.O) en la Ciudad de San Miguel, como una extensión de los estudios universitarios de la Universidad de El Salvador hacia el oriente del país. En abril de 1967 se adquirió un terreno de 108 manzanas por gestiones del doctor Ángel Góchez Marín, en el Cantón el Jute Km 144½ salida al Cuco, donde se pretendía construir el campus universitario. Las actividades académicas se iniciaron el 17 de mayo de 1969, 128 años después de la fundación de la Universidad de El Salvador en 1841, comenzando sus actividades académicas en dos locales alquilados en el centro de la ciudad iniciando con 91 alumnos, el número de docentes con que inicio el centro universitario no se pudo establecer por no existir registros.

El primer director fue el Dr. José Enrique Vinnatea; y las actividades académicas se iniciaron a través de tres departamentos que impartirían servicios de áreas comunes, los departamentos eran:

- ✓ Departamentos de Física y Matemática.
- ✓ Departamento de Ciencias Biológicas y Químicas.
- ✓ Departamento de Ciencias Sociales, Filosofía y Letras.

Fue hasta el año de 1984 que dicho Centro se trasladó al terreno antes mencionado; cuando contaba con infraestructura adecuada, personal idóneo y docentes con capacidad profesional. En 1988 el Consejo Superior Universitario aprobó el Reglamento de Gobierno de los Centros Regionales, el cual establece una nueva cultura académica administrativa que permitiría ampliar su capacidad de servicio; creándose los departamentos homólogos o las facultades, exceptuándose odontología y permitiéndole crecer de manera espontánea las diferentes carreras que hoy se tienen.

El Centro Universitario de Oriente se denominó: Facultad Multidisciplinaria Oriental, el 4 de junio de 1992 según acuerdo 39-91-95-IX del Consejo Superior Universitario, con todas las atribuciones y deberes del resto de facultades. La Facultad Multidisciplinaria Oriental es una unidad regional de la Universidad de El Salvador creada para extender los servicios de los docentes de investigación y extensión universitaria en la zona oriental.

Misión y Visión.

Misión de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

“Formar profesionales capacitados integralmente para interactuar en la sociedad salvadoreña mediante la investigación, la proyección social y la docencia, con objeto de contribuir a la solución de los problemas que atañen a su desarrollo como libre, popular, democrática y humanística”

Visión de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

“La Facultad Multidisciplinaria Oriental aspira a convertirse en el ente rector de la educación superior en la región oriental, incidir eficazmente en el desarrollo nacional y regional; asimismo, propiciar el rescate de la identidad cultural, de sus normas y valores, a fin de alcanzar una sociedad más justa”

Sistema de Dirección Académica y Administrativa.

Dicha Facultad está organizada académicamente en los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento de Medicina.
- ✓ Departamento de Ciencias Agronómicas.
- ✓ Departamento de Ciencias Jurídicas.
- ✓ Departamento de Ciencias Económicas.
- ✓ Departamento de Química y Farmacia.
- ✓ Departamento de Ciencias Naturales y Matemática.
- ✓ Departamento de Ciencias y Humanidades.
- ✓ Departamento de Ingeniería y Arquitectura.

Además de los departamentos de la facultad cuenta con las siguiente Unidades

Administrativas:

- ✓ Administración General.
- ✓ Unidad de Recursos Humanos.
- ✓ Unidad de Servicios Generales.
- ✓ Unidad de Desarrollo Físico.
- ✓ Administración Financiera.

- ✓ Administración Académica.
- ✓ Unidad de Proyección Social.
- ✓ Unidad de Planificación.
- ✓ Unidad Bibliotecaria

Los Órganos Directrices de esta facultad son:

- ✓ Órganos de gobierno: Junta Directiva.
- ✓ Funcionarios ejecutivos: El Decano y Vicedecano.
- ✓ Funcionarios Auxiliares: Secretario General de la Facultad.

2.2. MARCO TEORICO.

2.2.1. Evaluación de Desempeño.

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer, es una relación perfecta de costo beneficio.

La evaluación del desempeño se puede definir como la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, algunos de estos conceptos son intercambiables. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 143).

Propósitos de la evaluación de desempeño.

La administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal modo que hagan una contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización el propósito es crear un sistema de administrar el desempeño que parta de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva de base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización. Aunque es una función importante en el proceso de administración de los recursos humanos con frecuencia suele realizarse muy superficialmente y con prejuicios y sin informar al personal de cómo están realizando su función. La gran mayoría de las personas tienden a mejorar cuando se les informa de cómo están trabajando y siempre que les reditúe algún beneficio a ellos y a la organización (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 268)

De tal forma que con la evaluación del desempeño se persiguen los propósitos siguientes:

- **De manera administrativa:**

1. Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades y logrando que se hagan las cosas útiles para desarrollar las primeras y superar las segundas.

2. Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.

3. Ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

- **De manera de desarrollo:**

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

2. Posibilita que los empleados conozcan lo que sus jefes piensan de ellos, la evaluación utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los empleados respecto a su desempeño.

3. Detecta las necesidades de formación.

4. Descubre las inquietudes del evaluado (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 248).

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Según (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 249) los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- ✓ Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

- ✓ Método de elección forzosa.
- ✓ Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- ✓ Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- ✓ Método de comparación de pares.
- ✓ Método de frases descriptivas.

Objetivos de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico que es, mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 247).

Objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes objetivos intermedios (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 247-248):

- A. Idoneidad del individuo para el puesto.
- B. Capacitación.
- C. Promociones.
- D. Incentivo salarial por buen desempeño.
- E. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- F. Desarrollo personal del empleado.
- G. Información básica para la investigación de recursos humanos.
- H. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

- I. Estímulo para una mayor productividad.
- J. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- K. Retroalimentación de información al individuo evaluado.
- L. Otras decisiones de personal, como transferencias y contrataciones.

Objetivos fundamentales.

A. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.

B. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

C. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 248).

Beneficios de la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente.

✓ Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- ✓ Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- ✓ Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- ✓ Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- ✓ Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

- ✓ Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

- ✓ Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización.

- ✓ Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

- ✓ Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

✓ Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 248-249).

Elementos de la evaluación.

- ✓ **Personal Alcanzado:** Todos aquellos empleados que serán parte del proceso de evaluación del desempeño.
- ✓ **Periodo de Evaluación:** Tiempo en que se llevará a cabo el proceso de evaluación.
- ✓ **Encargado de Realizar la Evaluación:** Hay muchas formas de realizar la evaluación, lo más común es que la realice el jefe superior inmediato, autoevaluaciones, los compañeros de trabajo.
- ✓ **El evaluador:** Es el encargado de realizar las evaluaciones a los empleados que forman parte del proceso de evaluación.
- ✓ **El evaluado:** Es todo aquel empleado que forma parte del proceso de evaluación.

Errores frecuentes en la evaluación del desempeño.

- **Error del Criterio.** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando. Por lo que se recomienda que las evaluaciones se basen en criterios uniformes y justos previamente establecidos.
- **Error del Prejuicio.** Se da cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero

que carece de fundamento. Ejemplo: prejuicios respecto al sexo, color, raza, religión, edad, estilo del vestuario, ideas políticas.

➤ **El Efecto del Halo.** Se da cuando se pone una calificación alta o baja a los trabajadores, basándose en una de sus características personales, es decir en algo que a él le gusta o le disgusta. Ejemplo: una joven muy atractiva o popular puede recibir una alta evaluación.

➤ **Sobre Énfasis en un Comportamiento Reciente.** Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el período al cual corresponde la evaluación. Ejemplo: si la evaluación se realiza cada seis meses, el jefe sólo valora lo ocurrido en el último mes o la última semana. Si por desgracia el trabajador cometió un error en esa semana, sale mal evaluado, aunque todo el semestre haya sido eficiente.

➤ **Evaluación Bonancible, Rígida y de Tendencia Central.**

✓ **Bonancible.** Cuando la evaluación se hace de una manera proteccionista, paternalista y accesible, por lo tanto, toda la evaluación es positiva.

✓ **Rígida.** Cuando los evaluadores no ven nada positivo de los trabajadores y cree que sólo él hace bien las cosas.

✓ **Tendencia central.** Cuando el evaluador adopta una posición de término medio a la hora de calificar. Con el propósito de no complicarse ni meterse en problemas.

2.2.2. Métodos de Evaluación.

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

Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 249).

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El

método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 249).

Escalas gráficas continuas.

Son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 249-250).

Escalas gráficas semicontinuas.

El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 250).

Escalas gráficas discontinuas.

Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 250).

Método de elección forzosa.

El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 254).

Características de elección forzosa.

El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

a) Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño) (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 254-256).

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

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

Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

Según (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 257-259) en este método el superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.

A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de staff al asesorarlos a cada uno. El especialista en evaluación del desempeño aplica una entrevista de evaluación a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:

A. Evaluación inicial: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

- desempeño más que satisfactorio (+)
- desempeño satisfactorio (0)
- desempeño menos que satisfactorio (-)

B. Análisis complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

C. Planeación: una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

- Asesoría al trabajador.

- Readaptación del trabajador.
- Capacitación.
- Despido y sustitución.
- Promoción a otro puesto.
- Retención del trabajador en el puesto actual.

D. Seguimiento: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso) (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 259).

Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben

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

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

- **Habilidades interpersonales:** se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
- **Habilidades para resolver problemas:** analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- **Habilidades para comunicar:** saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- **Habilidades para planear y organizar:** ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- **Responsabilidad:** tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- **Asertividad:** ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno mismo y prestar atención a las percepciones de otros.
- **Flexibilidad:** ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- **Juicio:** ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

Método de comparación de pares.

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

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 260).

Método de frases descriptivas.

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

Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos es un método, por el cual, los altos mandos y los subordinados de una organización trabajan mancomunadamente e identifiquen objetivos comunes, definan sus áreas de responsabilidad en términos de metas esperadas, y utilizan esos objetivos anteriormente identificados como una guía para el buen funcionamiento de la empresa. Analizando el resultado final, el desempeño del alto mando y del subordinado puede ser evaluado objetivamente, y los resultados alcanzados pueden ser comparados con los esperados. La APO funciona hoy como un enfoque amigable, participativo y democrático,

a pesar de haber tenido un pasado autocrático, y da paso a nuevos esquemas de evaluación del desempeño humano, remuneración flexible, y principalmente para hacer compatibles los objetivos organizacionales con los individuales. La APO lleva a cabo un esquema, en el cual, a partir de la reunión entre el alto mando y subordinado, el gerente se compromete a brindar apoyo, dirección y recursos para que el subordinado pueda trabajar con eficacia orientado a alcanzar los objetivos (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 262).

Proceso de la APO.

El proceso de la APO se forma por un proceso cíclico, el cual, permite soluciones y ajustes entre cada ciclo, todo esto mediante la retroalimentación de la evaluación de resultados. El proceso se inicia en la cúspide de la organización, la cual, debe de ir de la mano con la ayuda del director o gerente general. No es obligatorio que la fijación de los objetivos se inicie en la cúspide, se puede iniciar en un área o departamento, al nivel de otros jefes incluso en el nivel más bajo.

La APO tiene una planificación, la cual, para poder fijar las metas, planes y presupuestos de la organización, debe de estar seguida por las acciones, por lo tanto, ningún directivo sin ellas no podrá establecer dichos objetivos. Es así como en la APO, se fijan metas al nivel más alto de la organización, se define el papel que debe realizar cada persona, y que sea responsable de alcanzar, establecer y cambiar los objetivos para sus subordinados. También se establecen los objetivos para los directivos y para el personal Staff (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 263).

¿Cuáles son los costos de las evaluaciones del desempeño?

(Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 262) considera que las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas y caras, no sólo debido al software adoptado, sino al tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y los cuestionarios de evaluación.
- Definir los objetivos y las metas.
- Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

2.2.3. Desempeño Laboral.

Se define desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser

completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La administración del desempeño es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones (Montejo, 2009, pág. 1)

Medición del rendimiento.

La medición del rendimiento laboral ha recibido diferentes denominaciones, según los autores. Las denominaciones más empleadas son evaluación del rendimiento laboral o evaluación del desempeño laboral. Ambas hacen referencia a la eficiencia y productividad del trabajador en el desempeño de las tareas de su puesto medido en términos de habilidades, competencias y producción. La evaluación por competencias mide las capacidades y requiere, complementariamente, información histórica y de producción para construirse una evaluación verdaderamente integral (Carazas, 2006, pág. 120).

Satisfacción laboral.

Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas y la seguridad.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Efecto de la satisfacción laboral en los empleados.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. Los investigadores saben de este interés y por eso vemos muchos estudios diseñados para evaluar el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación (Robbins, 2004, pág. 566).

- **Satisfacción y Productividad:** Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.
- **Satisfacción y Ausentismo:** Encontramos una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, pero la correlación es moderada, por lo regular de menos que +0.40. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente.
- **Satisfacción y Rotación:** La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo, antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual.

Desarrollo de capacidades.

El desarrollo de capacidades es el proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo (ONU Mujeres, 2010).

Condiciones del trabajo.

Se compone por el ambiente de trabajo que una empresa ofrece, es importante que un organismo tome en cuenta los recursos que se tienen para ofrecer el servicio deseado por el público (Koontz & Weihrich, 2001, pág. 53).

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor.

En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 27-28).

2.2.4. Políticas de Compensaciones y Beneficios.

Comúnmente, las políticas se utilizan de manera informal, no escritas y por costumbre. Aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la

organización. Surgen de las costumbres o prácticas de trabajo que se adoptan, de la filosofía compartida y de la forma racional que se espera sucedan las cosas. Se pueden definir la siguiente manera: “Son guías de acción, que se establecen como el propósito de orientar, tanto a gerentes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización”.

Tipos de políticas.

Las políticas pueden clasificarse de acuerdo a:

➤ **Su Alcance.**

- ✓ Generales. Cuando la política regula una situación de carácter general para toda la organización.
- ✓ Especifica. Cuando regula situaciones particulares en cada área administrativa de la organización. Así resultan políticas de personal, ventas, producción, mercadeo, finanzas, informática, etc.

➤ **Su Formalidad.**

- ✓ Formales. Cuando están debidamente definidas y escritas en un manual, es lo más aconsejable, para evitar dudas y evasivas en su aplicación
- ✓ Informales. Cuando se aplican algunas actividades o prácticas debido a la costumbre. Están fundamentadas en el argumento de que así se han hecho las cosas siempre. Se recomienda formalizada.

➤ **Su Contenido y Área de Aplicación.**

- ✓ De producción. Son las que regulan todo lo que tiene que ver con lineamientos en seguridad e higiene, calidad, procesos productivos y otras.
- ✓ De finanzas. Regulan las acciones por tomar en el manejo de los fondos, formulación de presupuestos, registros contables, pago a proveedores, límites de crédito y otras.
- ✓ De informática. Están dirigidas a regular el manejo de los equipos informáticos de la organización, en cuanto a adquisición de “software” y “hardware”, redes de conexión adquisiciones, mantenimiento, contraseñas de usuarios y otros.
- ✓ Mercadeo. Contempla los lineamientos en cuanto a política de ventas, promociones, publicidad, productos, precios, canales de distribución y otros.
- ✓ De administración de personas. Regula la forma de seleccionar a las personas, determinar fuentes y medios de reclutamiento, políticas de capacitación, inducción, de desarrollo, evaluación del desempeño y otras, que den claridad en cuanto a cómo se actuará y se administrará cada subsistema de personas (Serrano, 2009, pág. 52).

Compensaciones monetarias.

Existen dos tipos de compensaciones monetarias o financieras que son:

- Financiera directa. Es toda compensación que se da en términos monetarios a los trabajadores. Entre estos se encuentran: del salario mensual, quincenal o

semanal que recibe. También incluye las comisiones por venta, bonificaciones por metas alcanzadas y toda modalidad de compensación que es dinero. El establecimiento de este tipo de compensación requiere seguir algunos pasos, a fin de lograr una equidad interna y externa. Entre estos pasos están: realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras organizaciones por puestos comparables. Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la valuación de puestos.

- Financiera indirecta. Es toda compensación que se da en diferentes modalidades como un beneficio hacia las personas. Entre éstos se encuentran: seguro médico, celulares pagados por la organización, gasolina, depreciación de vehículo, transporte hacia el trabajo, porcentaje para estudio, almuerzo y otros que puedan haber ganado con el tiempo.

Compensaciones no monetarias.

Existe este tipo de reconocimiento, aunque muchas veces se pasa inadvertido. Éste lo constituyen todos los reconocimientos con placas, pergaminos, trofeos, buen trato por las jefaturas, expresión de estima, felicitaciones en público, felicitaciones a través de cartas o carteleras, estabilidad laboral garantizada y otras modalidades que no tienen una expresión en términos de dinero. En la vida laboral, para lograr los objetivos que busca la administración de salarios son necesarias ambas compensaciones (las financieras y no financieras). Dependiendo del nivel jerárquico, cada uno de ellos es valorado de diferente forma, en los niveles ejecutivos se suele valorar más el salario indirecto.

2.2.5. Motivación.

La motivación se inicia con la vida misma. En realidad, esta palabra que parece tan difícil significa “dar motivo”. Motivar es, en definitiva, dar motivo a una persona o a un grupo para que trate de alcanzar cierto objetivo. Pero no por conocer esto la cuestión deja de ser compleja, ya que para dar motivo se debe estar dispuesto a preocuparse por buscar los motivos que impulsan al otro y, además, tener la habilidad para encontrarlos y actuar en consecuencia (Maristany, 2007, pág. 159).

Teorías de motivación.

Las teorías de motivación se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento. En un esfuerzo para reducir o satisfacer sus necesidades la gente actuará de ciertas maneras. Esta propuesta está asociada con pensadores como: Maslow, Alderfer, McGregor, Herzberg, Atkinson, y McClelland.

La jerarquía de las necesidades de Maslow.

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

La teoría de dos factores de la motivación.

A finales de los años 50, Frederick Herzberg y sus socios condujeron un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. A partir de esta investigación Herzberg concluyó que el descontento y la satisfacción en el trabajo surgen de dos grupos independientes de factores. Esta teoría fue denominada la teoría de los dos factores.

Entre los insatisfechos (factores de higiene) están el salario, las condiciones de trabajo, y la política de la compañía, todos afectan el contexto el cual se realiza en el trabajo.

Entre los satisfactorios (Factores motivadores) están el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, y el progreso; todos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la recompensa por el desempeño en el trabajo.

La teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas (también llamada de expectativa/valencia) pretende vencer las críticas directas de ciertos supuestos de otras teorías de la motivación, es decir, que todos los empleados son semejantes, todas las situaciones son parecidas, y que hay una mejor manera de motivar a los empleados. En cambio, el método de expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las situaciones.

La teoría de equidad.

Otro enfoque en la motivación para el trabajo, conocido con el nombre de teoría de equidad se basa en la tesis de que un factor fundamental en la motivación para el trabajo, el desempeño y la satisfacción es la evaluación del individuo sobre la equidad de la recompensa recibida. La equidad puede definirse como una razón entre lo que el individuo al trabajo (por ejemplo: el esfuerzo o habilidad) y las recompensas de este (entre ellas, el sueldo o la promoción) comparadas con las recompensas que otros reciben por aportaciones semejantes.

Teoría de establecimiento de metas.

Al igual que las otras teorías de proceso, la teoría de la determinación de metas es una teoría cognoscitiva de la motivación del trabajo, y sostiene que los trabajadores son seres pensantes que se esfuerzan por conseguir sus metas. La teoría del establecimiento de metas se

centra en el proceso de determinar las metas por sí misma. De acuerdo con el Psicólogo Edwin Locke la inclinación humana natural para establecer y esforzarse por metas es provechosa solo si el individuo comprende y acepta una meta en particular.

Teoría del reforzamiento.

La teoría del reforzamiento elaborada por Skinner, también conocida como condicionamiento operante o condicionamiento instrumental, intenta explicar la conducta humana en correspondencia con el medio ambiente o los estímulos que la rodean.

Mediante el método experimental, Skinner llega a la conclusión de que la aparición de un estímulo desencadena una respuesta en la persona. Si esta respuesta es condicionada utilizando reforzadores positivos o negativos, se podrá ejercer una influencia en dicha reacción o conducta operante, la cual puede potenciarse o inhibirse.

Skinner estableció que la conducta se mantiene de un contexto o situación a otra siempre que las consecuencias, es decir los reforzadores no cambien o lo hagan siguiendo unas ciertas lógicas, "reglas" que hay que descubrir. Como consecuencia, el comportamiento humano puede ser condicionado o modificado utilizando una serie de estímulos que el sujeto puede considerar satisfactorios o no.

Explicado de una manera más sencilla, la Teoría del reforzamiento hace hincapié en que una persona tiene más probabilidades de repetir una conducta que es reforzada de manera positiva, así como será más probable que repita aquellas que estén asociadas a estímulos o refuerzos negativos (Skinner, 1977, págs. 75-76).

Reforzadores positivos.

Los reforzadores positivos son todas aquellas consecuencias que aparecen tras una conducta y que la persona considera satisfactorias o beneficiosas. Mediante estos reforzadores positivos o satisfactorios, se busca aumentar la tasa de respuesta de una persona, es decir que aumente la probabilidad de realizar o repetir una acción.

Esto significa que los actos que son reforzados de manera positiva tendrán más probabilidades de repetirse puesto que van seguidos gratificaciones, premios o recompensas percibidas como positivas por la persona que realiza la acción.

A su vez, estos reforzadores positivos pueden ser clasificados en las siguientes categorías:

- **Reforzadores primarios o intrínsecos:** son conductas que por sí mismas generan satisfacción.
- **Reforzadores secundarios:** se dan mediante aprendizaje y son externos a la persona. Pueden ser materiales, como el dinero o sociales, como el reconocimiento.

Reforzadores negativos

Al contrario de lo que popularmente se cree, los reforzadores negativos no consisten en administrar castigos o estímulos aversivos a la persona; sino todo lo contrario. La utilización de reforzadores negativos busca aumentar la tasa de respuesta de esta mediante la eliminación de aquellas consecuencias que esta considere negativas.

Programas de reforzamiento

- **Refuerzo continuo**

En el refuerzo continuo la persona es recompensada constantemente por una acción o conducta. La principal ventaja es que la asociación de forma de manera veloz y efectiva; sin embargo, una vez eliminado el refuerzo la conducta también se extingue rápidamente.

- **Refuerzo intermitente**

En estos casos solamente se refuerzan la conducta de la persona en determinadas ocasiones. Este programa a su vez se subdivide en dos categorías: refuerzo de intervalo (fijo o variable) o refuerzo de razón (fijo o variable) (Skinner, 1977, págs. 76-83).

Clima organizacional.

Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traduce en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Productividad, satisfacción, rotación, etc.) Resulta ser un complejo sistema compuesto de aspectos formales e informales de las organizaciones, tales como sistema de control, procedimientos de trabajo, reglas y relaciones interpersonales existentes. Toda la organización es un sistema humano complejo con características muy propias, con su cultura y su clima (Serrano, 2009, pág. 62).

Determinantes del clima organizacional, según Litwin y Stinger.

Estos autores postulan la existencia de nueve factores determinantes que son:

- Estructura: Las reglas, el papeleo y las restricciones de la organización.
- Desafío: Trabajo con retos.

- Responsabilidad (“Empowerment”): La sensación de ser su propio jefe.
- Recompensa: La sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por parte de la organización.
- Calor humano y apoyo (relaciones): La sensación de utilidad, apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- Tolerancia para los conflictos: El grado en que el ambiente de trabajo puede tolerar diferentes opiniones.
- Identidad organizacional: El grado de lealtad del grupo, percibido por sus miembros.
- Normas y expectativas para el desempeño: La importancia percibida al desempeño y la claridad y buenas expectativas relacionadas con el desempeño.
- Conflictos: Tolerancia y forma de resolver diferencias, ver puntos de vista.

Calificación de méritos.

La calificación de méritos es conveniente establecerlo en un programa de administración de salarios con el fin de contribuir a la motivación del personal. Esta técnica se vale como fundamento para el crecimiento del personal que traerá consigo una buena productividad en el trabajo. Los factores de la calificación de méritos pueden ser: criterio, iniciativa, precisión, cantidad, calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración.

Finalidad.

La finalidad de la calificación de méritos es poder identificar las cualidades, deficiencias, necesidades, logros y sus posibilidades de desarrollo del personal con el fin de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo.

Sistemas de calificación de méritos.

Existen dos sistemas o dos técnicas de calificación de méritos: Sistema vertical: El evaluado y el evaluador ocupan diferentes niveles en la organización y consta de dos variantes, la descendente y ascendente, en la primera el empleado recibe la calificación de su jefe y la segunda los subordinados califican a su superior. Sistema Horizontal: En este sistema cada individuo es evaluado por sus compañeros de trabajo.

2.2.6. Seguimiento.

En esta tarea es donde se hacen comentarios con el evaluado y se proponen los nuevos objetivos. Es una forma importantísima de retroalimentación entre el jefe y su subordinado. Según la forma y uso que le dé, el jefe, a la misma será su éxito o fracaso, por lo que debe tener en cuenta dónde la realiza, en qué momento, quiénes participan y qué métodos utilizan.

El seguimiento no es solo la realización de reuniones periódicas de revisión y comprobación de la actuación logrando retroalimentar a los empleados sobre su desempeño, es también el control del jefe, o sea, visitar a los obreros en su puesto, verlos trabajar en las condiciones de trabajo reales, es decir, si estos estarán cumpliendo las medidas para el mejoramiento, así como el autocontrol por el obrero, siendo elemental el gran sentido de la buena escucha que el jefe debe mantener con sus subordinados (Velázquez Zaldívar, 2015).

Control.

El control administrativo es un esfuerzo para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles de desempeño determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma más eficaz y eficiente en la obtención de los objetivos organizacionales.

Pasos del control.

Establecer los estándares para medir el desempeño: (límites máximos y mínimos, desde ventas, producción, días sin accidentes). Los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados.

Un error que debe evitarse al medir el desempeño es dejar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones del desempeño. Medir lo que está ocurriendo contra los estándares del desempeño. Tomar medidas correctivas si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere intervención.

2.2.7. Calidad Laboral.

Representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad

para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 407).

Eficacia.

Consiste en la capacidad de alcanzar las metas propuestas (Robbins, 2004, pág. 489). Según Chiavenato la eficacia es una medida normativa del logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona.

Eficiencia.

Proporción entre el logro de los resultados y los insumos requeridos para corregirlos. La eficiencia es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la eficiencia se refiere a la mejor forma (the best way) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 24).

Productividad.

Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es

eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia (Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, pág. 274).

2.3. MARCO NORMATIVO LEGAL.

2.3.1. Constitución Política de la República de El Salvador.

Su base legal está contemplada en el art. 61 de la Constitución de la República que literalmente dice:

Art. 61. La educación superior se regirá por una ley especial. La Universidad de El Salvador y las demás del Estado gozarán de autonomía en los aspectos docente, administrativo y económico. Deberán prestar un servicio social, respetando la libertad de cátedra. Se regirán por estatutos enmarcados dentro de dicha ley, la cual sentará los principios generales para su organización y funcionamiento.

Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio. Estas instituciones estarán sujetas, de acuerdo con la ley, a la fiscalización del organismo estatal correspondiente.

La ley especial regulará también la creación y funcionamiento de universidades privadas, respetando la libertad de cátedra. Estas universidades prestarán un servicio social y no perseguirán fines de lucro. La misma ley regulará la creación y el funcionamiento de los institutos tecnológicos oficiales y privados.

El Estado velará por el funcionamiento democrático de las instituciones de educación superior y por su adecuado nivel académico.

2.3.2. Ley de Educación Superior de El Salvador.

Por Decreto Legislativo N.º 522, de fecha 30 de noviembre de 1995, publicado en el Diario Oficial N.º 236, Tomo N.º 329, del 20 de diciembre del mismo año, se emitió la Ley de Educación Superior; con el propósito de velar por el funcionamiento democrático y adecuado nivel académico de las instituciones de educación superior; garantizando que éstas contribuyan al desarrollo integral de la persona humana, presten un servicio social, y se constituyan en centros de conservación, investigación, fomento y difusión de la cultura, para coadyuvar con la difusión crítica del saber universal, poniéndolo al alcance y al servicio del pueblo salvadoreño (Asamblea Legislativa R. , 2004).

Objeto de la ley

Art. 1. La presente Ley tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan.

Objetivos

Art. 2. Son objetivos de la Educación Superior:

- a) Formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios éticos;
- b) Promover la investigación en todas sus formas;
- c) Prestar un servicio social a la comunidad; y,

d) Cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.

Funciones

Art. 3. La educación superior integra tres funciones: La docencia, la investigación científica y la proyección social.

La docencia busca enseñar a aprender, orientar la adquisición de conocimientos, cultivar valores y desarrollar en los estudiantes habilidades para la investigación e interpretación, para su formación integral como profesionales.

La investigación es la búsqueda sistemática y análisis de nuevos conocimientos para enriquecer la realidad científica, social y ambiental, así como para enfrentar los efectos adversos del cambio climático.

La proyección social es la interacción entre el quehacer académico con la realidad natural, social, ambiental y cultural del país.

Asignación presupuestaria y fiscalización

Art. 27. Se consignarán anualmente en el Presupuesto del Estado las partidas destinadas al sostenimiento de las universidades estatales, para el fomento de la investigación y las necesarias para asegurar y acrecentar su patrimonio.

Los institutos tecnológicos y especializados estatales tendrán consignado su presupuesto expresamente en las unidades primarias de las cuales dependen.

Las instituciones estatales de educación superior estarán sujetas a la fiscalización de la Corte de Cuentas de la República.

Los funcionarios y demás servidores de las instituciones estatales de educación superior quedan sujetos a las normas de responsabilidad de los mismos por los abusos que cometan en el ejercicio de sus cargos.

Personal administrativo

Art. 39. Las instituciones de educación superior deben contar con el personal que sea necesario para cumplir labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas.

Sin perjuicio de las normas sobre escalafón y cualesquiera otras que las instituciones de educación superior establezcan en sus estatutos y reglamentos, sus relaciones con el personal académico y administrativo se regirán por las leyes respectivas.

Universidad de El Salvador

Art. 76. La Universidad de El Salvador, se regirá por su Ley Orgánica y demás disposiciones internas, en todo lo que no contraríe la presente Ley.

Otras instituciones estatales de educación superior

Art. 77. Las demás instituciones de educación superior estatales se regirán por sus estatutos y reglamentos vigentes.

2.3.3. Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

El artículo 76 de la Ley de Educación Superior, establece que la Universidad de El Salvador, se regirá por su Ley Orgánica y demás disposiciones internas, en todo lo que no contraríe dicha Ley de Educación Superior (Asamblea Legislativa E. , 2001).

Objeto de la ley

Art. 1. La presente ley, en cumplimiento de lo dispuesto en la parte final del inciso primero del Art. 204 de la Constitución Política, establece los principios generales en que se basará la organización y funcionamiento de la Universidad de El Salvador.

Naturaleza jurídica de la universidad

Art. 2. La Universidad de El Salvador, que en el transcurso de esta ley se denominará la Universidad, es una corporación de derecho público que presta el servicio de la educación superior. Tiene como domicilio la ciudad de San Salvador.

La existencia de la Universidad no se entenderá como el cumplimiento total del deber que el Estado tiene de fomentar y acrecentar la educación superior, pues en cumplimiento de ese deber podrá crear otras universidades o institutos superiores estatales o autorizar la creación de universidades privadas.

De la autonomía universitaria

Art. 3. Para el cumplimiento de sus fines, la Universidad goza de autonomía en lo docente, en lo administrativo y en lo económico.

La autonomía universitaria consiste fundamentalmente:

a) En el atributo que tiene la Universidad de poder estructurar sus unidades académicas, formular sus planes y programas de estudio y nombrar y contratar el personal encargado de la enseñanza, que reúna los requisitos legales y estatuarios, sin sujeción a aprobación extraña;

b) En la facultad reconocida a los organismos integrantes de la Universidad, para nombrar, remover y sancionar a los funcionarios y al personal de la corporación universitaria, sin más limitaciones que las determinadas por la ley;

c) En la atribución que la Universidad tiene para disponer y administrar libremente los elementos de su patrimonio, de conformidad con lo dispuesto en su propio régimen jurídico, sin perjuicio del control fiscal que establece la constitución Política;

d) En la potestad de darse sus propias normas dentro del marco que le fija la presente ley, y en consonancia con el orden jurídico de la República.

Del personal administrativo

Art. 37.- Los Estatutos contendrán las normas por las cuales se regirá el personal administrativo que preste sus servicios en las oficinas y dependencias de la Universidad, debiendo establecer las reglas fundamentales sobre clasificación de los cargos, estabilidad de los empleados, ascensos, sanciones y demás aspectos relacionados con la materia. Dichas normas deberán acomodarse a las prescripciones de la presente ley, y, en lo que fuere aplicable, a lo dispuesto en otras leyes de la República.

2.3.4. Normas Técnicas de Control Interno.

Ámbito de aplicación

Art. 1. - Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores. (de ahora en adelante "Instituciones del Sector Público").

Definición del Sistema de Control Interno

Art. 2. - Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art. 3. - El sistema de control interno tiene como finalidad coadyuvar con la Institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- b. Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones,
- c. Obtener confiabilidad y oportunidad de la información, y
- d. Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno

Art. 4. - Los componentes orgánicos del sistema de control interno son: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo.

Responsables del Sistema de Control Interno

Art. 5. - La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

Seguridad razonable

Art. 6. - El sistema de control interno proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos institucionales (Corte de Cuentas, 2004).

2.3.5. Reglamento para la Determinación de Responsabilidades.

Art. 2. Serán sujetos de responsabilidad administrativa, patrimonial, o de ambas, los servidores públicos actuantes, aun cuando hayan dejado de serlo; además podrá establecerse en su contra indicios de responsabilidad penal.

Los terceros serán sujetos de responsabilidad patrimonial de acuerdo con las leyes y demás normas aplicables.

Un mismo acto administrativo puede generar responsabilidad administrativa, patrimonial e indicios de responsabilidad penal para uno o varios servidores y un mismo servidor puede ser sujeto de responsabilidad por varios actos.

Art. 3. Los factores determinantes para que el presidente de la Corte declare la responsabilidad de los servidores y terceros, son sus deberes y obligaciones, el grado de participación en los hechos, y las consecuencias derivadas de sus actos u omisiones, en relación con las normas o estipulaciones aplicables (Corte de Cuentas, 2001).

2.3.6. Reglamento Disciplinario de la Universidad de El Salvador.

Objeto del Reglamento y abreviaturas usadas

Art. 1. El presente Reglamento tiene por objeto establecer el régimen disciplinario de la Universidad de El Salvador.

Componentes del Régimen Disciplinario

Art. 2. El Régimen Disciplinario de la Universidad está constituido por el conjunto de normas que regulan, de conformidad con el artículo 56 de la Ley Orgánica, las infracciones en que los integrantes de la Comunidad Universitaria pueden incurrir, la clasificación de las mismas, las sanciones aplicables a cada caso, la competencia de los organismos y autoridades encargadas de su aplicación, el procedimiento a seguir y los recursos admisibles contra las resoluciones que se dicten.

Este régimen se establece con el objeto de mantener el orden interno y garantizar un funcionamiento eficiente para la conservación de los fines de la Universidad.

Integrantes de la Comunidad Universitaria

Art. 3. Para los efectos del presente Reglamento son integrantes de la Comunidad Universitaria los miembros de organismos colegiados, las autoridades, los funcionarios, el personal académico, el personal administrativo y los estudiantes de la Universidad (Asamblea General Universitaria, 2007).

2.3.7. Ley de Ética Gubernamental

Objeto de la Ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

Ámbito de Aplicación

Art. 2.- Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o adhonorem, ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato emanado

de la autoridad competente, que presten servicio en cualquier entidad estatal o municipal, dentro o fuera del territorio de la República.

El ejercicio de toda profesión, actividad empresarial, arte o industria es compatible con el servicio público. Las únicas incompatibilidades son las establecidas específicamente en la Constitución y las leyes.

Definiciones

Art. 3.- Para los efectos de esta ley se entiende por:

a) **Función Pública.** Toda actividad temporal o permanente, remunerada o ad-honorem, realizada por una persona natural en nombre del Estado, al servicio de éste, o de sus entidades en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

b) **Funcionario Público.** Persona natural que presta servicios, retribuidos o ad-honorem, permanentes o temporales en la administración del Estado, de los municipios y de las entidades oficiales autónomas sin excepción, por elección o por nombramiento, con facultad para tomar decisiones dentro de las atribuciones de su cargo.

c) **Empleado Público.** Persona natural que presta servicios, retribuidos o ad-honorem, permanentes o temporales en la administración pública y que actúan por orden o delegación del funcionario o superior jerárquico, dentro de las facultades establecidas en su cargo.

d) **Servidor Público.** Persona natural que presta ocasional o permanentemente, servicios dentro de la administración del Estado, de los municipios y de las entidades oficiales autónomas sin excepción. Comprende a los funcionarios y empleados públicos y agentes de autoridad en todos sus niveles jerárquicos.

Principios de la Ética Pública

Art. 4.- La actuación de los servidores públicos deberá regirse por los siguientes principios de la ética pública:

a) **Supremacía del Interés Público.** Actuar tomando en consideración que el interés público está siempre sobre el interés privado.

b) **Probidad.** Actuar con honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad.

c) **No Discriminación.** Atender a las personas que demandan o solicitan servicios públicos, sin discriminar por motivos de nacionalidad, raza, sexo, religión, ideología política, posición social o económica.

d) **Imparcialidad.** Actuar con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien, que permite juzgar o proceder con rectitud.

e) **Justicia.** Cumplir las funciones del cargo, otorgando al público, a los superiores, a los subordinados y al Estado lo que les es debido, según derecho o razón.

f) **Transparencia.** Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley, a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad.

g) **Confidencialidad.** Guardar reserva sobre hechos o información lícita, de los que conozca con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones y no utilizarla para fines privados.

h) **Responsabilidad.** Disposición y diligencia en el cumplimiento de los actos de servicio, función o tareas encomendadas a la posición o puesto que se ocupa y disposición para rendir cuentas y asumir las consecuencias de la conducta pública inadecuada o del incumplimiento de sus obligaciones.

i) **Disciplina.** Observar estrictamente el cumplimiento de las normas administrativas, respecto a asistencia, horarios y vocación de servicio, atendiendo con responsabilidad y cortesía las peticiones, demandas, quejas y reclamos del público o compañeros de trabajo y superiores, así como contestarlas en forma pronta y oportuna.

j) **Eficiencia y eficacia.** Cumplir programas y tareas propias del cargo y lograr los objetivos al menor costo para el público y la institución, evitando demoras y atrasos en el trabajo y en el logro efectivo de las tareas encomendadas, así como administrar los recursos evitando el despilfarro.

k) **Rendición de cuentas** Rendir cuentas ante autoridad competente y ante el público cuando sea el caso, por el uso y administración de los bienes públicos a su cargo, por una misión u objetivo encargado (Asamblea Legislativa, 2006).

2.3.8. Reglamento General del Sistema de Escalafón del Personal de la Universidad de El Salvador.

Objeto

Art. 1. El objeto del presente Reglamento es regular las relaciones laborales de la Universidad de El Salvador, que en adelante se denominará “La Universidad”, con su personal académico y administrativo no docente, a fin de garantizar la calidad de las funciones académicas y de apoyo administrativo y su constante superación, mediante la aplicación de un ordenado y sistemático escalafón, y la regulación de la carrera de su personal. En el presente Reglamento, cualquier alusión a personas, su calidad, cargo o función, manifestada en género masculino, se entenderá expresada igualmente en género femenino.

Fines

Art. 2. Son fines del presente Reglamento, normar:

- 1) El ingreso a la carrera del personal universitario académico y administrativo no docente con igualdad de opción a los puestos de trabajo, según las clases ocupacionales correspondientes;
- 2) Los principios para la determinación de la jerarquía, de los diferentes puestos de trabajo del personal académico y administrativo no docente de la Universidad;
- 3) La asignación equitativa de las funciones y responsabilidades típicas del personal académico y administrativo no docente, de acuerdo a su puesto de trabajo;
- 4) La profesionalización y tecnificación del personal académico y administrativo no docente, desde su ingreso a la carrera laboral universitaria;
- 5) La asignación del salario que corresponda a cada nivel jerárquico escalafonado, así como las demás compensaciones a que hubiere lugar; y
- 6) La estabilidad en los puestos de trabajo, según los artículos 48 y 49 de la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador.

Objetivos

Art. 3. - La aplicación del presente Reglamento, tiene los siguientes objetivos:

- 1) Establecer los mecanismos y criterios de admisión a la carrera del personal académico y administrativo no docente de la Universidad;
- 2) Definir las clases y categorías que garanticen la correcta aplicación del escalafón;
- 3) Sentar las bases para garantizar una justa retribución según la naturaleza del trabajo y disposiciones del presente reglamento;

4) Enunciar los criterios que definan las exigencias necesarias que sirven de base para la regulación de la movilidad del personal académico y administrativo no docente dentro del escalafón;

5) Garantizar la permanencia o estabilidad del personal académico y administrativo no docente de la Universidad en los puestos de trabajo, de conformidad a las normas del presente reglamento;

6) Establecer el marco normativo para la evaluación del personal académico y administrativo no docente, que permita un mejor reconocimiento en el desarrollo de la labor académica y de apoyo administrativo;

7) Crear las instancias que administren el presente reglamento de manera correcta y transparente;

8) Garantizar el ejercicio de los derechos del personal Académico y Administrativo no docente, así como el cumplimiento de sus obligaciones;

9) Crear un sistema de formación permanente del personal de la Universidad, para elevar el nivel científico, humanista y educativo, así como el técnico administrativo; y

10) Cualificar el desempeño del personal Académico y Administrativo no docente.

Ámbito de aplicación

Art. 4. - El presente reglamento se aplicará al personal Académico y Administrativo no docente de la Universidad, que se encuentre en cualquiera de las situaciones siguientes:

1) Que labore a tiempo integral, tiempo completo o tiempo parcial, por medio de nombramiento en la Ley de Salarios, contratos de servicios personales permanentes y jornales;

2) Que ocupe cargos administrativos o de dirección en la Universidad, sin perjuicio de su cargo permanente; y

3) Que goce una beca autorizada por la autoridad competente. Las disposiciones de este Reglamento no se aplicarán al personal Académico contratado por interinato, hora clase, servicios profesionales no personales o de consultoría.

Definiciones Generales

Art. 6. - Para efectos de la correcta aplicación del presente Reglamento, se entenderá por:

1) **Carrera del Personal Académico y Administrativo no docente:** Es el proceso, mediante el cual los sujetos del presente sistema de escalafón desarrollan en forma permanente las funciones básicas de docencia, investigación y proyección social, así como la función de apoyo técnico y administrativo;

2) **Personal Académico de la Universidad:** Son los profesionales al servicio de ésta, en los campos de Docencia, Investigación y Proyección Social;

3) **Personal Administrativo no docente de la Universidad:** Son los trabajadores que desarrollan labores de gestión, servicios y apoyo a las actividades académicas;

Derechos y deberes del personal de la universidad

A. Derechos del Personal Académico y Administrativo no docente

Art. 8. Son derechos del Personal Académico y Administrativo no docente que trabaja en la Universidad, los siguientes:

A) Ascender en el Escalafón, de acuerdo con las disposiciones del presente reglamento y las leyes respectivas;

B) Recibir constantemente bajo programaciones cursos de formación, capacitación y actualización en áreas relacionadas con la función que desempeña;

Deberes

Art. 9. Son deberes del Personal Académico y Administrativo no docente, los siguientes:

B. Deberes del Personal Administrativo no docente:

1) Cumplir las instrucciones que reciban del jefe inmediato superior en lo relativo al desempeño de sus labores; excepto cuando sea ilegal el acto u orden recibida, o vaya en contra de los derechos reconocidos para los miembros del personal administrativo no docente en el presente Reglamento;

2) Utilizar y conservar en buen estado los instrumentos, equipo, maquinarias y herramientas de propiedad de la Universidad, que estén a su cargo, sin que en ningún caso deban responder por el deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor o el proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación;

3) Respetar las disposiciones emanadas de la Subgerencia de personal, en cuanto al uso y cuidado de uniformes;

4) Observar estrictamente todas las disposiciones concernientes a la higiene y seguridad ocupacional establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones

administrativas; y las que indiquen los jefes inmediatos para seguridad y protección de los trabajadores en los lugares de trabajo; y

5) Los demás que establezcan la Ley y los reglamentos.

C. Deberes del Personal Académico y Administrativo no docente:

1) Defender la Autonomía Universitaria;

2) Asistir con autorización de su jefe inmediato, a cursos de capacitación con la periodicidad y características que se establezcan;

3) Denunciar ante los organismos competentes cualquier hecho constitutivo de infracción regulada en el Reglamento Disciplinario;

4) Asistir puntualmente a su trabajo y dedicarse a él durante las horas que corresponda a su jornada laboral, lo cual será controlado por mecanismos electrónicos con la supervisión y responsabilidad del jefe inmediato superior correspondiente;

5) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia en la forma, tiempo y lugares convenidos, con capacidad, honestidad y responsabilidad; y

6) Mantener siempre en su trato con la comunidad universitaria y población en general toda la consideración, cortesía y amabilidad debidas, respetando la integridad física y moral de los miembros de la comunidad universitaria.

De la carrera del personal administrativo no docente

De la Comisión de Administración de la Carrera del Personal Administrativo no Docente

Art. 58. La Comisión de Administración de la Carrera del Personal Administrativo no Docente, que se denominará “La Comisión”, tendrá competencia a nivel general de la Universidad y estará integrada por:

1. El Vicerrector Administrativo o su delegado;
2. El jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Universidad, o su delegado;
3. El Fiscal General o su delegado; y
4. Un representante legal o su delegado, del Sindicato de Trabajadores mayoritario en la Universidad. Los miembros de dicha Comisión pertenecerán a ésta por el período que duren en sus funciones, y no podrán ser simultáneamente miembros de los Comités Locales de Evaluación; excepto en el caso de los numerales 1 al 3, tratándose de la unidad de la cual son jefes.

De los Comités Locales de Evaluación

Art. 59. - En las Oficinas Centrales y en cada una de las Facultades, los Comités

Locales de Evaluación estarán integrados de la siguiente manera:

- 1) En las Oficinas Centrales:
 - a) Un Delegado de la Unidad de Recursos Humanos;
 - b) El Jefe de la Unidad o Jefe de Línea Presupuestaria respectiva;
 - c) El Jefe Inmediato; y
 - d) Un Trabajador de la Unidad, designado por mayoría de los miembros de la Unidad;
- 2) En las Facultades:
 - a) El Coordinador de Recursos Humanos de la Facultad;
 - b) El Jefe de Unidad;
 - c) El Jefe inmediato; y
 - d) Un trabajador de la Unidad.

Atribuciones de los Comités Locales de Evaluación

Art. 61. - Los Comités Locales tendrán las siguientes atribuciones:

- 1) Convocar al Proceso Evaluativo a través de la Vice Rectoría Administrativa, en caso de Oficinas Centrales y del Decano de cada Facultad en el mes de enero de cada año;
- 2) Evaluar y ubicar en las Categorías a todo el Personal Administrativo no Docente calificado de acuerdo a las normas respectivas;
- 3) Presentar a la Vice Rectoría Administrativa, en caso de Oficinas Centrales y al Decano de cada Facultad los resultados de la evaluación del Personal Administrativo no Docente y la propuesta de calificación escalonaría;
- 4) Velar por el cumplimiento de sus propuestas de clasificación escalonaría ante las Autoridades competentes. En el caso de las Facultades lo harán ante el Decano y en Oficinas Centrales ante la Vice- Rectoría Administrativa; y
- 5) De los resultados del proceso evaluativo y sus propuestas enviarán copia a la Comisión, para que éstos supervisen la inclusión de la demanda financiera en el presupuesto anual o que se busquen los recursos necesarios para su financiamiento. Este proceso evaluativo se desarrollará en los meses de enero y febrero de cada año y sus resultados serán remitidos a más tardar la primera quincena del mes de marzo ante la Comisión, para que ésta presente la necesidad financiera ante los organismos competentes que elaborarán el presupuesto.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación que se realizó fue Cualit-Cuantitativa o mixta, ya que estas investigaciones representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de

investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para lograr inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 534). En esta tesis se le dió mayor realce al enfoque cualitativo.

Este tipo de investigación es también descriptiva, al saber que dos variables están relacionadas se aporta cierta información que describe la relación entre evaluación del desempeño y rendimiento para obtener un mayor resultado en la producción, ya que este es el objetivo principal conocer de qué manera mejoraría el rendimiento de los empleados al aplicar un programa de evaluación (Hernández Sampieri, 2014, pág. 92).

3.2 POBLACIÓN.

Al realizar la investigación se identificaron dos unidades de análisis con lo que se pretende exhaustivamente consolidar información suficiente que permita llevar a cabo dicha investigación.

Las unidades consideradas fueron: los jefes y los empleados del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador. (Ver cuadro siguiente)

Unidad	Jefe	Empleados
Decanato	1	1
Vicedecano	1	1
Sistemas informáticos	1	3
Recursos Humanos	1	5

Administración Financiera	1	11
Secretaria General	1	4
Planificación y Asesoría	1	1
Educación en línea	1	3
Administración General	1	55
Desarrollo Físico	1	6
Proyección Social	1	4
Biblioteca	1	10
Académica	1	5
Postgrado	1	2
Departamentos académicos.	8	8
Total	23	119

Fuente: Información brindada por las áreas administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

3.3. MUESTRA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.3.1. Muestra.

Una muestra estadística es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe de ser representativa para esta (Hernández Sampieri, 2014, pág. 173).

3.3.2. Método de Muestreo.

Se utilizó el método de muestreo probabilístico y el no probabilístico (Hernández Sampieri, 2014, págs. 75-76).

- **Muestreo probabilístico.** Cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.

- **Muestra no probabilística.** Basado en una estimación subjetiva, ya que en él se desconoce la probabilidad de que un individuo concreto de la población sea incluido en la muestra.

El método de muestreo probabilístico nos asegura la representatividad de la muestra extraída, por lo que se puede decir que los datos que se obtengan de esta muestra de la población serán de gran ayuda para mejorar el rendimiento de los trabajadores de los empleados del área administrativa de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

3.3.3. Tamaño de la Muestra.

3.3.3.1. Determinación de la Muestra para los Jefes.

Se les aplicó el estudio a los jefes de las áreas administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, incluyendo también a los jefes de los departamentos académicos, al ser solo uno por unidad y departamento, no fue necesario calcular una muestra, sin embargo, debido a la pandemia de COVID-19, se utilizó una muestra cualitativa de tipo por conveniencia aplicando el instrumento solamente a 5 jefes de las unidades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

3.3.3.2. Determinación de la Muestra para los Empleados.

En este caso se aplicó también una muestra cualitativa de tipo por conveniencia debido a la pandemia de COVID-19, al ser 119 empleados en total, solamente se les aplicó el

instrumento a 26 empleados de las diferentes áreas administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

3.3.3.3. Determinación de la Muestra para los Usuarios.

Para determinar la muestra de los usuarios dado que la población es finita se utilizó la siguiente fórmula: (Castellanos, 2011).

$$n = \frac{(NZ^2) pq}{(d^2(N-1) + (Z^2(pq)))}$$

N: Tamaño de la población

P: Probabilidad de que si ocurra

q: Probabilidad de que no ocurra

Z²: Nivel de confianza

d²: Error de estimación

n: Tamaño necesario de la

muestra.

APLICANDO LA FORMULA.

N: 6929

P: 50% = 0.5

q: 1-p (1-0.5=0.5)

Z²: 1.645 (seguridad del 90%)

d²: 10% = 0.1

n: Tamaño necesario de la

muestra.

$$n = \frac{6929(1.645)^2(0.5)(0.5)}{(0.1)^2(6929 - 1) + (1.645)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6929(1.645)^2(0.5)(0.5)}{(0.1)^2(6929 - 1) + 0.67650625}$$

$$n = \frac{4687.511806}{69.95650625}$$

$$n = 67.00608789$$

$$n = 67$$

Por tanto, fueron 67 los usuarios que formaron parte de nuestro estudio y estos serán seleccionados por conveniencia debido a la pandemia de COVID-19.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnicas

3.4.1.1. Observación.

Para establecer una relación básica entre el sujeto que observa y el fenómeno que es observado, esta técnica es el inicio de toda comprensión de la realidad permitiendo la verificación empírica de los fenómenos en estudio.

3.4.1.2. Entrevista.

Se plantean un conjunto de preguntas estandarizadas de análisis general (Sabino, 2002, pág. 77). Dirigidas a cada jefe de las unidades administrativas en torno al desarrollo de las actividades que se realizan para garantizar el funcionamiento de la facultad y así, poder

recopilar información acerca del tema de investigación con el fin de explicar las variables de estudio.

3.4.1.3. Encuesta.

Es un cuestionario prediseñado que incluye una serie de preguntas estructuradas y cerradas para obtener información específica (Malhotra, 2004, pág. 180). Se administrará a cada empleado para conocer información interna de la unidad a la que pertenece.

Para realizar el estudio preliminar de la investigación se hizo uso de la técnica de la entrevista, la cual constaba de una serie de preguntas abiertas, dirigidas a los jefes de cada una de las unidades administrativas; también se hizo uso de la técnica de la encuesta, estaba compuesta por preguntas de opción múltiple que fueron contestadas por algunos de los empleados de cada una de las unidades de la Facultad.

3.4.2. Instrumentos.

3.4.2.1. Observación Directa.

Se utilizó como instrumento de medición que permita explorar y describir aspectos del desempeño de los colaboradores en el momento que realizan las responsabilidades y funciones de su cargo dentro de la institución. Mediante este instrumento se busca establecer que uno de los problemas de la institución es que no realizan evaluación del desempeño que contribuyan al mejoramiento de las funciones del personal.

3.4.2.2. Cuestionarios.

Se realizó un instrumento con series de preguntas estructuradas y cerradas para empleados y usuarios de la institución.

3.4.2.3. Guía de Entrevista.

Incluye una serie de preguntas abiertas, de análisis general dirigidas a los jefes de las unidades administrativas. Fue diseñada tomando en cuenta las necesidades de información para satisfacerlas y de esta manera se ejecutarán eficientemente cada una de las actividades de la investigación, este instrumento también fue utilizado para la realización del estudio preliminar, para obtener información sobre la problemática y la situación actual de la institución.

3.5. FUENTES PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1. Fuentes Primarias.

✓ De tipo cualitativo

La observación directa, para identificar objetivamente las condiciones del desempeño laboral y actividades diarias de los trabajadores, la entrevista a los jefes de las unidades administrativas para obtener valiosa información respecto a operaciones importantes y complejas.

✓ De tipo cuantitativo

Se diseñaron cuestionarios dirigidos a empleados y usuarios para obtener datos importantes para mejorar el rendimiento laboral de los empleados de Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

3.5.2. Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias utilizadas son las referencias bibliográficas disponibles en bibliotecas tales como: libros, tesis, etc.; y el uso de internet como medio importante para la recolección de información.

3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Después de visualizar las fuentes de datos se utilizaron las herramientas y técnicas de recolección de datos, para luego ejecutar la fase del análisis e Interpretación de los Resultados.

Protocolo de encuesta a empleados y usuarios.

Materiales:

- ✓ Muestra de personas a encuestar.
- ✓ Formularios de Google, para crear y realizar encuestas.
- ✓ Internet.
- ✓ Computadoras o dispositivos móviles.

Procedimiento:

- A. Contactar a la persona a encuestar.
- B. Saludar e identificarse ante la persona que será encuestada.
- C. Dar una breve explicación del motivo de la encuesta.

- D. Si el sujeto está de acuerdo se procede a enviar vía internet el formulario de Google.
- E. Cerciorarse en el sistema que el formulario haya sido contestado.
- F. Agradecer a la persona por la información brindada para el desarrollo de nuestra tesis.

Protocolo de entrevista a jefes de las unidades administrativas.

Materiales:

- ✓ Muestra de personas a entrevistar.
- ✓ Entrevista debidamente elaborada.
- ✓ Redes sociales o medios de comunicación visual.
- ✓ Internet.
- ✓ Computadoras o dispositivos móviles.

Procedimiento:

- A. Contactar a la persona a entrevistar.
- B. Saludar e identificarse ante la persona que será encuestada.
- C. Dar una breve explicación del motivo de la encuesta.
- D. Si el sujeto está de acuerdo se procede a realizar la entrevista mediante video llamada, llamada telefónica u otro medio disponible.

E. Agradecer a la persona por la información brindada para el desarrollo de nuestra tesis.

3.6.1. Tratamiento de la información.

En la investigación se utilizó el método de ordenación de la información en cuadros resúmenes que muestren los datos tabulados en forma representativa.

3.6.2. Técnicas Estadísticas.

Una vez obtenida la información, se procedió a procesarla mediante el uso del programa EXCEL, ya que permite la manipulación correcta de los datos, la cual servirá de apoyo para la interpretación de los mismos, mediante la utilización de gráficos circulares o de pastel para determinar la frecuencia y porcentajes respectivos de acuerdo a las respuestas recopiladas a través del cuestionario.

3.6.3. Presentación de la Información.

Se utilizaron los cuadros resúmenes y gráficos de pastel para la representación de los datos obtenidos. La razón de usar gráficos de pastel se debe a que el tipo de investigación proporcionara porcentajes representativos sobre los aspectos de opinión. Además, se colocaron apartados de interpretación y análisis de las gráficas de pastel, para indicar o dejar más en claro los resultados obtenidos según las respuestas brindadas por los encuestados.

3.7. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para el análisis y la interpretación de los resultados, se evaluaron los datos obtenidos en el procesamiento de la información, con el propósito de identificar coincidencias y diferencias, así como explicaciones de las mismas. Se utilizaron los cuadros resúmenes y gráficos de pastel para la representación de los datos obtenidos. La razón de usar gráficos de pastel se debe a que el tipo de investigación proporcionara porcentajes representativos sobre los aspectos de opinión. Además, se colocarán apartados de interpretación y análisis de las gráficas de pastel, para indicar o dejar más en claro los resultados obtenidos según las respuestas brindadas por los encuestados.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS.

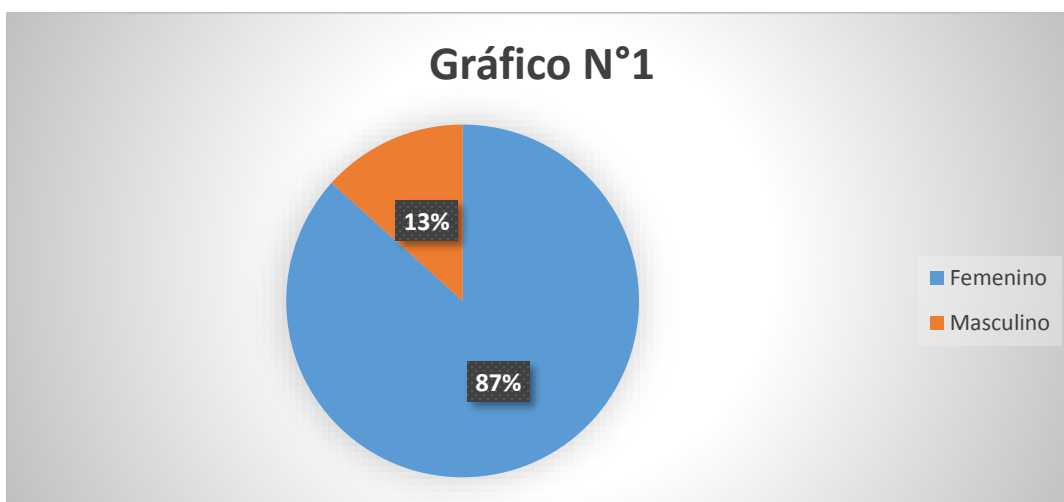
1. ¿Genero?

Objetivo: Conocer el género de los empleados encuestados.

Cuadro N°1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	86.7%
Masculino	2	13.3 %
TOTAL	15	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos el 87% del personal encuestados son mujeres y el 13% son hombres.

Interpretación: Del personal administrativo encuestado en su mayoría son mujeres.

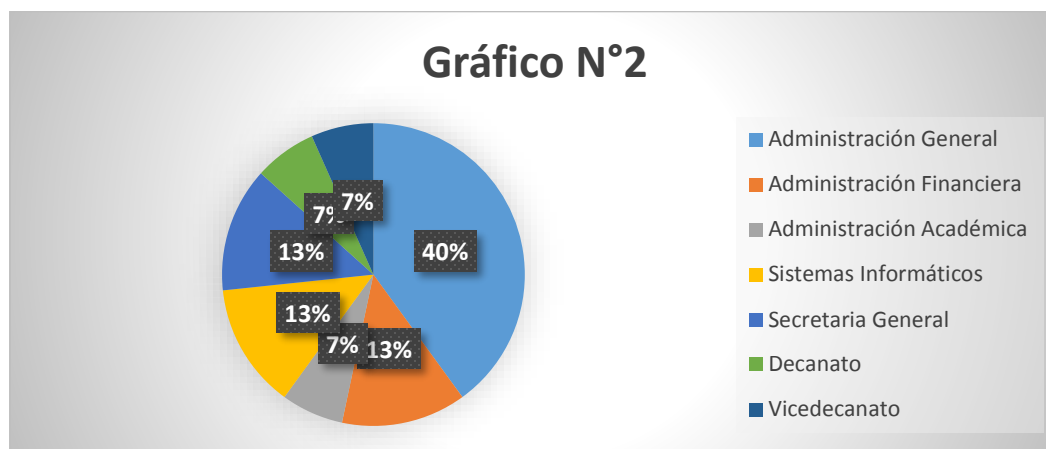
2. Unidad a la que pertenece.

Objetivo: Determinar a qué unidad administrativa pertenece cada empleado encuestado.

Cuadro N°2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Administración General	6	40.0%
Administración Financiera	2	13.3%
Administración Académica	1	6.7%
Sistemas Informáticos	2	13.3%
Secretaria General	2	13.3%
Decanato	1	6.7%
Vicedecanato	1	6.7%
TOTAL	15	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Según los datos obtenidos las unidades con mayor porcentaje de empleados encuestados son: 40% Administración General, y 13% Administración Financiera, Sistemas Informáticos y Secretaria General.

Interpretación: La unidad con mayor cantidad de empleados encuestados es Administración General.

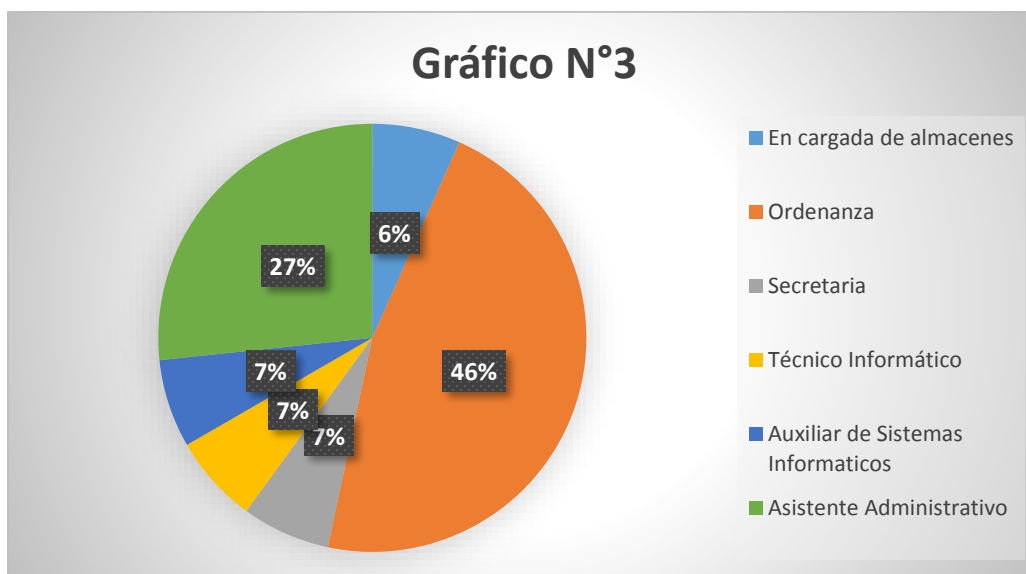
3. ¿Cargo que desempeña?

Objetivo: Determinar el cargo que desempeña cada empleado encuestado.

Cuadro N°3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
En cargada de almacenes	1	6.67
Ordenanza	7	46.67
Secretaria	1	6.67
Técnico Informático	1	6.67
Auxiliar de Sistemas Informáticos	1	6.67
Asistente Administrativo	4	26.67
Total	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Según los datos obtenidos las unidades con mayor porcentaje de empleados encuestados son: 40% Administración General, y 13% Administración Financiera, Sistemas Informáticos y Secretaria General.

Interpretación: La unidad con mayor cantidad de empleados encuestados es Administración General.

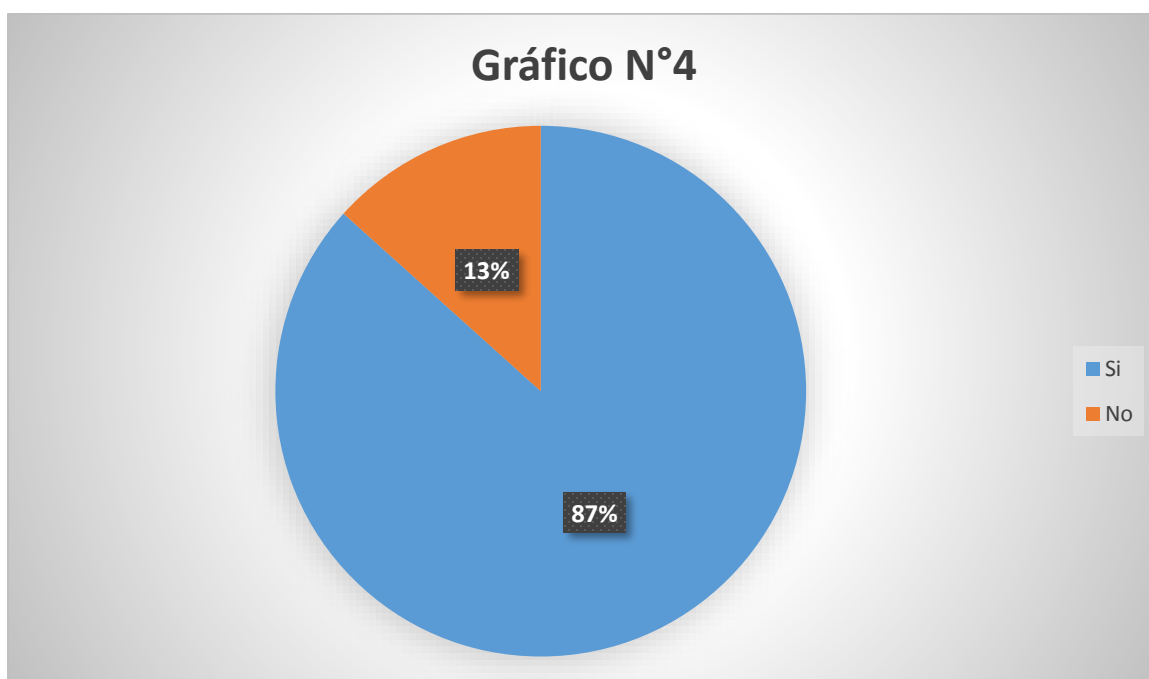
4. ¿La unidad en la que labora evalúa su desempeño laboral?

Objetivo: Saber si al personal administrativo le evalúan su desempeño laboral.

Cuadro N°4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86.7%
No	2	13.3 %
TOTAL	15	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: De acuerdo a los datos anteriores del total de empleados el 13 afirman positivamente que son evaluados los cuales comprenden el 87% de los encuestados, mientras que 2 respondieron negativamente, equivalente al 10% del personal administrativo encuestado.

Interpretación: En el análisis realizado anteriormente de los empleados encuestados la mayoría establece que son evaluados.

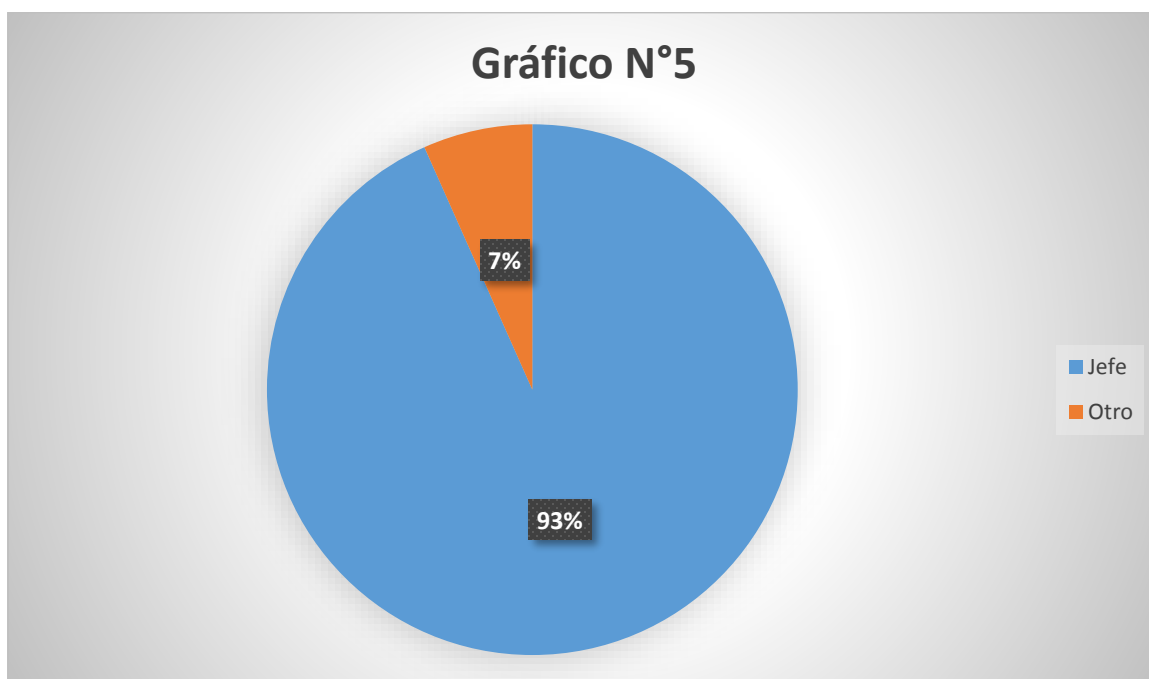
5. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores?

Objetivo: Conocer quién es el encargado de evaluar el desempeño laboral del personal administrativo.

Cuadro N°5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Jefe	14	93.3%
Supervisor	0	0.0%
Compañero	0	0.0%
Otro	1	6.7%
TOTAL	15	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: El 93% de los encuestados afirma que el jefe de la unidad es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño, mientras que 7% respondió que es otra persona la encargada.

Interpretación: En su mayoría el personal encuestado establece que el jefe de la unidad es quien realiza las evaluaciones de desempeño.

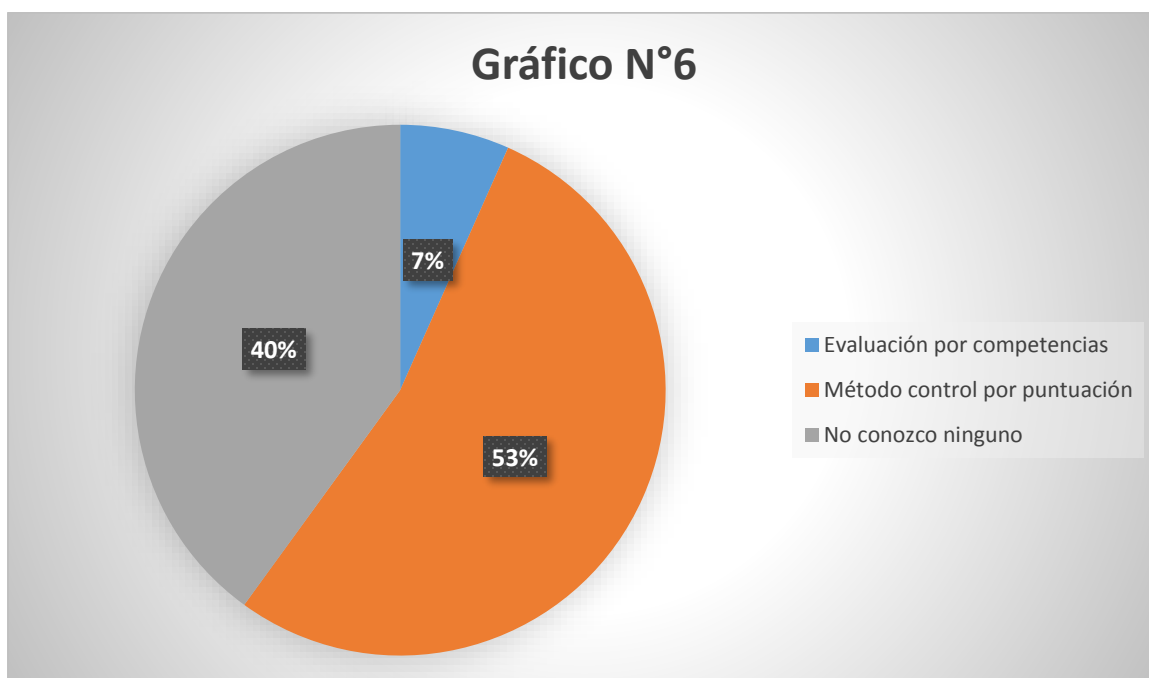
6. ¿Qué método de evaluación del desempeño implementan para evaluarlo?

Objetivo: Determinar que método utiliza la institución para evaluar al personal administrativo.

Cuadro N°6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación por competencias	1	6.7
Método 360°	0	0.0
Método control por puntuación	8	53.3
No conozco ninguno	6	40
TOTAL	15	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: El 53% de los encuestados estableció que el método de evaluación es “Método control por puntuación”, sin embargo, el 40% no conoce los métodos utilizados.

Interpretación: El método control por puntuación es el más utilizado para evaluar al personal administrativo.

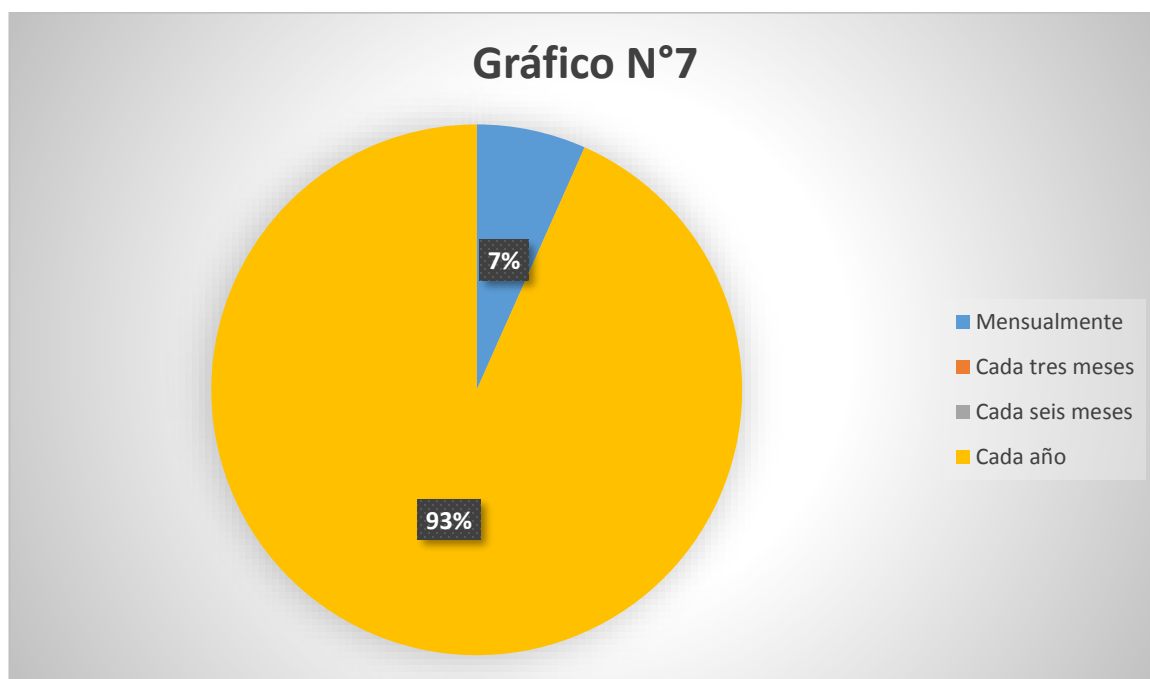
7. ¿Cada cuánto tiempo lo evalúan?

Objetivo: Saber cada cuanto tiempo las unidades administrativas evalúa el desempeño laboral.

Cuadro N°7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	1	6.7
Cada tres meses	0	0.0
Cada seis meses	0	0.0
Cada año	14	93.3
TOTAL	15	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: De acuerdo a lo datos anteriores expresados por lo empleados el 93% de ellos afirman que son evaluados cada año y solo un 7% de estos expresa que cada mes.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede concluir que según los empleados son evaluados cada año.

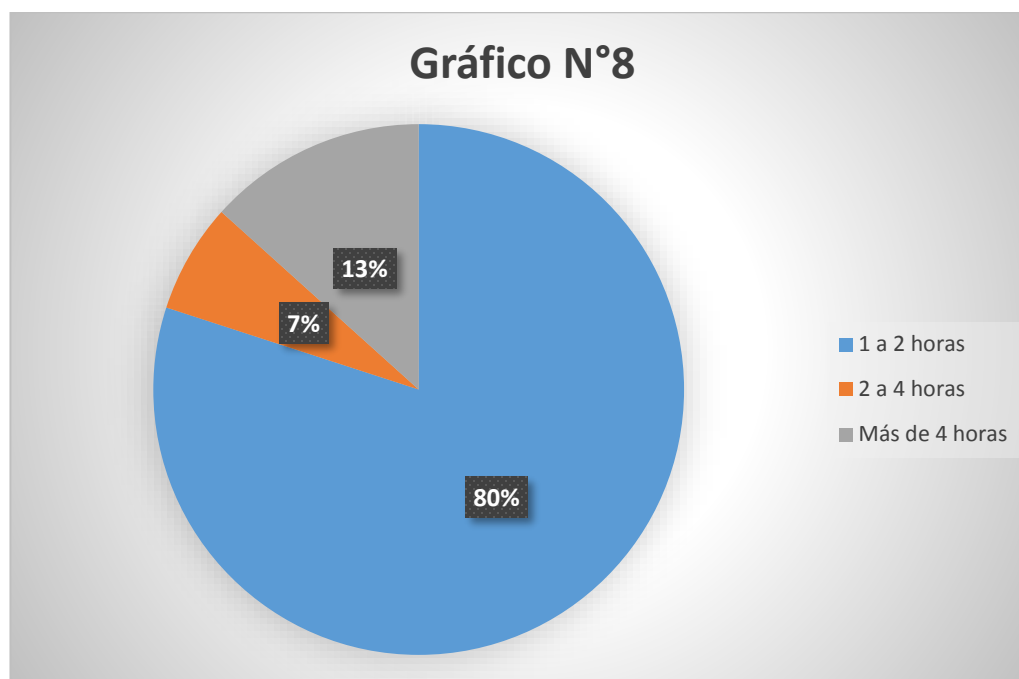
8. ¿De cuánto tiempo se dispone para realizar la evaluación?

Objetivo: Saber cada cuanto tiempo las unidades administrativas evalúa el desempeño laboral.

Cuadro N°8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 horas	12	80
2 a 4 horas	1	6.7
Más de 4 horas	2	13.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: El 80% de ellos afirman que el tiempo que se dispone para las evaluaciones es de “1 a 2 horas”, el 13% que “Más de 4 horas” y el 6.7% que de “1 a 2 horas”.

Interpretación: El tiempo que se dispone para realizar las evaluaciones al personal administrativo es de 1 a 2 horas.

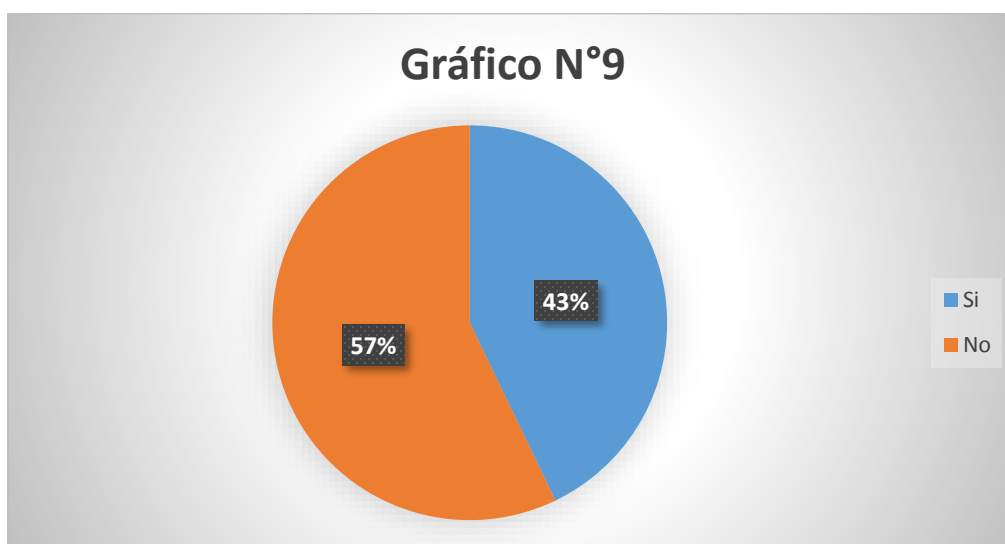
9. ¿Le avisan con anticipación cuando lo van a evaluar?

Objetivo: Conocer si a los empleados les avisan con anticipación cuando los van a evaluar.

Cuadro N°9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	46.7
No	8	53.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: En base a los datos anteriores, 57% de los empleados encuestados responde que si les avisan con anticipación cuando van a ser evaluados, pero el 43% de ellos por el contrario expresan que no se les avisa con anticipación de su evaluación.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior de los empleados de las unidades administrativas no se puede concluir si se les avisa con anticipación cuando van a ser evaluados.

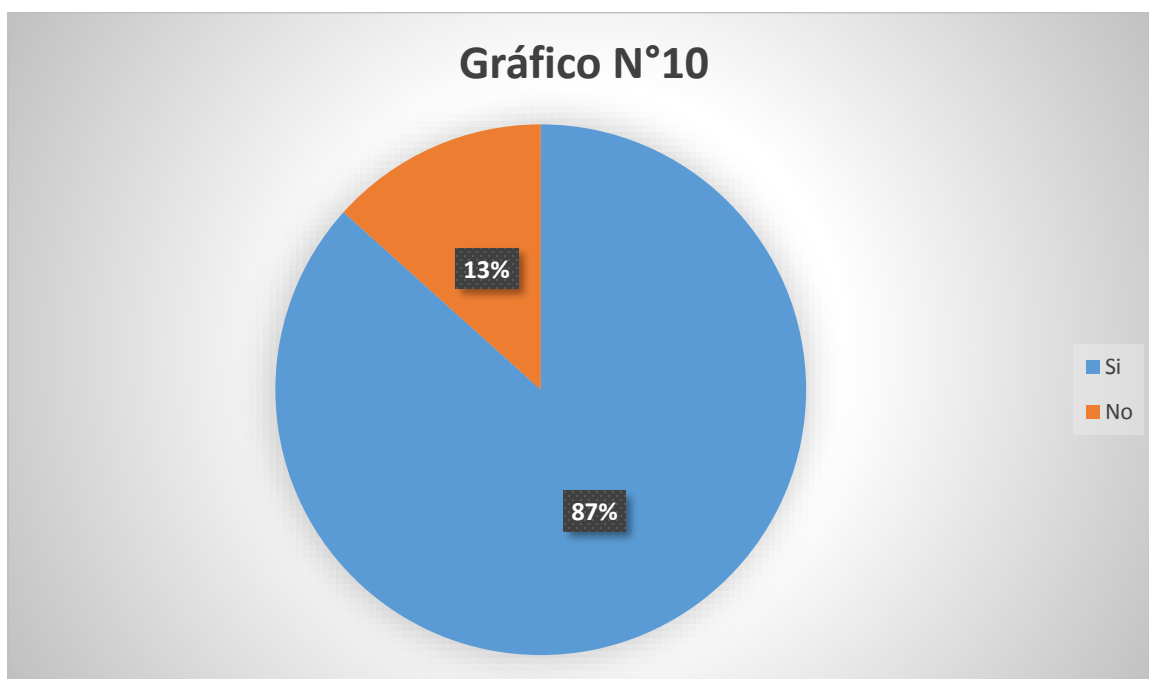
10. ¿Le dan los resultados obtenidos en la evaluación?

Objetivo: Conocer si a los empleados les dan los resultados obtenidos de la evaluación.

Cuadro N°10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	86.7
No	2	13.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: En base a los datos anteriores, 87% de los empleados encuestados responde que si les avisan con anticipación cuando van a ser evaluados pero el 13% de ellos expresan que no se les avisa con anticipación de su evaluación.

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior de los empleados de las unidades administrativas se puede concluir si se les entrega los resultados obtenidos cuando son evaluados.

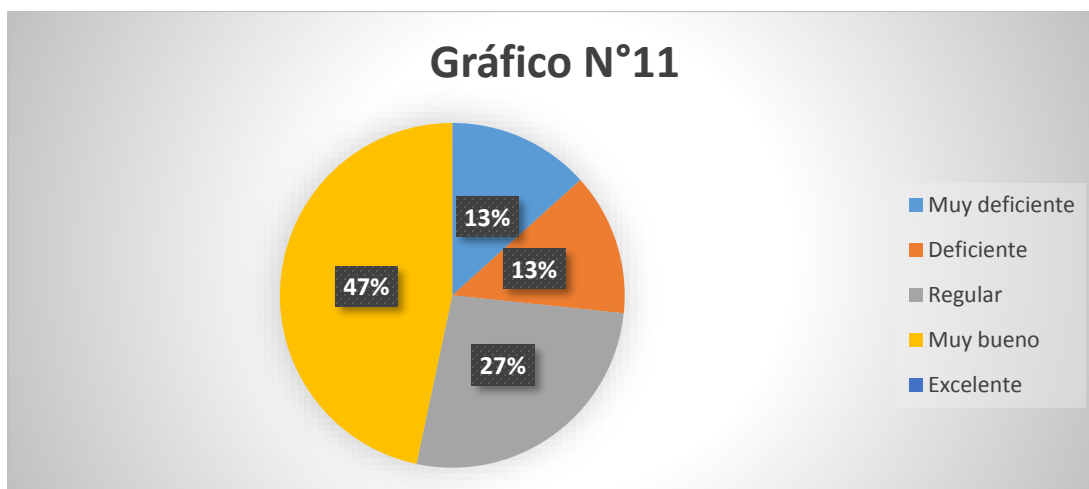
11. ¿Cómo califica los métodos de evaluación?

Objetivo: Identificar la perspectiva que los empleados tienen de los métodos de evaluación.

Cuadro N°11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	2	13.3
Deficiente	2	13.3
Regular	4	26.7
Muy bueno	7	46.7
Excelente	0	0.0
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, 47% considera que los métodos de evaluación son muy buenos, 27% consideran que son regulares, 13% consideran que son deficientes y otro 13% muy deficientes

Interpretación: De acuerdo al análisis anterior no se puede considerar los métodos de evaluación de manera positiva, ya que ya que en su mayoría los empleados los consideran abajo del promedio.

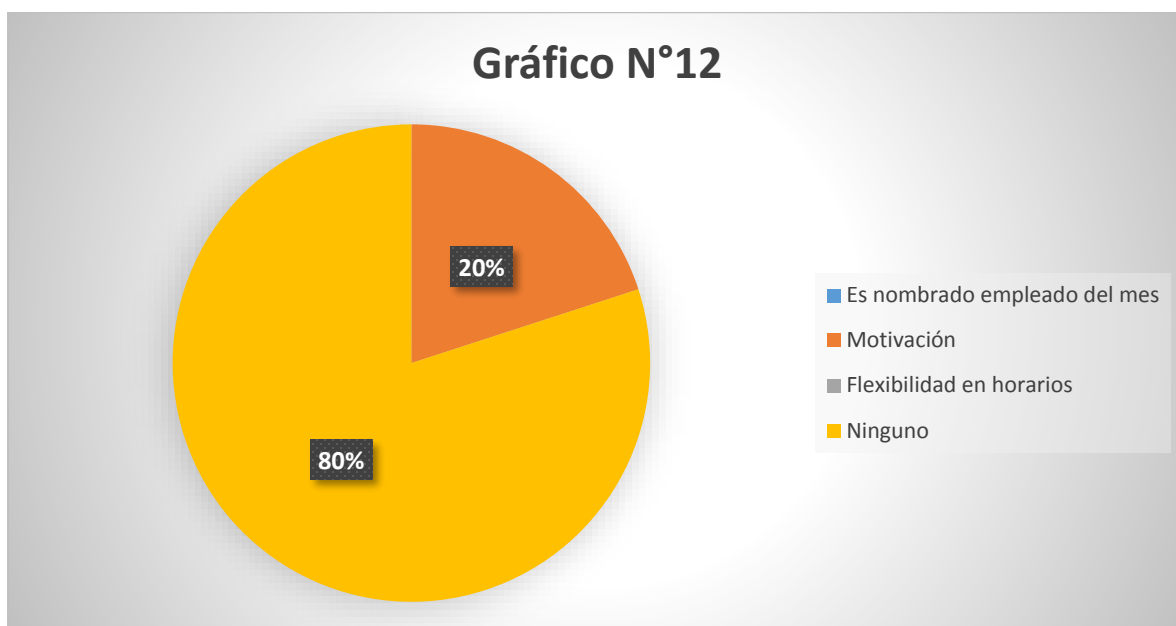
12. ¿Qué tipo de estímulo recibe al salir bien evaluado?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe recompensa cuando sale bien evaluado.

Cuadro N°12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Es nombrado empleado del mes	0	0.0
Motivación	3	20
Flexibilidad en horarios	0	0.0
Ninguno	12	80
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Con base en los datos anteriores, del total de trabajadores encuestados, 80% de manifiesta que no reciben ningún tipo de estímulo al salir bien evaluados, mientras que 20% respondieron que reciben motivación.

Interpretación: Según el análisis anterior, se puede concluir que de acuerdo a lo expresado por los trabajadores no se les da ningún tipo de estímulo cuando salen bien evaluados.

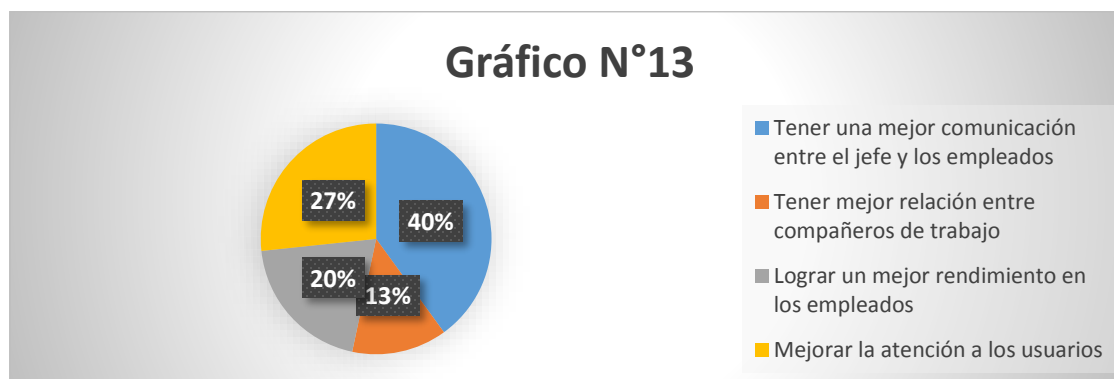
13. ¿Cuál de los siguientes beneficios considera que es el más importante obtener al evaluar el desempeño?

Objetivo: Conocer cuáles son los beneficios que se obtienen al evaluar el desempeño.

Cuadro N°13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tener una mejor comunicación entre el jefe y los empleados	6	40
Tener mejor relación entre compañeros de trabajo	2	13.3
Lograr un mejor rendimiento en los empleados	3	20
Mejorar la atención a los usuarios	4	26.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: En base al total de trabajadores encuestados, 40% de estos piensan que el beneficio de evaluar el desempeño es tener una mejor comunicación entre el jefe y los empleados, 27% opinan que es mejorar la atención a los clientes, 20% expresa que lograr un mejor rendimiento y 13% una mejor relación de compañeros

Interpretación: Según el análisis antes expuesto, de los datos expresados por los trabajadores los beneficios de evaluar su desempeño, es mejorar la comunicación con el jefe, mejorar la atención a los usuarios.

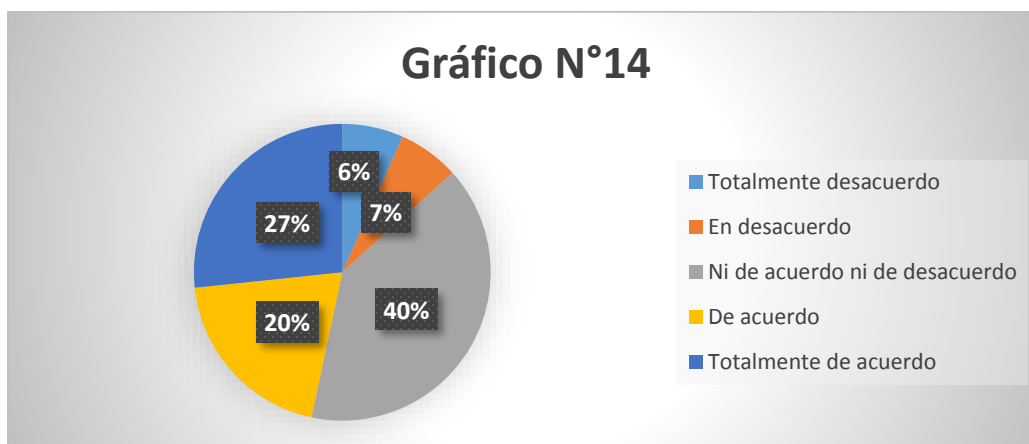
14. ¿La falta de evaluación del desempeño afecta negativamente el rendimiento laboral?

Objetivo: Identificar si la no evaluación del desempeño afecta negativamente el rendimiento laboral.

Cuadro N°14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	6	40
De acuerdo	3	20
Totalmente de acuerdo	4	26.6
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Del total de empleados, el 40% no está de acuerdo ni desacuerdo en que el no ser evaluado afecta negativamente el rendimiento laboral, sin embargo, 27% está totalmente de acuerdo y 20% está de acuerdo que si afecta negativamente no ser evaluados.

Interpretación: Con base en el análisis anterior se puede determinar qué según lo expresado por los empleados, no se puede concluir si la falta de evaluación del desempeño afecta negativamente el rendimiento laboral.

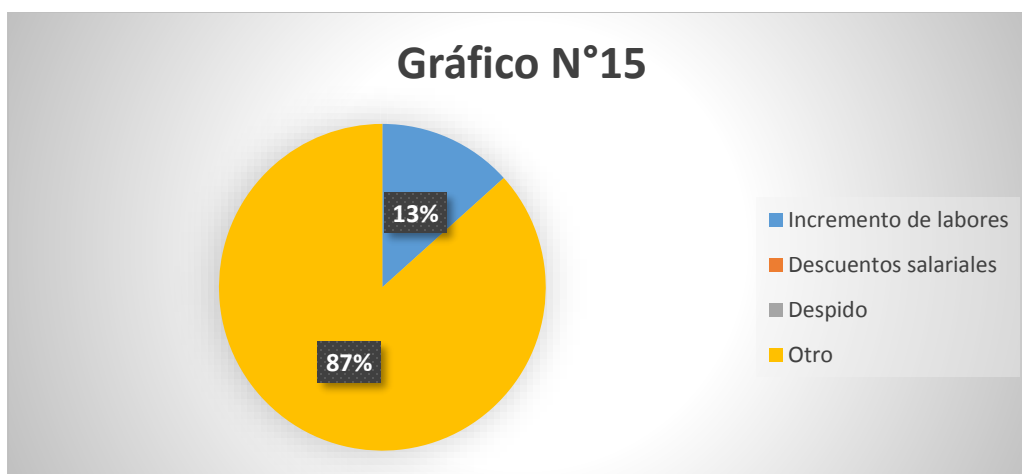
15. En caso de ser mal evaluado, ¿Qué tipo de sanciones implementa la institución?

Objetivo: Conocer las sanciones al personal por Salir mal evaluado.

Cuadro N°15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Incremento de labores	2	13.3
Descuentos salariales	0	0.0
Despido	0	0.0
Otro	13	86.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Del total de empleados, el 87% no determinó el tipo de sanción al salir mal evaluado, solo 13% afirma que la sanción es el incremento de labores.

Interpretación: Con base en el análisis anterior no se puede determinar la sanción que conlleva salir mal evaluado.

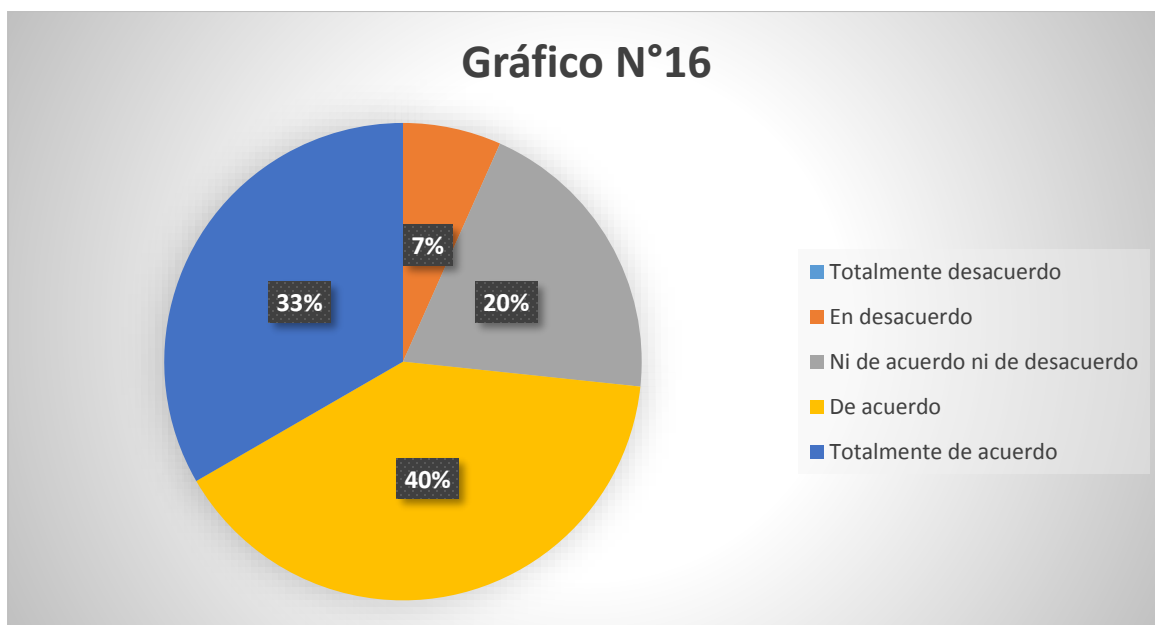
16. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre sus compañeros de trabajo?

Objetivo: Determinar si existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Cuadro N°16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	3	20
De acuerdo	6	40
Totalmente de acuerdo	5	33.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 40% está de acuerdo que existen buenas relaciones interpersonales y un 33% está totalmente de acuerdo, sin embargo, 20% no está de acuerdo ni desacuerdo.

Interpretación: Con base en el análisis anterior se puede determinar qué según lo expresado por los empleados, se puede concluir que existen buenas relaciones.

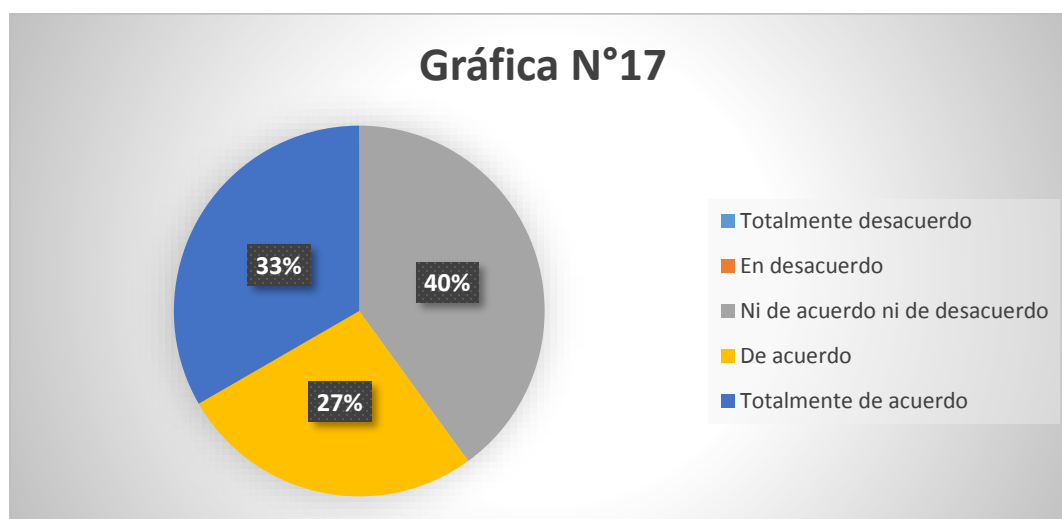
17. ¿Existe una comunicación efectiva entre jefe y empleado que ayude a alcanzar los objetivos de la institución?

Objetivo: Determinar si existe comunicación efectiva entre jefe y empleado.

Cuadro N°17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	6	40
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	5	33.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Del total de empleados, el 40% está ni de acuerdo, ni desacuerdo que existen buena comunicación entre jefe y empleado, pero el 33% está totalmente de acuerdo y 27% no está de acuerdo.

Interpretación: Con base en el análisis anterior se puede concluir que existen buena comunicación entre jefe y empleado.

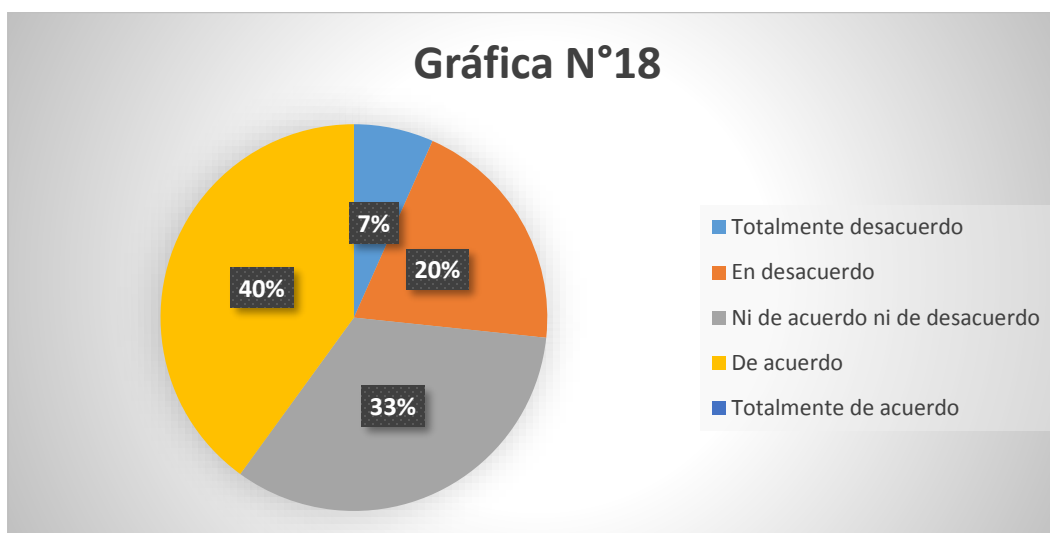
18. ¿Se realizan reuniones periódicas para revisar el funcionamiento del desempeño de la unidad?

Objetivo: Conocer si se realizan reuniones periódicas para revisar el funcionamiento del desempeño de la unidad.

Cuadro N°18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	3	20
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	5	33.33
De acuerdo	6	40
Totalmente de acuerdo	0	0.0
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Del total de empleados, el 40% está de acuerdo que se realizan reuniones periódicas, pero el 33% no está de acuerdo ni en desacuerdo y 20% está en desacuerdo.

Interpretación: Con base en el análisis anterior no se puede concluir si se realizan reuniones periódicas.

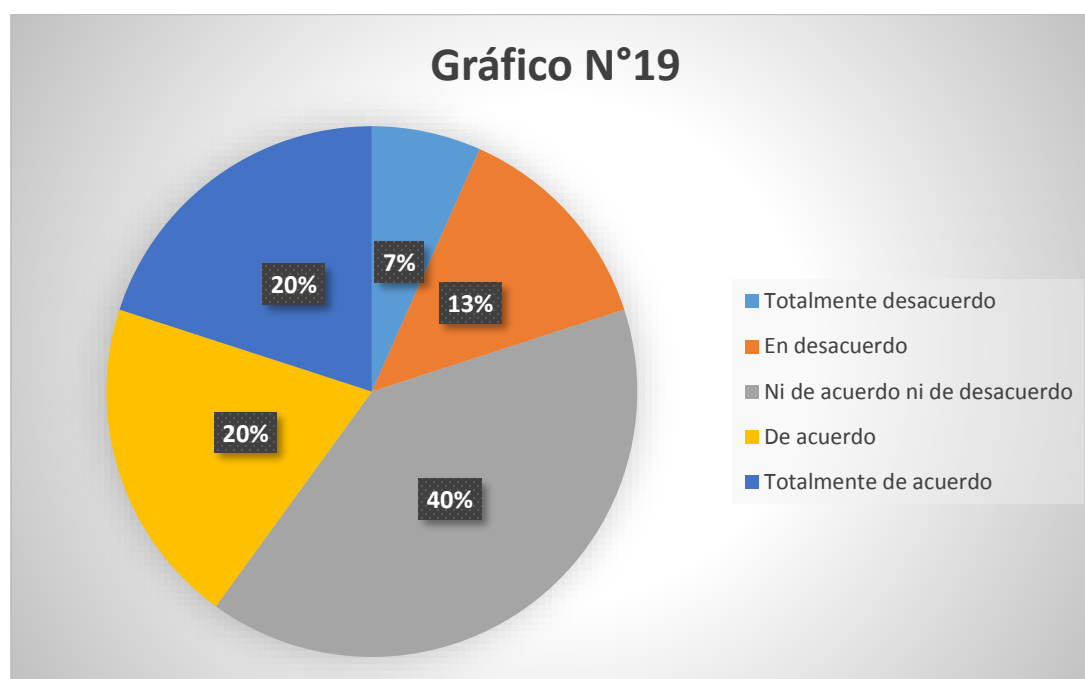
20. ¿Conoce cuáles son las metas y objetivos que debe desempeñar su unidad?

Objetivo: determinar si el personal conoce las metas y objetivos de su unidad.

Cuadro N°19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	2	13.3
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	6	40
De acuerdo	3	20
Totalmente de acuerdo	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 40% no está de acuerdo ni desacuerdo en conocer las metas y objetivos de su unidad, pero el 20% está de acuerdo y otro 20% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Con base en el análisis anterior no se puede concluir si el personal administrativo conoce las metas y objetivos de la unidad.

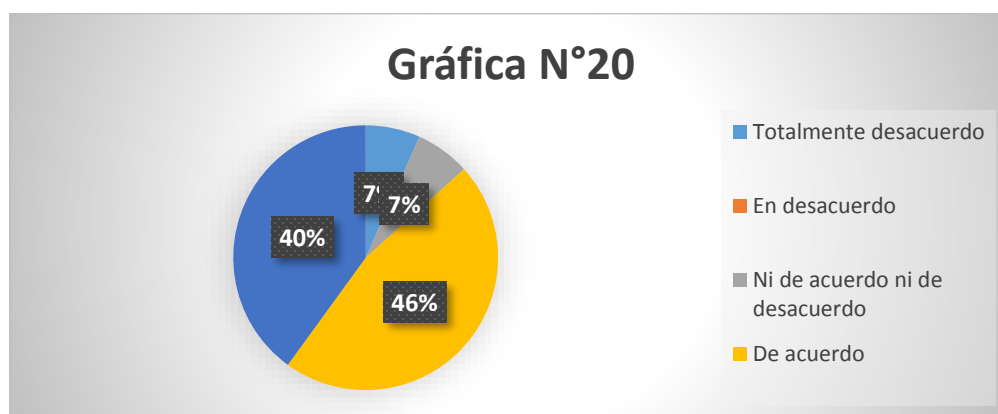
19. ¿Cree que la unidad donde labora aprovecharía de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como un proceso para mejorar su funcionamiento y el del personal?

Objetivo: Saber si el personal considera las evaluaciones como un proceso para mejorar su desempeño personal.

Cuadro N°20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	1	6.7
De acuerdo	7	46.6
Totalmente de acuerdo	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 40% está de acuerdo en que las evaluaciones contribuyen a mejorar su desempeño laboral y de la misma manera un 40% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Con base en el análisis anterior no se puede concluir que las evaluaciones contribuyen a mejorar el desempeño del personal.

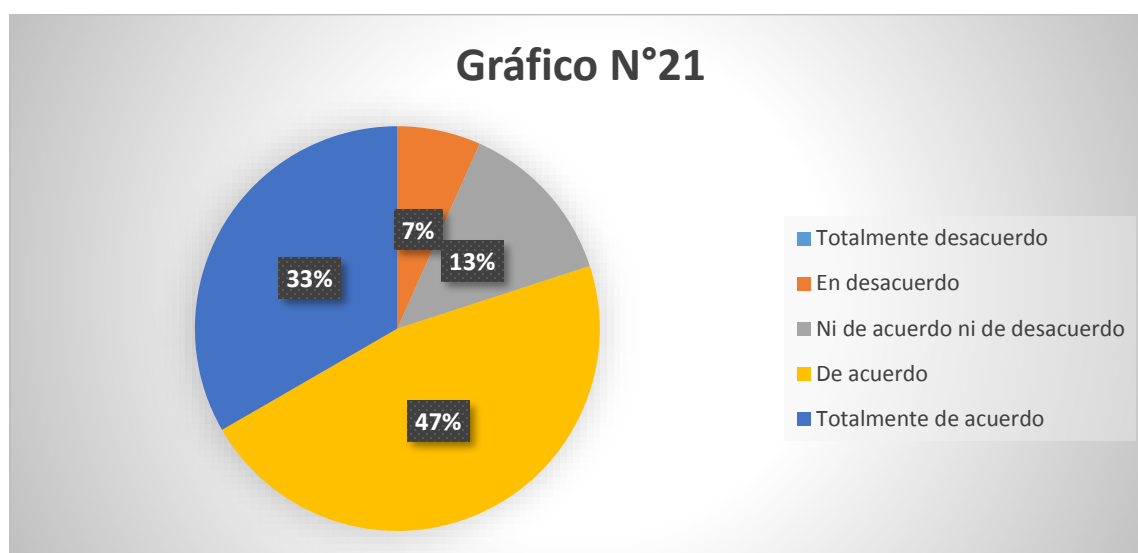
21. ¿Considera que la unidad brinda una buena atención a los usuarios?

Objetivo: Determinar si la atención prestada a los usuarios es adecuada.

Cuadro N°21

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	5	33.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 47% está de acuerdo en que la atención a los usuarios es buena y de la misma manera un 33% está totalmente de acuerdo, siendo estas las respuestas más significativas.

Interpretación: Con base en el análisis anterior se puede determinar que los empleados consideran que la atención a los empleados es buena.

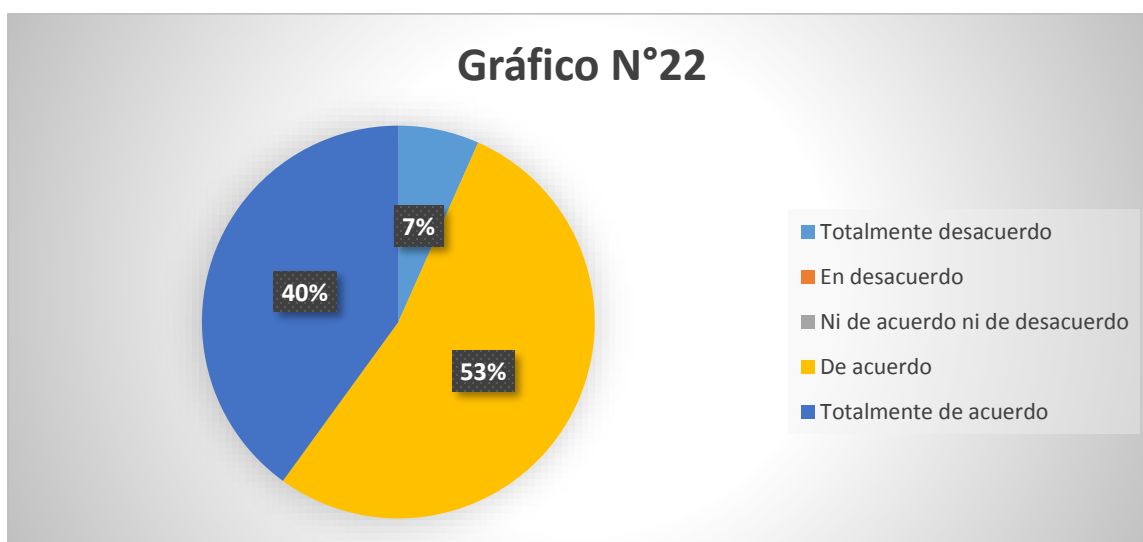
22. ¿Considera que las condiciones de trabajo inciden en el desempeño laboral?

Objetivo: Saber si los empleados consideran que las condiciones del trabajo inciden en su desempeño.

Cuadro N°22

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 53% está de acuerdo en que las condiciones de trabajo inciden en el desempeño laboral y de la misma manera un 40% está totalmente de acuerdo, siendo estas las respuestas más significativas.

Interpretación: De tal manera que la mayoría de empleados está de acuerdo que las condiciones del trabajo si inciden en su desempeño dentro del mismo.

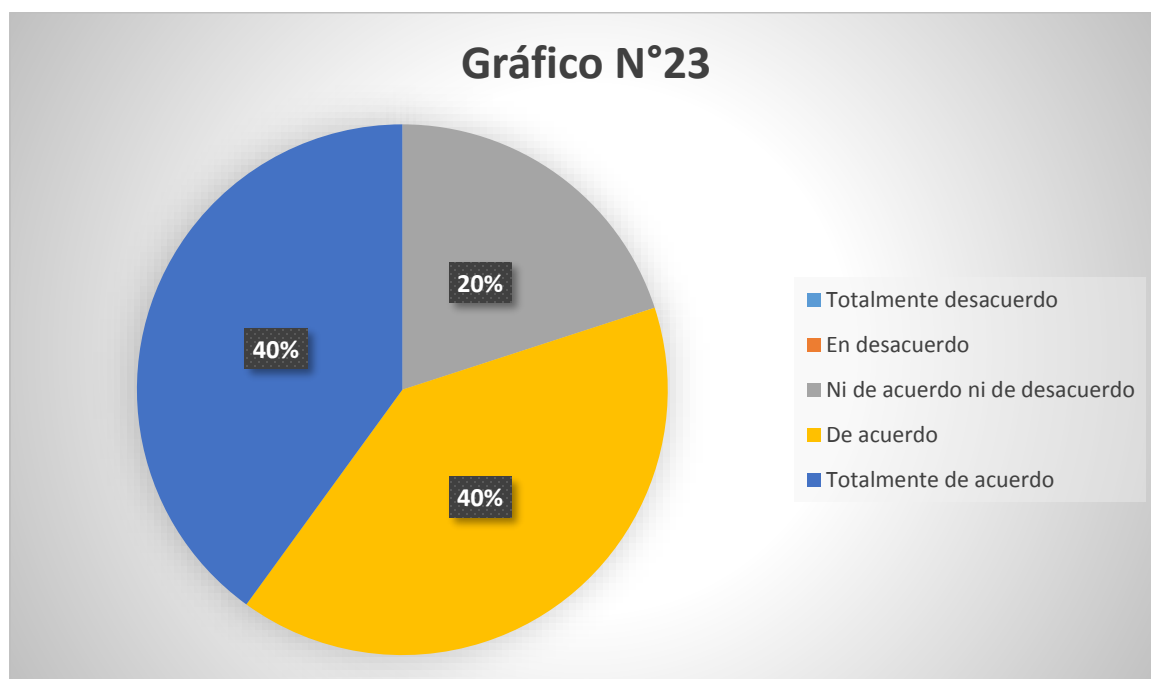
23. ¿El mal manejo del estrés laboral incide en el bajo rendimiento?

Objetivo: Saber si el estrés incide en el bajo rendimiento de los empleados.

Cuadro N°23

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	3	20
De acuerdo	6	40
Totalmente de acuerdo	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 40% está de acuerdo en que el estrés incide en el bajo rendimiento laboral y de la misma manera un 40%, solo un 20% no está de acuerdo.

Interpretación: De tal manera que la mayoría de empleados están de acuerdo, el estrés si incide en el bajo rendimiento de los empleados.

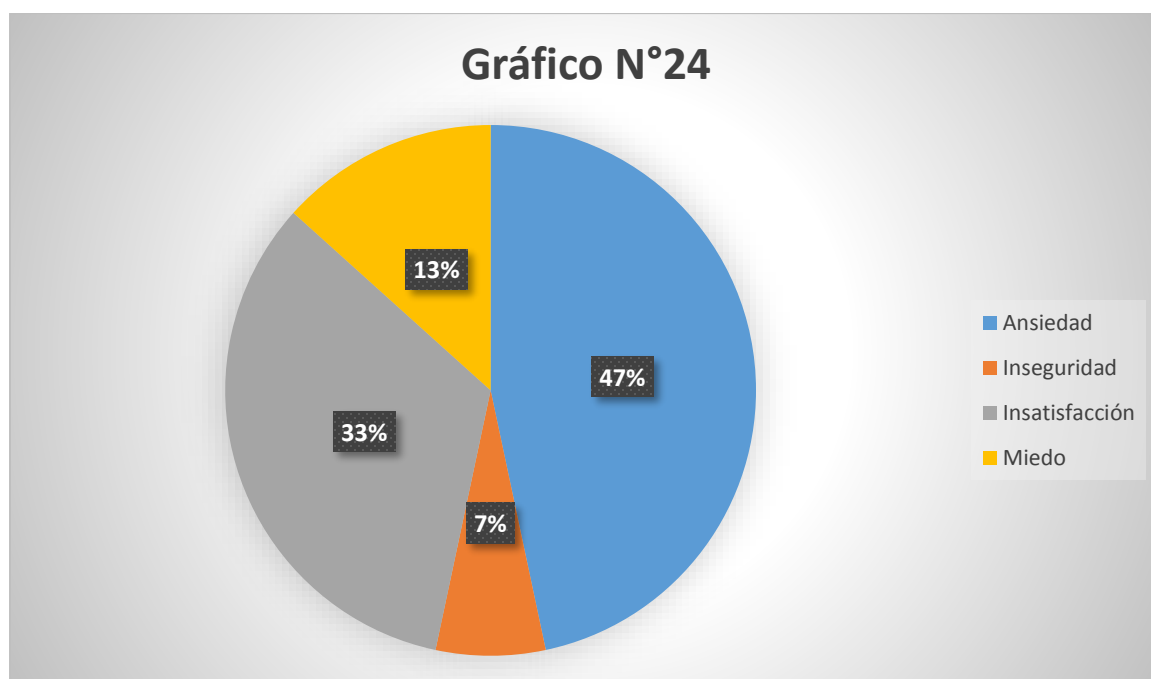
24. ¿Qué sentimientos tiene cada vez que le realizan evaluaciones de desempeño?

Objetivo: Determinar los sentimientos tienen los empleados al ser evaluados.

Cuadro N°24

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ansiedad	7	46.7
Inseguridad	1	6.7
Insatisfacción	5	33.3
Miedo	2	13.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados el 47% al momento de ser evaluado enfrenta ansiedad, 33% siente insatisfacción, un 13% siente miedo y solo un 7% se siente inseguro

Interpretación: Por lo tanto, los dos sentimientos más comunes del personal al momento de ser evaluado son la ansiedad y la insatisfacción.

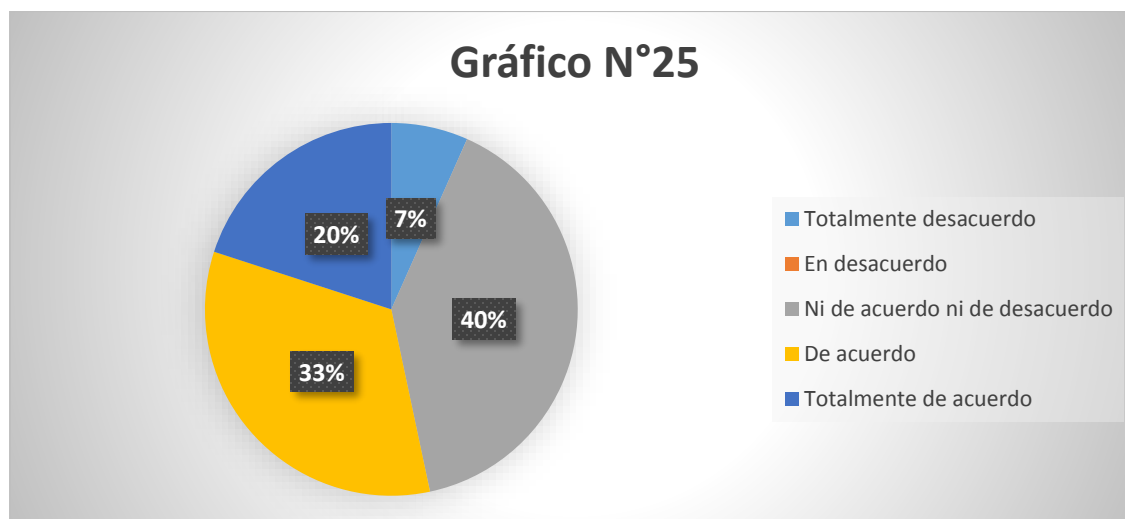
25. ¿El control constante de su desempeño ayuda a actualizar sus conocimientos?

Objetivo: Determinar si el control del desempeño del personal ayuda a actualizar sus conocimientos

Cuadro N°25

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	6	40
De acuerdo	5	33.3
Totalmente de acuerdo	3	20
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 40% no está de acuerdo ni desacuerdo en que el control de su desempeño ayuda a actualizar sus conocimientos, 33% de los encuestados si está de acuerdo y un 20% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Debido a que la mayoría de los empleados no está de acuerdo ni desacuerdo no se puede concluir que el control ayuda a actualizar el conocimiento de los empleados.

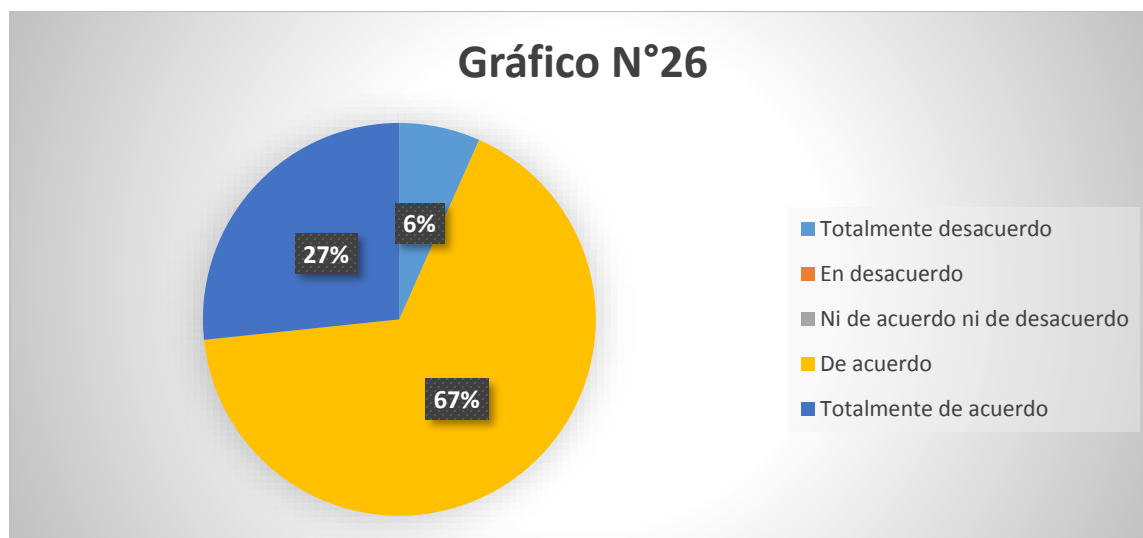
26. ¿Evaluar su desempeño individual ayudaría al desarrollo de sus capacidades?

Objetivo: Establecer si evaluar el desempeño ayuda a desarrollar las capacidades del personal.

Cuadro N°26

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	1	6.6
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	10	66.7
Totalmente de acuerdo	4	26.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 67% está de acuerdo en que evaluar su desempeño individual ayuda a desarrollar sus capacidades, además un 27% de los encuestados si está totalmente de acuerdo, dejando solo un 6% que está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: Según las respuestas del personal se ha determinado que evaluar su desempeño individual ayuda a desarrollar sus capacidades.

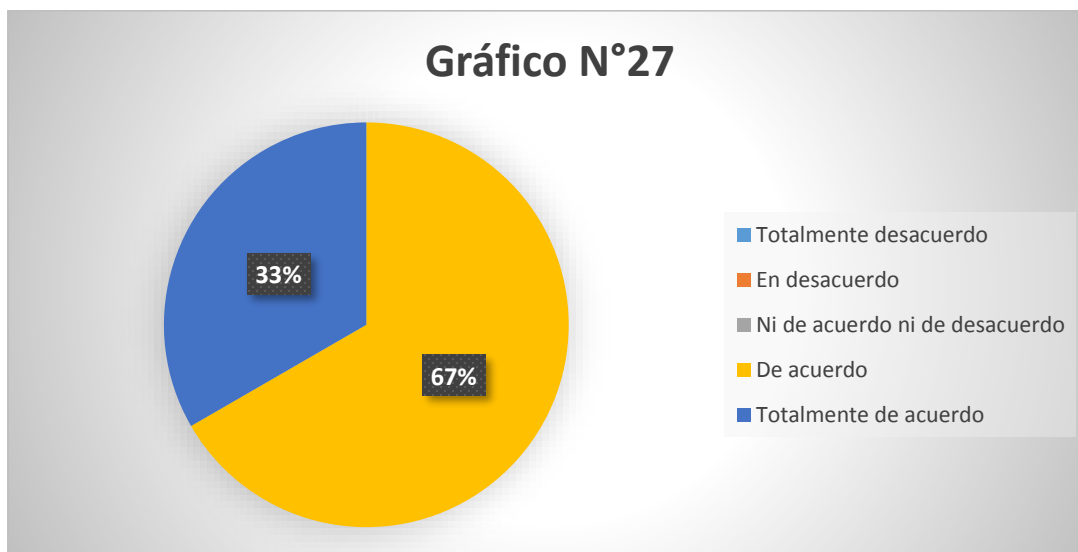
27. ¿La institución carece de programas de capacitación para contribuir a su desarrollo profesional?

Objetivo: Determinar si la institución cuenta con capacitaciones para contribuir al desarrollo profesional del personal.

Cuadro N°27

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	10	66.7
Totalmente de acuerdo	5	33.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 67% está de acuerdo que la institución carece de programas de capacitación, además un 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Según las respuestas del personal podemos concluir que la institución no cuenta con programas de capacitación para contribuir del desarrollo del personal.

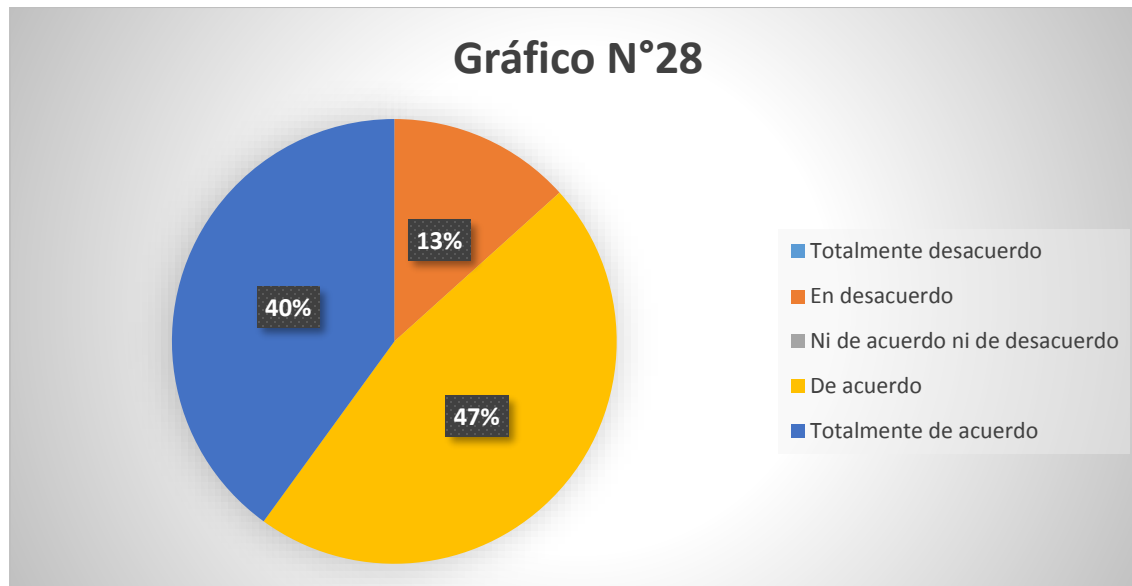
28. ¿Un buen clima organizacional ayuda a estar motivado en el trabajo que realiza?

Objetivo: Conocer si el clima organizacional ayuda a la motivación del personal.

Cuadro N°28

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	2	13.3
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 47% está de acuerdo que un buen clima organizacional ayuda a la motivación del personal, además un 33% de los encuestados está totalmente de acuerdo, dejando solo un 13% que se encuentra en desacuerdo.

Interpretación: La mayor parte del personal encuestado está de acuerdo en que un buen clima organizacional ayuda a la motivación del personal.

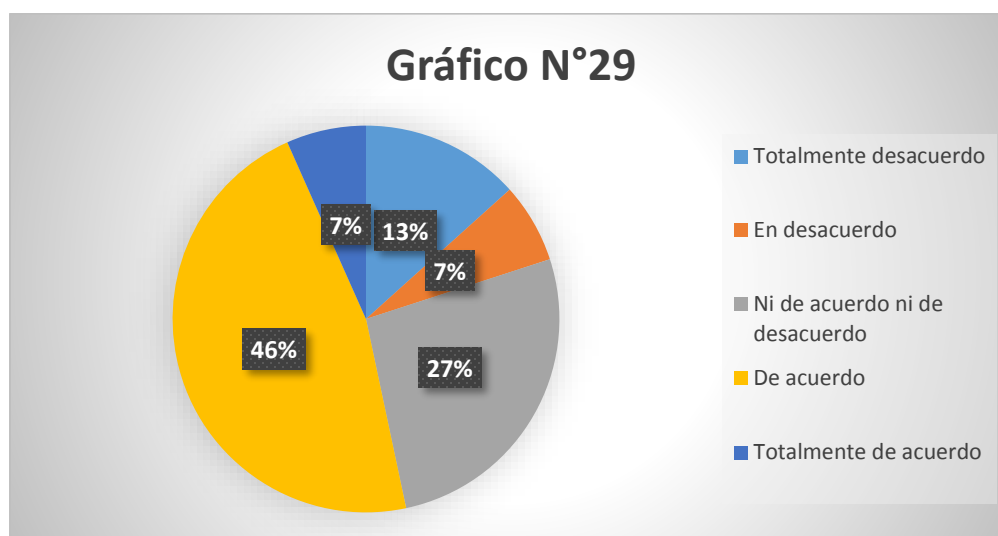
29. ¿Los programas de evaluación han ayudado a mejorar su desempeño?

Objetivo: Saber si los programas de evaluación han ayudado a mejorar el desempeño del personal.

Cuadro N°29

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	2	13.3
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	4	26.7
De acuerdo	7	46.6
Totalmente de acuerdo	1	6.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 46% está de acuerdo que los programas de evaluación han ayudado a mejorar su desempeño, además un 27% de los encuestados no está de acuerdo ni desacuerdo, siendo estos los porcentajes más significativos.

Interpretación: Más del 50% de los encuestados afirma que los programas de evaluación han ayudado a mejorar su desempeño.

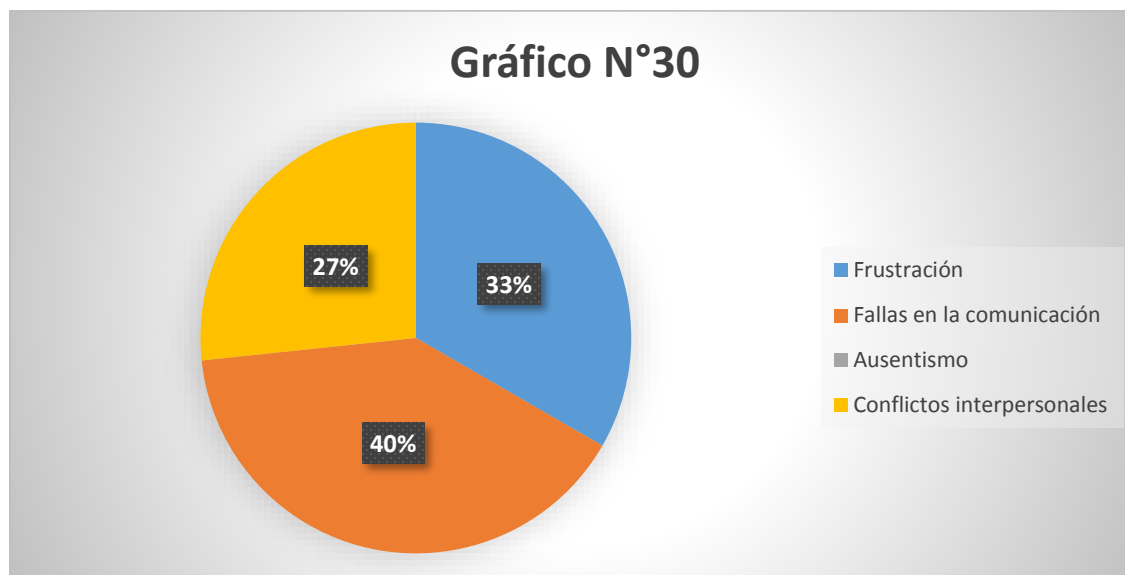
30. ¿Cuáles cree que son las reacciones y efectos que se manifiestan en los empleados al no sentirse motivados en las actividades que realizan?

Objetivos: Conocer las reacciones de los empleados al no contar con motivación.

Cuadro N°30

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Frustración	5	33.3
Fallas en la comunicación	6	40
Ausentismo	0	0.0
Conflictos interpersonales	4	26.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 40% al no ser motivados enfrentan problemas de comunicación, un 33% se sienten frustrados y un 27% desarrollan conflictos interpersonales.

Interpretación: Por lo tanto, podemos concluir que el personal al no ser motivado enfrenta diversas situaciones como falla en la comunicación, frustración y conflictos interpersonales.

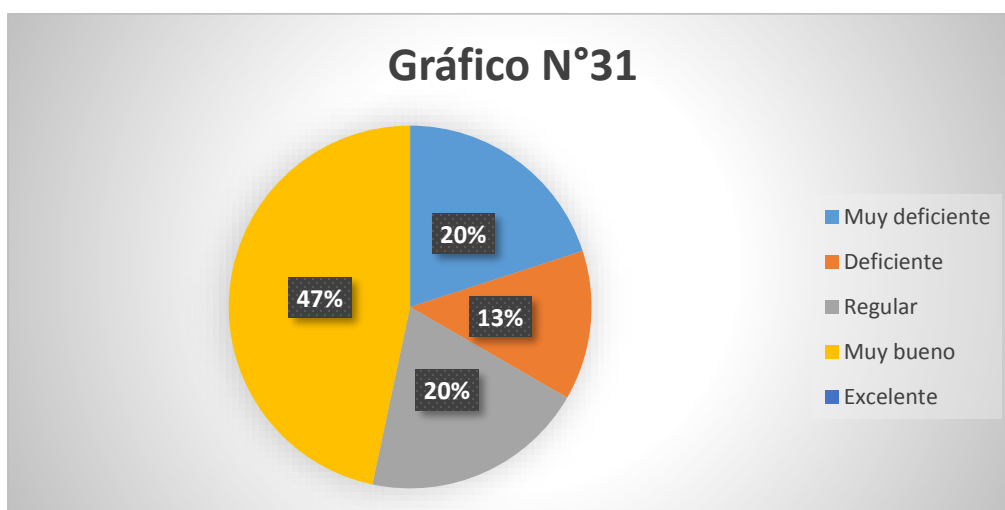
31. ¿Cómo califica los métodos de evaluación que implementa la institución?

Objetivo: Saber la perspectiva que tienen los empleados de los métodos de evaluación utilizados

Cuadro N°31

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	20
Deficiente	2	13.3
Regular	3	20
Muy bueno	7	46.7
Excelente	0	0.0
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados.

Análisis: Del total de empleados, el 47% califica los métodos de evaluación como muy buenos, 20% estableció que son regulares, 20% contestó que son muy deficientes y un 13% los califica como deficientes.

Interpretación: Aunque un 47% afirma que los métodos de evaluación son muy buenos, no podemos concluir que es así ya que, la mayoría los califica por debajo del promedio.

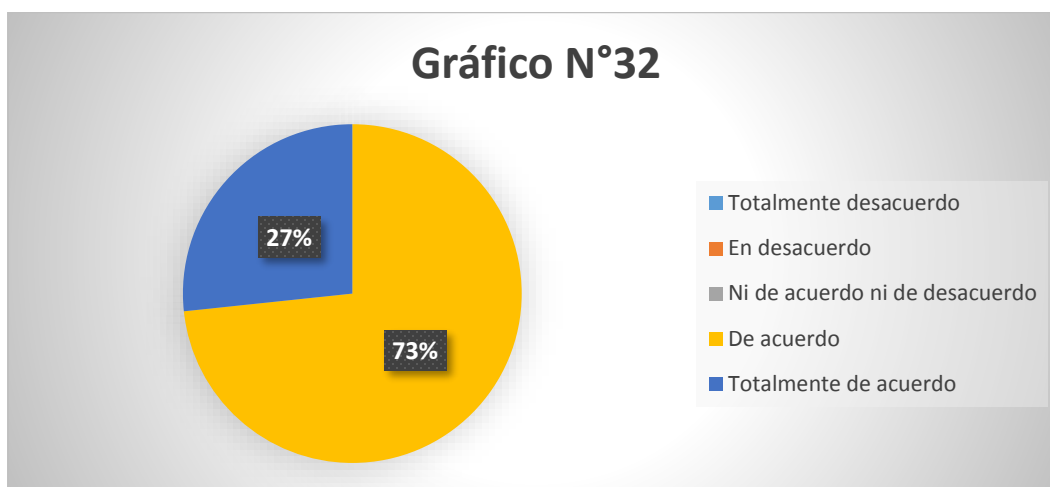
32. ¿Estaría dispuesto a implementar un programa de evaluación para mejorar su desempeño laboral dentro de la institución?

Objetivo: Conocer si los empleados están de acuerdo en implementar un programa de evaluación.

Cuadro N°32

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	11	73.3
Totalmente de acuerdo	4	26.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 73 % está de acuerdo en implementar un programa de evaluación, además un 27% de los encuestado está totalmente de acuerdo con dicho programa.

Interpretación: En su totalidad el personal encuestado está de acuerdo con la implementación de un programa de evaluación.

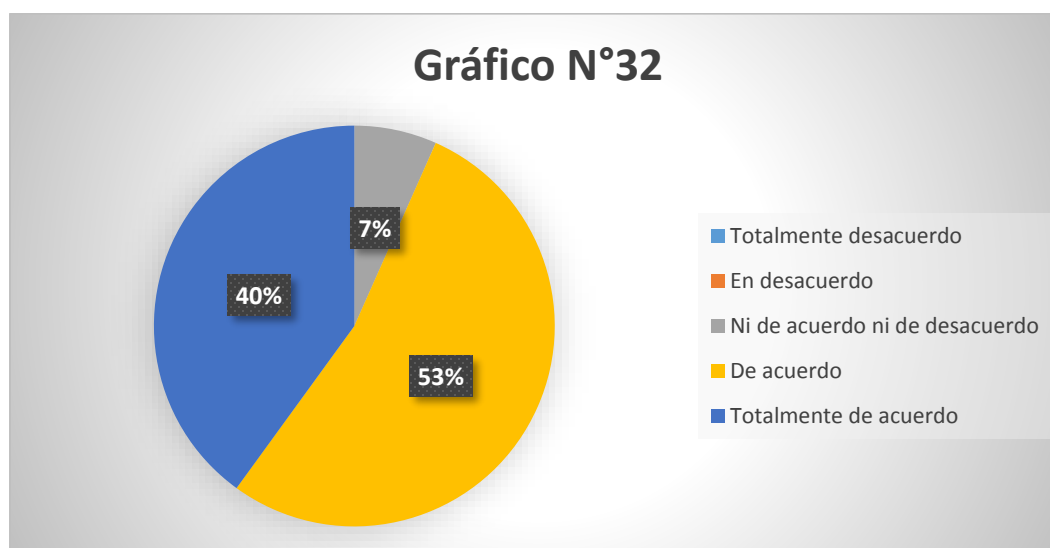
33. ¿Considera que vale la pena invertir en un buen programa de evaluación?

Objetivo: Conocer si los empleados consideran que es beneficioso invertir en un programa de evaluación.

Cuadro N°33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	1	6.7
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 53 % está de acuerdo en implementar un programa de evaluación, además un 40% de los encuestado está totalmente de acuerdo en invertir en un programa de evaluación y solo un 7% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación: En su mayoría el personal encuestado está de acuerdo con la inversión en un programa de evaluación.

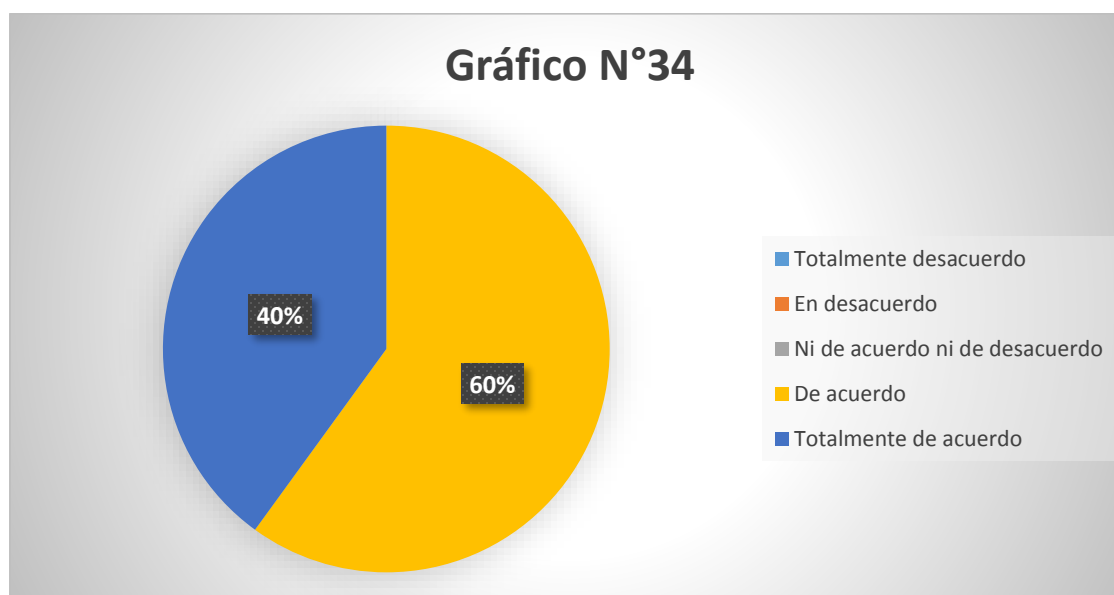
34. Al momento de desempeñar sus labores, ¿Considera que hace buen uso de la administración de su tiempo?

Objetivo: Conocer si los empleados administran correctamente su tiempo de trabajo.

Cuadro N°34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0.0
De acuerdo	9	60
Totalmente de acuerdo	6	40
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 60% está de acuerdo en que administran de manera correcta su tiempo de trabajo, además, un 40% de los encuestado está totalmente de acuerdo.

Interpretación: En su totalidad el personal encuestado afirma que administran correctamente el tiempo de trabajo.

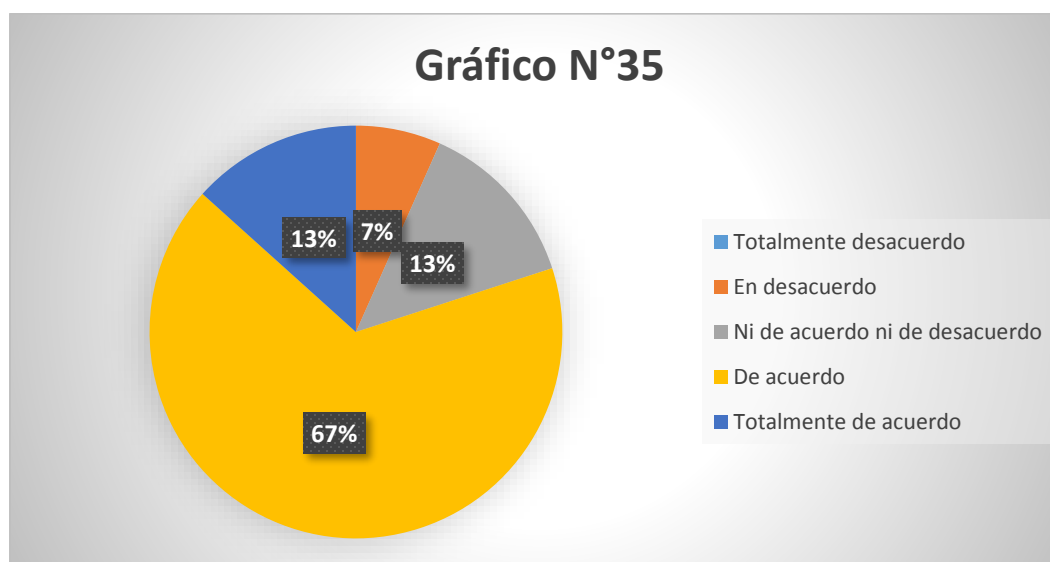
35. ¿Está capacitado para resolver cualquier problema de los estudiantes?

Objetivo: Conocer la capacidad de los empleados antes la resolución de problemas de los estudiantes.

Cuadro N°35

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	10	66.7
Totalmente de acuerdo	2	13.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 67 % está de acuerdo que están capacitados para la resolución de problemas de los estudiantes, además un 13% de los encuestado está totalmente de acuerdo, 13% no está de acuerdo no desacuerdo y solo un 7% se encuentra en desacuerdo.

Interpretación: En su mayoría el personal encuestado está de acuerdo que se encuentra capacitados para resolver problemas de los estudiantes.

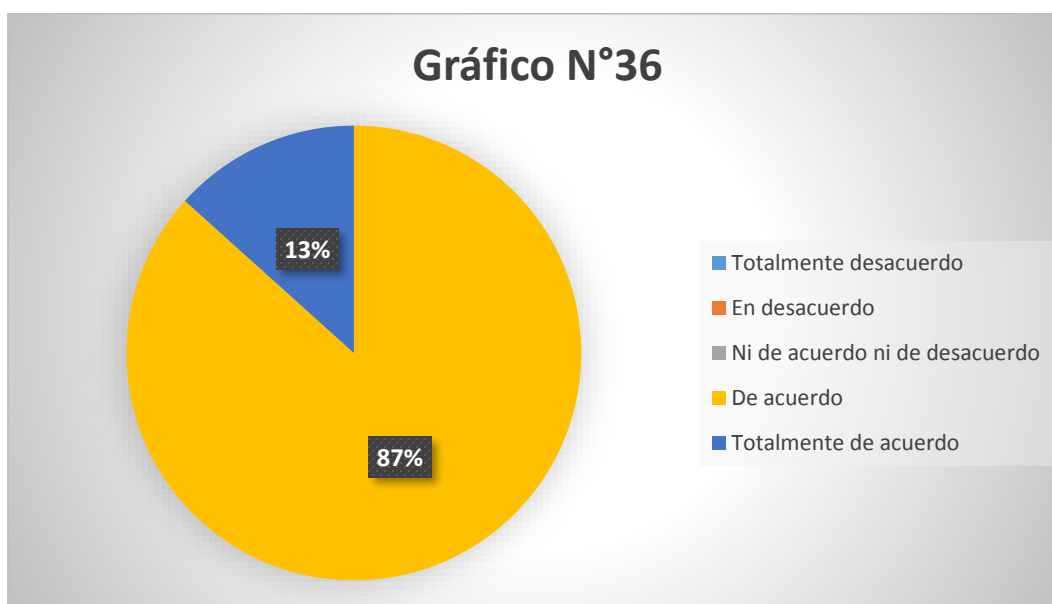
36. ¿Considera que su desempeño satisface las perspectivas de los estudiantes?

Objetivo: Determinar si el desempeño del personal satisface las perspectivas de los estuantes.

Cuadro N°36

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente desacuerdo	0	0.0
En desacuerdo	0	0.0
Ni de acuerdo ni de desacuerdo	0	0,0
De acuerdo	13	86.7
Totalmente de acuerdo	2	13.3
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 87% está de acuerdo en que satisfacen las perspectivas de los estudiantes, además un 13% de los encuestado está totalmente de acuerdo.

Interpretación: En su totalidad el personal encuestado afirma que satisfacen las perspectivas de los estudiantes.

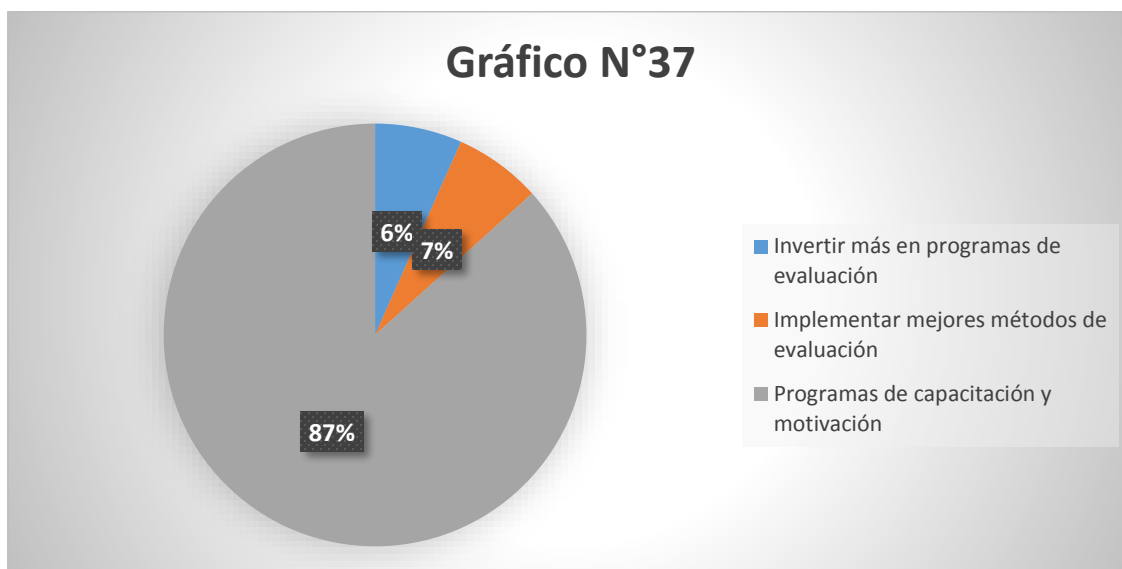
37. ¿Qué recomendación daría para mejorar la evaluación de desempeño y así poder brindar una mejor atención a los estudiantes?

Objetivo: Obtener recomendaciones de parte del personal administrativo.

Cuadro N°37

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Invertir más en programas de evaluación	1	6.7
Implementar mejores métodos de evaluación	1	6.7
Programas de capacitación y motivación	13	86.7
TOTAL	15	100

Fuente: cuestionario dirigido a los empleados



Fuente: cuestionario dirigido a los empleados

Análisis: Del total de empleados, el 87% está recomienda programas de capacitación y motivación para mejorar los programas de evaluación, un 7% afirma que se deben implementar mejores métodos y 6% respondió que se debe invertir más en programas de evaluación

Interpretación: En su mayoría el personal encuestado recomienda programas de capacitación y motivación.

4.2 TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS.

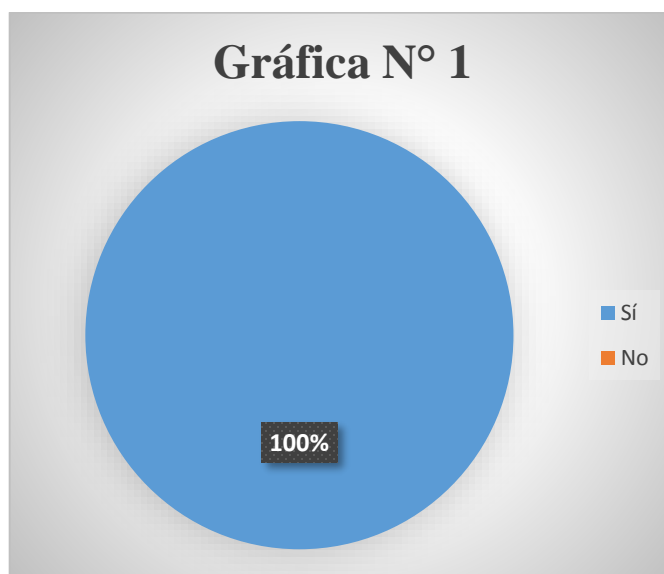
1. ¿Ha requerido los servicios de las unidades administrativas de la UES-FMO?

Objetivo: Conocer si los encuestados hacen uso de las unidades administrativas de la UES-FMO.

Cuadro N°1

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	67	100%
No		
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: El 100% de los estudiantes encuestados contestó que si han hecho uso de las áreas administrativas de la facultad.

Interpretación: Los encuestados si hacen uso de las áreas administrativas.

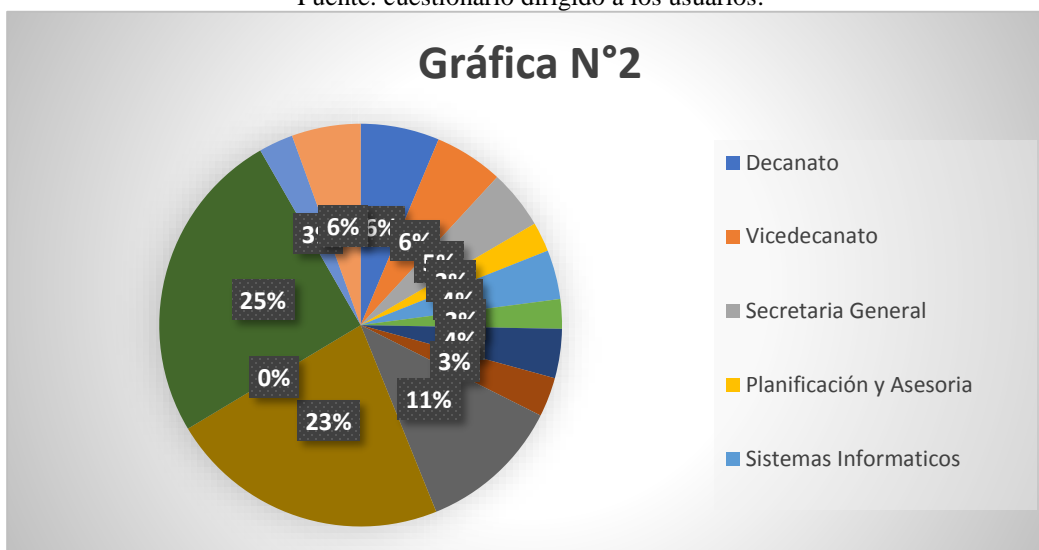
2. Seleccione las unidades de las que ha requerido servicios.

Objetivo: Conocer que cuales son las áreas que tienen más afluencia de usuarios.

Cuadro N°2

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Decanato	16	6.32
Vicedecanato	14	5.53
Secretaria General	12	4.74
Planificación y Asesoría	6	2.37
Sistemas Informáticos	10	3.95
Recursos Humanos	6	2.37
Administración Financiera	10	3.95
Administración General	8	3.16
Proyección Social	29	11.46
Biblioteca	57	22.53
Desarrollo Físico	0	0.00
Académica	64	25.30
Postgrado	7	2.77
Secretarías de los Departamentos Académicos	14	5.53
TOTAL	253	100.00

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los datos obtenidos las áreas con mayor porcentaje son, 25.3% de Académica, 22.3% de Biblioteca, 11.46 de Proyección Social, 6.34 de Decanato.

Interpretación: Las áreas en las que la mayoría de usuarios han requerido servicios son Académica y Biblioteca.

3. ¿Qué tipo de servicio ha requerido?

Objetivo: Conocer los servicios requeridos por los usuarios.

Cuadro N°3

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Préstamo de libros	12	14%
Cambios de carrera	1	1%
Problemas académicos	2	2%
Inscripción de materias	11	13%
Asesorías	13	15%
Horas Sociales	9	11%
Escolaridades	3	4%
Tramites académicos	18	21%
Cambios de horarios	2	2%
Traslado de facultad	2	2%
Préstamo de equipo	2	2%
Constancia	3	4%
Reingreso	1	1%
Certificación de notas	1	1%
Retiro de asignaturas	1	1%
Comprobante de pagos	1	1%
Reservación de aulas o auditorium	1	1%
Solvencias	2	2%
TOTAL	85	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios

Análisis: En los datos se puede observar que el 21% han realizado tramites academicos, el 15% asesorías, el 14% prestamos de libros, siendo estos los que tiene mayor porcentaje.

Interpretación: Los servicios más requeridos por los estudiantes son tramites académicos y asesorías.

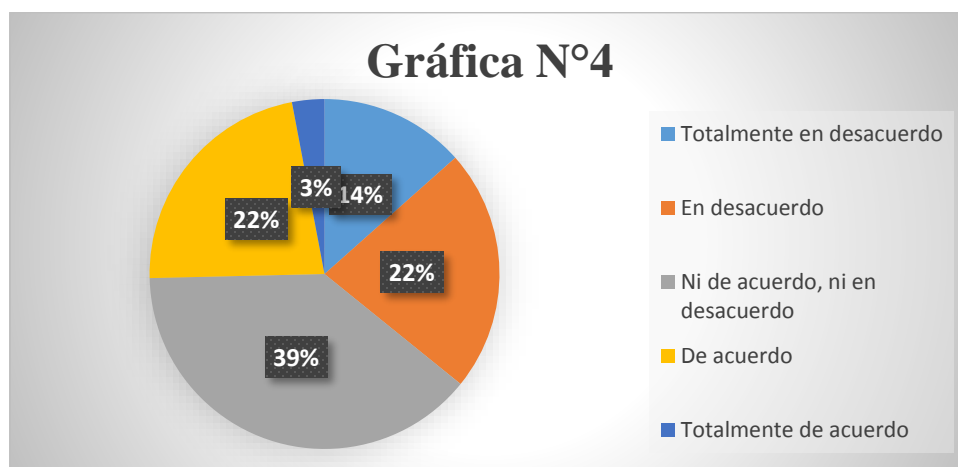
4. ¿Fue atendido de forma eficiente?

Objetivo: Indagar sobre la eficiencia de los empleados.

Cuadro N°4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	13.4%
En desacuerdo	15	22.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	38.8%
De acuerdo	15	22.4%
Totalmente de acuerdo	2	3%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: En los datos obtenidos se puede observar que solamente el 3% dice estar completamente de acuerdo en haber sido atendido de forma eficiente, el 22.4% está de acuerdo, el 3.38% no está en desacuerdo, ni de acuerdo, el 22.4% está en desacuerdo y el 13.4% está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de usuarios entrevistados, no está de acuerdo ni en desacuerdo en que fue atendido de forma eficiente, lo que nos dice que en general fue atendido bien pero no cumplió con sus expectativas.

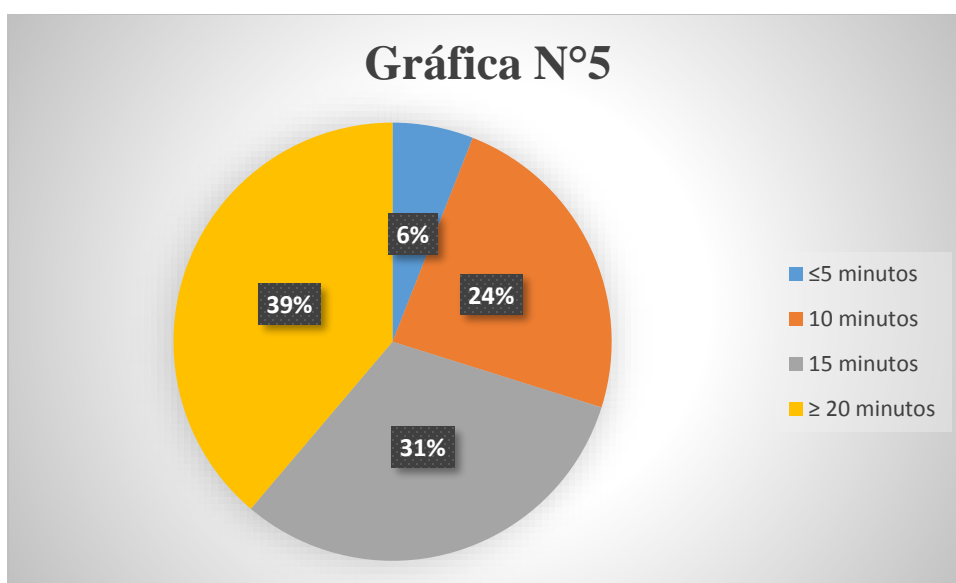
5. ¿Cuánto tiempo tardaron en atenderle?

Objetivo: Conocer el tiempo promedio de respuesta de los empleados.

Cuadro N°5

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
≤5 minutos	4	6%
10 minutos	16	23.9%
15 minutos	21	31.3%
≥ 20 minutos	26	38.8%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: En base a la encuesta se obtiene que el 38.8% de los usuarios fue atendido en un tiempo mayor o igual a 20 minutos, el 31.3% fue atendido en 15 minutos, el 23.9% en 10 minutos y el 6% en un tiempo menor o igual a 5 minutos.

Interpretación: La mayoría de usuarios debieron esperar un tiempo mayor o igual a 20 minutos para ser atendidos en las áreas administrativas.

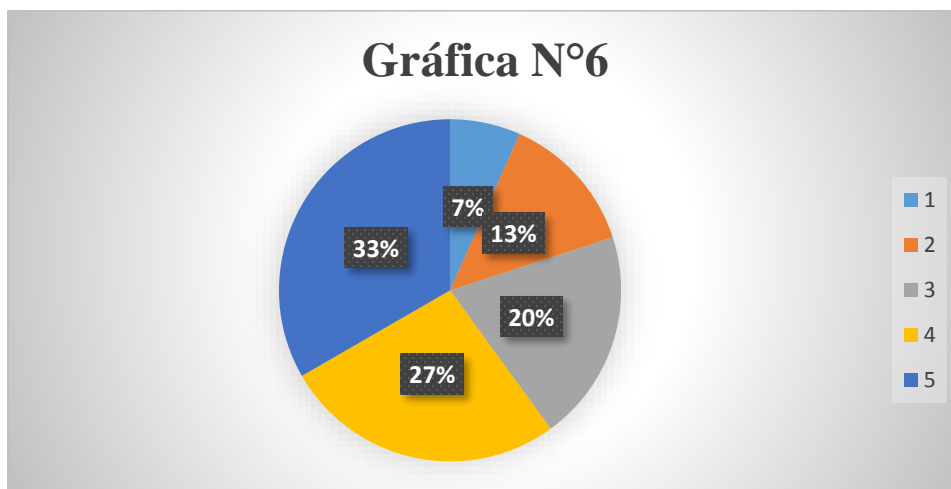
6. Del 1 al 5, siendo 1 pésima y 5 excelente, ¿Cómo califica la actitud de los empleados al momento de atenderle?

Objetivos: Evaluar la actitud de los empleados al realizar sus labores.

Cuadro N°6

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	14	20.9%
2	13	19.4%
3	29	43.3%
4	11	16.4%
5	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: En los datos se puede ver que las calificaciones otorgadas fueron, 20.9% calificaron con 1, el 19.4% calificaron con 2, el 43.3% calificaron con 3, el 16.4% calificaron con 4 y ninguno calificó con 5.

Interpretación: La calificación con mayor porcentaje es 3, lo que nos indica una calificación media, se puede interpretar también como regular ya que no es mala, pero no es buena.

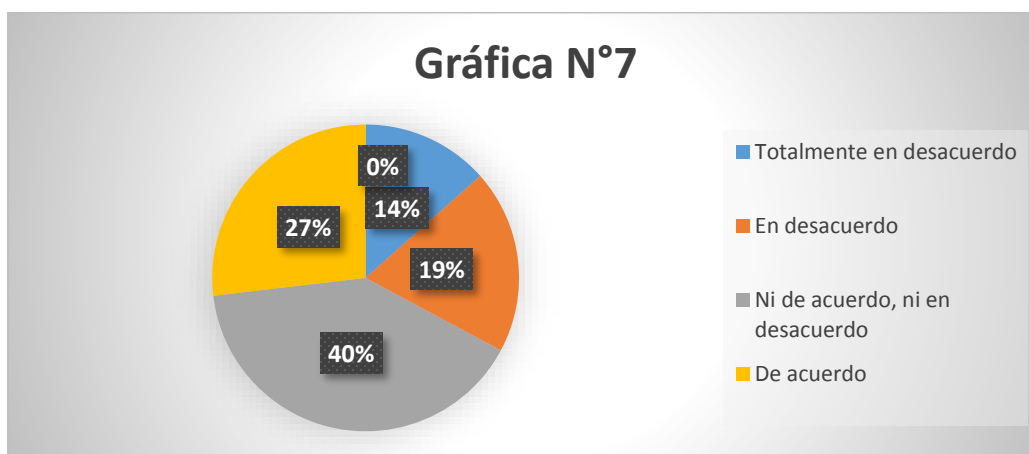
7. ¿El tiempo en el que se le dio respuesta a su problema fue el adecuado?

Objetivo: Conocer la perspectiva del usuario respecto al tiempo de respuesta de los empleados.

Cuadro N°7

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	13.4%
En desacuerdo	13	19.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	40.3%
De acuerdo	18	26.9%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los datos obtenidos, 13.4% dijo estar totalmente en desacuerdo, 19.4% está en desacuerdo, 40.3% no está en acuerdo ni en desacuerdo, 26.9% está de acuerdo y ninguno está totalmente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados no está de acuerdo, ni en desacuerdo con el tiempo en el que fue atendido, sin embargo, un porcentaje significativo menciono estar de acuerdo.

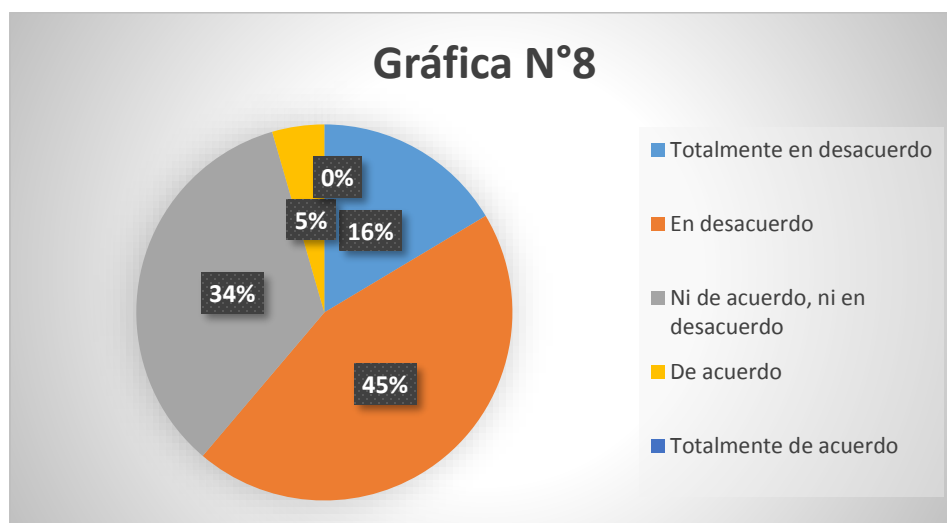
8. ¿Considera que la institución tiene un buen control de los empleados?

Objetivo: Indagar sobre el control de empleados de la institución.

Cuadro N°8

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	16.4%
En desacuerdo	30	44.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	34.4%
De acuerdo	3	4.5%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se puede observar en el cuadro n°8, 16.4% de los encuestados dijo estar en totalmente en desacuerdo, 44.8% está en desacuerdo, 34.4% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, 4.5% está de acuerdo y ninguno de los encuestados está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Según los datos obtenidos se puede concluir que los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre si la institución tiene un buen control de los empleados, sin embargo, es de considerar el porcentaje que dice estar en desacuerdo ya que es el segundo más significativo.

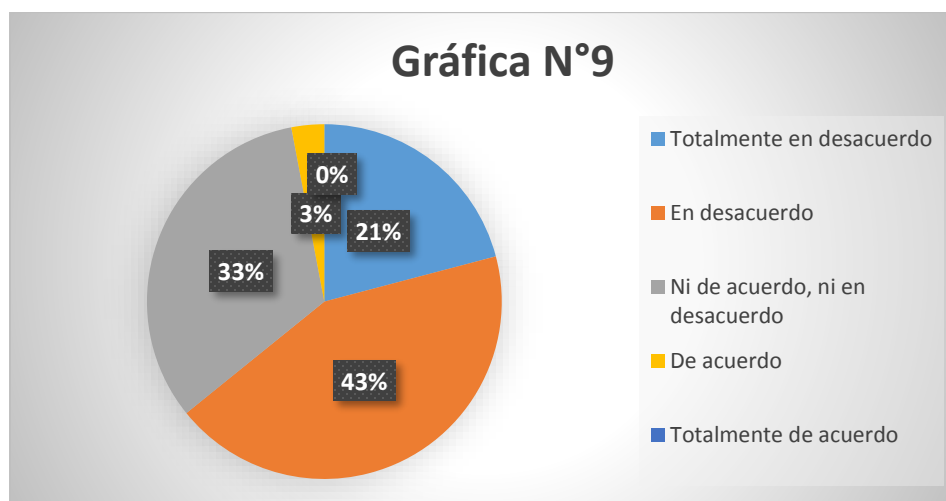
9. ¿Cuándo ha visitado las áreas administrativas, los empleados están motivados al momento de realizar sus labores?

Objetivo: Conocer el nivel de motivación de los empleados al momento de realizar sus labores.

Cuadro N°9

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	20.9%
En desacuerdo	29	43.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	32.8%
De acuerdo	2	3.0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los datos obtenidos, el 20.9% está en total desacuerdo, 43.3% está en desacuerdo, 32.8% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está de acuerdo y ninguno está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Según los usuarios encuestados, los empleados no están motivados al momento de realizar sus labores.

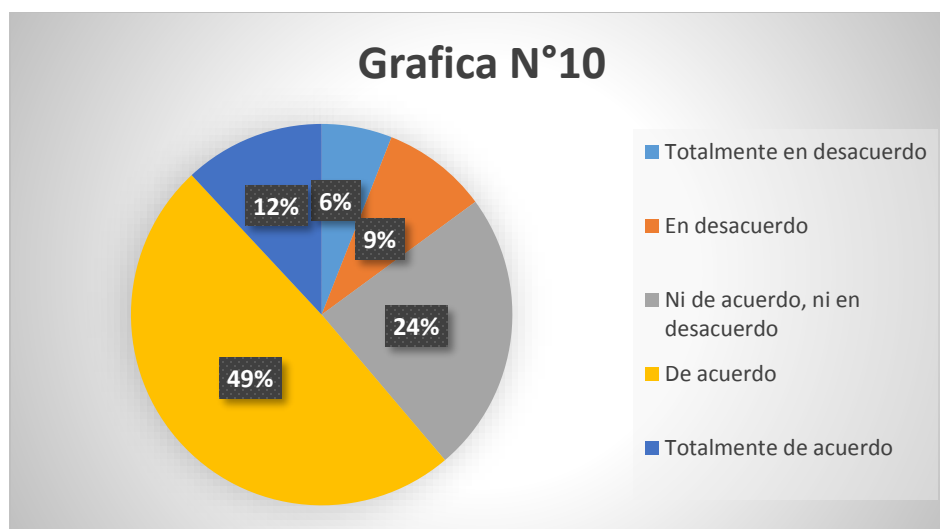
10. ¿Al momento de adquirir el servicio de las áreas administrativas ha notado que los empleados están sometidos a estrés laboral?

Objetivo: Conocer el nivel de estrés al que están sometidos los empleados.

Cuadro N°10

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	6.0%
En desacuerdo	6	9.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	23.9%
De acuerdo	33	49.3%
Totalmente de acuerdo	8	12%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se observa en los resultados, 6% está totalmente en desacuerdo, 9% está en desacuerdo, 23.9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 49.3% está de acuerdo y el 12% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Los empleados están sometidos a estrés laboral según casi el 50% de los usuarios entrevistados

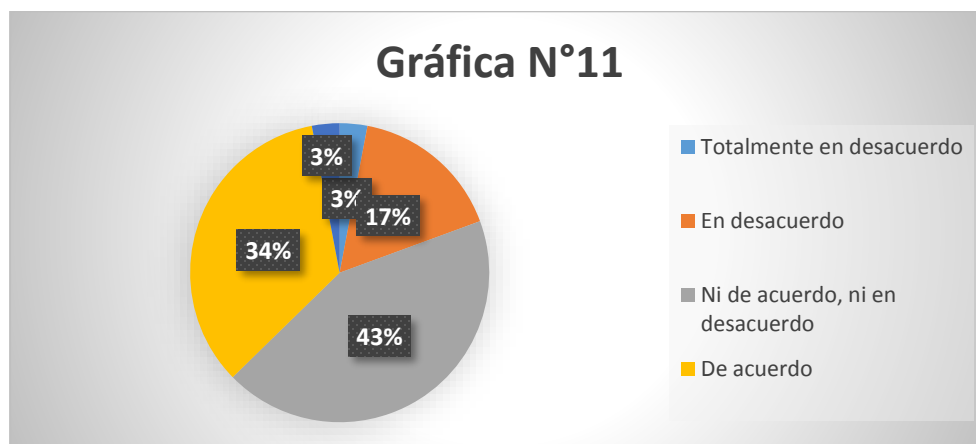
11. ¿Considera que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y competencias para realizar su trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados cuentan con las capacidades necesarias para realizar sus labores.

Cuadro No 11

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	11	16.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	43.3%
De acuerdo	23	34.3%
Totalmente de acuerdo	2	3%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se representa en la gráfica n°11, 3% está totalmente en desacuerdo, el 16.4% está en desacuerdo, el 43.3% no es en desacuerdo ni de acuerdo, el 34.3% está de acuerdo y el 3% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: La mayoría de usuario concuerda en que no está de acuerdo ni en desacuerdo con que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y competencias, sin embargo, el siguiente porcentaje representativo concuerda si están de acuerdo.

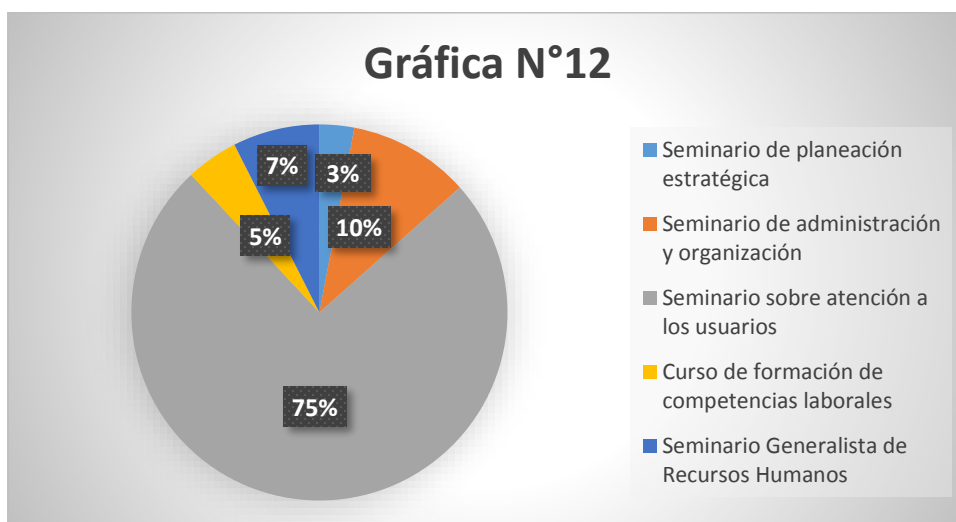
12. ¿Qué tema de capacitación recomienda para los empleados?

Objetivo: Identificar el área donde los usuarios consideran que los empleados tienen deficiencias.

Cuadro N°12

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Seminario de planeación estratégica	2	3.0%
Seminario de administración y organización	7	10.4%
Seminario sobre atención a los usuarios	50	74.6%
Curso de formación de competencias laborales	3	4.5%
Seminario Generalista de Recursos Humanos	5	8%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos, entre las opciones de capacitaciones que se propusieron los que tienen mayor porcentaje son, Seminario sobre atención a los usuarios con 74.6%, Seminario de administración y organización con 10.4% y Seminario Generalista de Recursos Humanos con 8%.

Interpretación: Los usuarios encuestados consideran que los empleados deberían de recibir un seminario sobre atención a los usuarios.

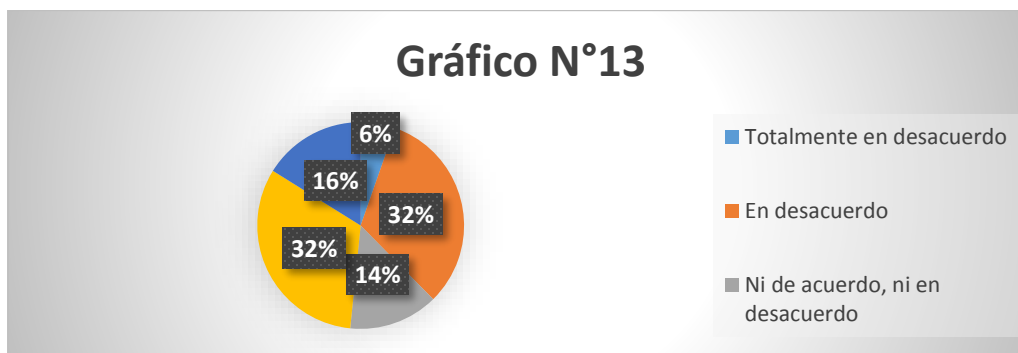
13. ¿Considera que, al mejorar la evaluación de los empleados, mejorara la atención?

Objetivo: Indagar sobre si los usuarios consideran la evaluación del personal como algo beneficioso.

Cuadro N°13

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7.5%
En desacuerdo	30	44.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	19.4%
De acuerdo	30	44.8%
Totalmente de acuerdo	15	22.4%
TOTAL	93	139%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se observa en los resultados, el 7.5% está totalmente en desacuerdo, el 44.8% está en desacuerdo, el 19.4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 44.8% está de acuerdo, y el 22.4% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Al tener igualdad en los porcentajes de respuesta de los usuarios que están de acuerdo y que están en desacuerdo, se tomó a consideración la segunda respuesta con mayor porcentaje y de esta forma se expresa que la mayoría está de acuerdo en que al mejorar la evaluación de los empleados, estos mejorarán la atención a los usuarios.

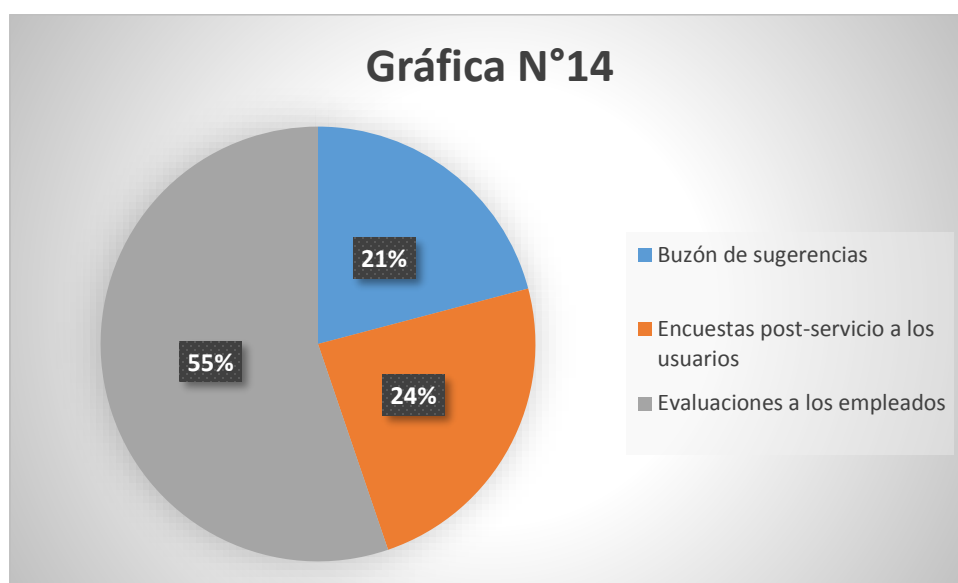
14. ¿Qué recomienda usar para evaluar la atención a los usuarios?

Objetivo: Conocer el método que los usuarios consideran mejor para evaluar al personal.

Cuadro N°14

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buzón de sugerencias	14	20.9%
Encuestas post servicio a los usuarios	16	23.9%
Evaluaciones a los empleados	37	55.2%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los datos obtenidos, 20.9% recomienda usar buzón de sugerencias, 23.9% encuestas post servicio y 55.2% evaluaciones a los empleados.

Interpretación: La mayoría de los usuarios concuerda que se deben implementar evaluaciones para los empleados.

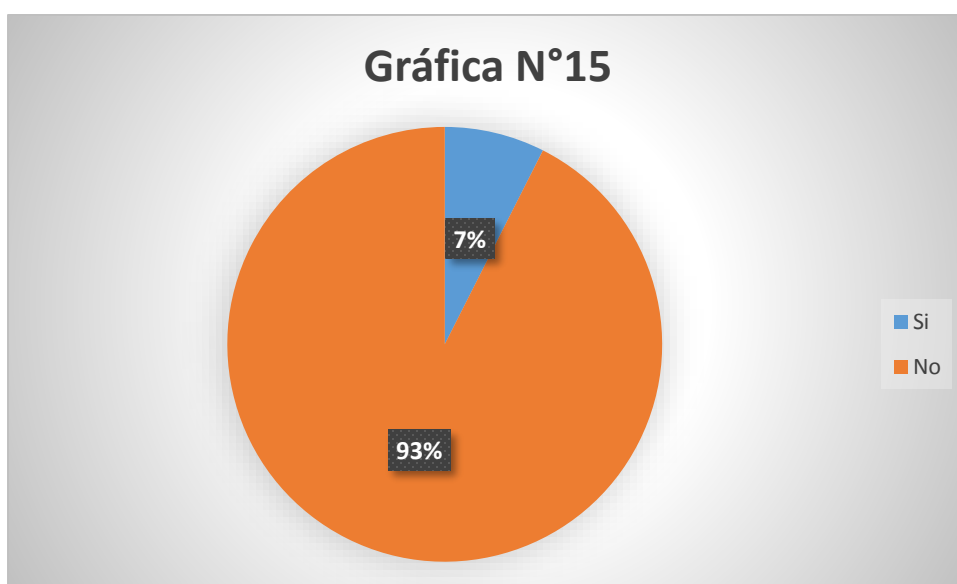
15. ¿Ha presenciado alguna vez que le llamen la atención a un empleado?

Objetivo: Conocer si a los empleados les llaman la atención frente a los usuarios.

Cuadro N°15

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	7.5%
No	62	92.5%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se observa en el cuadro n°15, 7.5% dice haber presenciado cuando le llaman la atención a un empleado y el 92.5% dice no haberlo hecho.

Interpretación: A los empleados, la mayoría de las veces, no se les llama la atención frente a los usuarios.

16. ¿Cuenta la institución con un buzón de quejas y reclamos?

Objetivo: Conocer si las unidades administrativas cuentan con buzón de quejas y reclamos.

Cuadro No 16

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No	65	97.0%
Sí	2	3.0%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Como se observa en la gráfica, el 97% dijo que las áreas no tienen buzón de sugerencias y el 3% dijo que si lo tenían.

Interpretación: La mayoría de usuarios concuerda en que las unidades que han visitado, no poseen buzón de sugerencias.

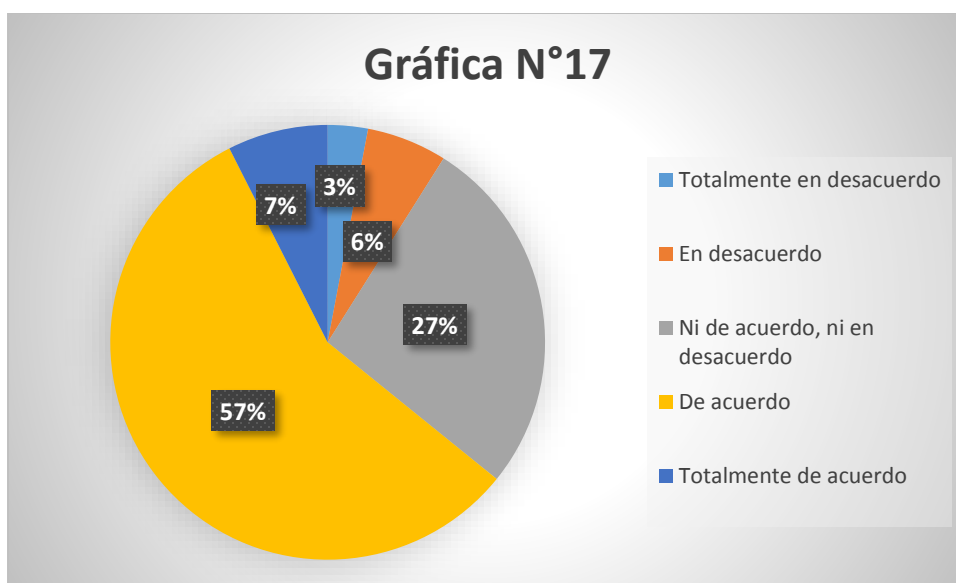
17. ¿Las áreas administrativas están limpias y ordenadas cuando usted llega?

Objetivo: Identificar si las áreas administrativas permanecen limpias y ordenadas.

Cuadro N°17

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3.0%
En desacuerdo	4	6.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	26.9%
De acuerdo	38	56.7%
Totalmente de acuerdo	5	7.5%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 3% está totalmente en desacuerdo en las áreas están limpias y ordenadas, 6% está en desacuerdo, 26.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 56.7% está de acuerdo y 7.5% está totalmente de acuerdo.

Interpretación: Los empleados se preocupan por tener sus áreas de trabajo limpias y ordenadas.

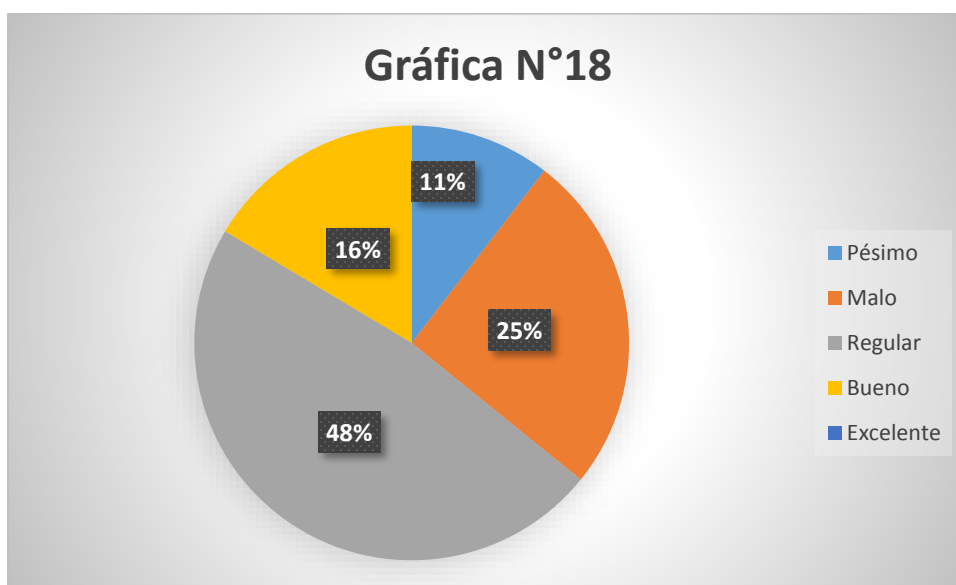
18. En general, ¿Cómo califica el rendimiento laboral de las áreas administrativas?

Objetivo: Conocer la perspectiva general de los usuarios sobre las áreas administrativas.

Cuadro No 18

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Pésimo	7	10.4%
Malo	17	25.4%
Regular	32	47.8%
Bueno	11	16.4%
Excelente	0	0.0%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Al calificar el rendimiento laboral de las áreas administrativas, el 7% lo calificó como pésimo, 25.4% como malo, 47.8% como regular, 16.4% como bueno y ninguno de los encuestados lo calificó como excelente.

Interpretación: En general, los usuarios califican el rendimiento laboral de las áreas como regular, lo que quiere decir que no están satisfechos totalmente.

19. ¿Qué áreas considera que deben trabajar más mejorar su servicio?

Objetivo: Conocer cuál de las áreas administrativas debe mejorar su servicio.

Cuadro N°19

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Decanato	15	7.3%
Vicedecanato	9	4.4%
Secretaría General	12	5.9%
Planificación y Asesoría	14	6.8%
Sistemas Informáticos	7	3.4%
Recursos Humanos	13	6.3%
Administración Financiera	8	3.9%
Administración General	12	5.9%
Proyección Social	13	6.3%
Biblioteca	18	8.8%
Desarrollo Físico	4	2.0%
Académica	63	30.7%
Postgrado	3	1.5%
Secretarías de los Departamentos Académicos	14	6.8%
TOTAL	205	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Gráfica N°19



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los datos obtenidos, las áreas con mayor porcentaje son, Académica con 30%, Biblioteca con 8.8%, Decanato con 7.3%, Planificación y Asesoría con 6.8% y las secretarías de los departamentos académicos con 6.8%.

Interpretación: El área que debe trabajar más en mejorar su servicio es Académica.

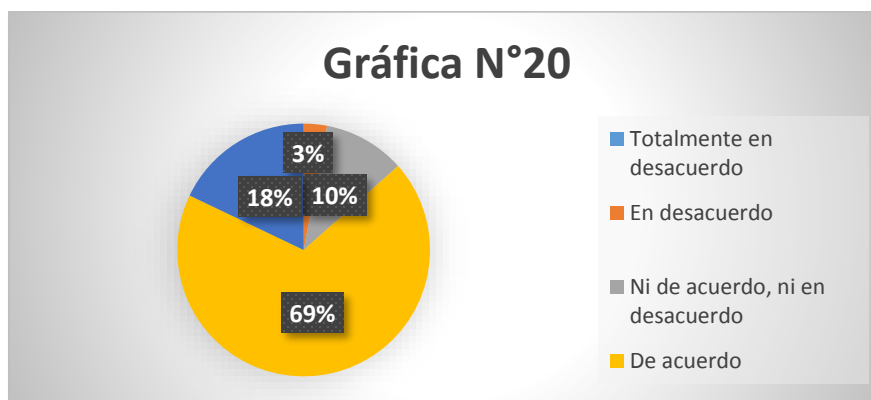
20. ¿Considera que un programa de evaluación de recursos humanos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo de la UES-FMO?

Objetivo: Conocer si los usuarios consideran un programa de evaluación como ventajoso.

Cuadro N°20

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	2	3.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	10.4%
De acuerdo	46	68.7%
Totalmente de acuerdo	12	17.9%
TOTAL	67	100%

Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.



Fuente: cuestionario dirigido a los usuarios.

Análisis: Según los datos obtenidos, el 17.9% está totalmente de acuerdo, el 68.7% está de acuerdo, el 10.4% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3% está en desacuerdo y ninguno está totalmente en desacuerdo.

Interpretación: La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que un programa de evaluación de recursos humanos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo de la UES-FMO.

4.3 RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

CUADRO RESUMEN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.			
Objetivos.	Jefes.	Empleados.	Usuarios.
Conocer si un programa de evaluación de recursos humanos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.	Los jefes de las unidades administrativas manifiestan que en la Facultad Multidisciplinaria Oriental se tienen muchas limitantes en materia administrativa y en materia del vínculo con el Recurso Humano, en cuanto a la sistematización y la organización del trabajo administrativo, reconocen que se carece de algunos instrumentos teóricos que les permitan orientar de la mejor manera al personal y en ese caso es que formalmente se no cuenta con un instrumento de esa naturaleza, más bien lo que se tiene es lo que está relacionado con la normativa institucional que es la Ley Orgánica y una cantidad exhortante de reglamentos que están respaldados en la misma ley también existe un reglamento de escalafón que determina que se debe medir el desempeño a través de un comité de evaluación de la carrera del personal administrativo, a partir de este comité se deberían de llevar a cabo las evaluaciones, pero raras veces se cumple, por lo que en la mayoría de las jefaturas no se tiene un programa específico de evaluación. Se considera de suma importancia realizar evaluaciones porque permite que el personal se mantenga dinamizado y a través de esto se remueve el dinamismo, los aspectos que consideran deben evaluarse son la atención, amabilidad y cortesía hacia el estudiante como para el docente; también se debe considerar el tiempo que el trabajador tiene de prestar sus servicios, evaluar si cumplen con las actividades que se les asignan y todos los ámbitos relacionados a la	Los empleados de las unidades administrativas afirmaron que, si son evaluados en su desempeño cada año, el encargado de realizar dichas evaluaciones es el jefe de cada unidad, esto se hace por medio del método control por puntuación el método utilizado en su evaluación, sin embargo, con los datos obtenidos no podemos concluir si dichos métodos son calificados de manera eficiente por parte del personal, por lo tanto, están de acuerdo en invertir en un programa de evaluación porque contribuirá a mejorar su desempeño ya que ayuda a actualizar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades, además recomiendan más programas de capacitación y motivación.	Los encuestados si hacen uso de las áreas administrativas y las áreas en las que la mayoría de usuarios han requerido servicios son Académica y Biblioteca, los servicios más requeridos por los estudiantes son tramites académicos y asesorías, en las que la mayoría de usuarios debieron esperar un tiempo mayor o igual a 20 minutos para ser atendidos, también expresan que, a los empleados, la mayoría de veces, no les llaman la atención frente a ellos.

labor y función que desempeñan lo cual permite conocer la eficiencia en la prestación de los servicios. Manifiestan que a menudo se observan ciertos hábitos no muy buenos en los trabajadores, dentro de ellos están no respetar los horarios de atención al estudiante, atender por afinidad, abandono del lugar de trabajo, faltas indisciplinarias, entre otras; esto debido a que no existe una guía o un manual en donde se le indique al personal la manera correcta de cómo debe ejercer sus actividades y a que no existen normas que especifiquen como debe ser su comportamiento en horario la laboral. También manifiestan que el Reglamento General del Escalafón de la Universidad de El Salvador para el sector administrativo, manifiesta como deben de ser los procedimientos organizativos para regular el desempeño laboral de los empleados y en el contrato del trabajador aparecen cuales son las funciones que este debe ejercer y menciona por quien deben ser supervisadas, pero en la universidad se carecen de instrumentos, mecanismos y lineamientos que determinen como debe de ser el comportamiento que debe tener una persona dentro de su área de trabajo y cuál debe ser la sanción que se debe aplicar según cada caso.

<p>Evaluar el comportamiento y actitudes de los trabajadores de la Facultad con relación a las tareas y responsabilidades asignadas en sus funciones.</p>	<p>Algunas de las Unidades no utilizan ningún método de evaluación del desempeño, mientras que el resto manifestó que en ocasiones se utilizan los métodos de ponderación de factores, el método control por puntuación y el de medición del desempeño en base a objetivos y metas; los jefes manifestaron que al dar los resultados de las evaluaciones han observado que surgen inconformidades y malestar cuando los resultados de las evaluaciones no son los esperados y se hacen llamados de atención, en otros se observa sorpresa y agradecimiento por hacerles ver sus</p>	<p>Los empleados de las unidades administrativas confirmaron que son evaluados cada año, sin embargo, la falta evaluación afecta de forma negativa su rendimiento, pero manifiestan tener un buen rendimiento laboral y cumplir con las perspectivas de los usuarios, además la satisfacción laboral, el estrés incide en el desempeño al igual que las condiciones del trabajo, por lo tanto,</p>	<p>Los usuarios califican la actitud de los empleados como regular, no siendo buena ni mala, la mayoría dijo no encontrar buzón de quejas y sugerencias, además, la mayoría de los encuestados no está de acuerdo, ni en desacuerdo con el tiempo de espera, sin embargo, un porcentaje significativo</p>
---	---	--	---

	<p>fortalezas y aspectos a mejorar. Manifestaron también, que no existe una programación específica para realizar reuniones en las que se pueda evaluar el funcionamiento del desempeño de la unidad, algunas realizan reuniones cada vez que la situación lo amerita y lo hacen de manera extraordinaria.</p>	<p>es necesario mejorar los métodos de evaluación ya que la evaluación del desempeño individual ayuda al desarrollo de sus capacidades.</p>	<p>menciono estar de acuerdo. Al tener igualdad en los porcentajes de respuesta de los usuarios que están de acuerdo y que están en desacuerdo en que, al mejorar la evaluación de los empleados, estos mejorarán la atención a los usuarios, se tomó a consideración la segunda respuesta con mayor porcentaje y de esta forma se expresa que la mayoría está de acuerdo.</p>
<p>Indagar si la institución realiza capacitaciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores.</p>	<p>La mayoría de los jefes de las unidades administrativas manifiestan que la institución no brinda capacitaciones a sus empleados, una minoría mencionan que, si a veces lo hacen, pero no es la necesaria, ya que no les imparten capacitaciones propias de cómo desarrollar el trabajo del área en la que se desempeñan, lo que no permite tener un diagnóstico muy objetivo de capacitación para el personal administrativo. Las pocas capacitaciones que se han impartido en algunas de las unidades y han contribuido a mejorar el desempeño del personal han sido únicamente sobre desarrollo personal, seguridad y salud ocupacional, procesos administrativos y sobre la administración del recurso humano. Se cuenta con un mecanismo de control empírico para evaluar y medir el desempeño que es el de ver si la persona cumple con las actividades que le asignan y en pocas unidades se lleva una bitácora de todo lo que se desarrolla e información sobre el cumplimiento de metas y objetivos. Manifestaron también que no existe un plan estructurado de actividades motivadoras, son pocas las unidades que motivan a su personal con estímulos de</p>	<p>En su mayoría el personal administrativo afirma que la institución no cuenta con programas de capacitación que contribuyan a mejorar su desempeño laboral. A pesar de esto consideran estar capacitados para resolver los problemas de los usuarios y de tal manera satisfacer las perspectivas de los estudiantes, sin embargo, recomiendan que la que la Facultad debe desarrollar e implementar programas de capacitación y motivación ya que estos ayudan a desarrollar sus conocimientos y habilidades para cumplir sus funciones y responsabilidades de su cargo.</p>	<p>La mayoría de usuario concuerda en que no está de acuerdo ni en desacuerdo con que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y competencias, sin embargo, el siguiente porcentaje representativo concuerda si están de acuerdo, sin embargo, consideran que deberían de recibir un seminario sobre atención a los usuarios y que se deben implementar evaluaciones para los empleados por parte de los usuarios, los encuestados también expresaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre si la institución tiene un buen control de los empleados, sin embargo, es de considerar el</p>

carácter moral y estímulos que surgen de manera espontánea por ejemplo la celebración de un cumpleaños, celebración del día de las madres, entre otras, manifestaron que si existe cierto grado de preocupación por la satisfacción laboral del personal administrativo en el sentido de que se le da la importancia a la persona que está en el puesto y siempre tratan de cubrir ciertas necesidades que ellos presentan.

porcentaje que dice estar en desacuerdo ya que es el segundo más significativo, también expresaron que los empleados están sometidos a estrés laboral y estos no están motivados al momento de realizar sus labores pero que estos se preocupan por tener sus áreas de trabajo limpias y ordenadas.

<p>Conocer la perspectiva de los estudiantes con relación a la atención que reciben por parte de los trabajadores de las unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.</p>	<p>La mayoría de los jefes de las unidades administrativas califican la rapidez del servicio del personal administrativo como muy buena y rápida, por lo que están capacitados para resolver cualquier problema de los estudiantes y satisfacer sus perspectivas, mientras que una minoría manifiesta que el servicio es regular y lento, debido a la falta de capacitación que existe en la institución y otros consideran que los funcionarios se toma el tiempo necesario para llevar a cabo sus actividades dependiendo la naturaleza de las mismas.</p>	<p>Los empleados afirman tener un buen rendimiento laboral y cumplir con las perspectivas de los estudiantes, además de estar capacitados para la resolución de cualquier problema que se le presente a los estudiantes dentro de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador</p>	<p>En general, los usuarios califican el rendimiento laboral de las áreas como regular, lo que quiere decir que no están satisfechos totalmente, la mayoría de usuarios entrevistados, no está de acuerdo ni en desacuerdo en que fue atendido de forma eficiente, lo que nos dice que en general fue atendido bien pero no cumplió con sus expectativas y el área que debe trabajar más en mejorar su servicio es Académica.</p>
<p>Analizar la viabilidad de la propuesta de un programa de evaluación para mejorar los conocimientos, habilidades y</p>	<p>Los jefes de las Unidades administrativas manifestaron que un sistema de evaluación no solamente es una inversión, sino que es algo indispensable en toda organización y que todos estarían dispuestos a implementarlo ya que un programa de evaluación permite tener un mayor conocimiento de las necesidades de los empleados y se puede saber cuáles son las áreas que necesitan refuerzo, por lo tanto creen que es necesario que exista programa integral que parta</p>	<p>Los empleados de las unidades administrativas están de acuerdo en que invertir en un programa de evaluación contribuirá a mejorar su desempeño ya que ayuda a actualizar sus conocimientos y desarrollar sus capacidades, además recomiendan más programas de capacitación y motivación.</p>	<p>La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que un programa de evaluación de recursos humanos contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral del personal administrativo de la UES-FMO.</p>

competencias de los trabajadores.	de la realidad por la que se está pasando y que vaya dirigido a todas las unidades pero que se adapte según las necesidades de cada una, en donde cada jefe lo aplique según la naturaleza de sus operaciones y pueda ayudarles a identificar en donde se encuentran como institución y a proyectar un mejor futuro.
-----------------------------------	--

4.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.4.1. Conclusiones.

❖ La Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, no cuenta con un sistema de evaluación establecido, solamente en algunas de las unidades administrativas aplican métodos de evaluación que en ocasiones no son calificados de manera eficiente por parte del personal, sin embargo, tienen claro que es necesario realizar evaluaciones del desempeño.

❖ No se cuenta con un método de evaluación establecido y se evalúa únicamente a una parte del personal, en periodos de tiempos irregulares, lo que imposibilita ver algunos aspectos importantes para mejorar el rendimiento y lograr una mayor satisfacción laboral en el personal administrativo.

❖ La Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, no cuenta con un programa de capacitación establecido ni con un plan estructurado de actividades motivadoras que ayuden a actualizar los conocimientos y desarrollar las capacidades del personal administrativo.

❖ Los estudiantes califican el rendimiento laboral de las áreas administrativas como regular y poco eficiente, lo que quiere decir que no están satisfechos totalmente con los servicios que prestan los empleados administrativos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

❖ El personal administrativo de la Facultad considera que un programa de evaluación es una buena inversión ya que permite tener un mayor conocimiento de las

necesidades de los trabajadores y de las áreas que necesitan refuerzo, por lo que están dispuestos a implementarlo.

4.4.2. Recomendaciones.

- ❖ Establecer un sistema de evaluación del desempeño integral pero que se adapte según las necesidades de cada una de las unidades, aplicándolo como un proceso continuo y que ayude a mejorar el rendimiento.
- ❖ Implementar un método de evaluación que se adecue a la capacidad de ejecución de los jefes de las unidades administrativas, a cada uno de los jefes de los departamentos académicos y a los factores que la institución necesite evaluar de los empleados administrativos.
- ❖ Que se establezca un programa de capacitación y políticas de compensación y motivación que ayuden a aumentar los conocimientos y capacidades de los trabajadores, a mejorar su rendimiento y a disminuir los efectos que produce la falta de motivación.
- ❖ Implementar un sistema en el que los usuarios puedan evaluar la eficiencia de los servicios que prestan los empleados, para poder identificar cuáles son las áreas que más necesitan mejorar, logrando así un mejor rendimiento y mayor satisfacción en los usuarios.
- ❖ Que la institución lleve a cabo un sistema de evaluación que permita dar seguimiento a la formación de los trabajadores, con lo cual puedan mejorar su rendimiento, logrando así una mejor calidad laboral.

4.4.3. Conclusión General

El personal administrativo de la facultad en cuanto a los métodos de evaluación desconoce de manera puntual y precisa los procedimientos establecidos por la administración de la facultad, ya que las unidades administrativas que realizan evaluaciones tienen sus propios métodos y el personal únicamente conocen aquellos que son referente a sus unidades, estas deficiencias conllevan a que no realicen sus funciones de manera eficiente y se sientan inconformes en su área de trabajo. Por lo tanto, gran parte del personal no está capacitado para desempeñar las funciones, actividades y tareas específicas del puesto de trabajo.

Los métodos para evaluar el desempeño elaborado por los jefes de las unidades administrativas requieren mejoras y estandarizar dichos métodos en la Facultad Multidisciplinaria de la Universidad de El Salvador debido a que existen diferencias con respecto a algunas unidades y funciones de puesto, también no se definen procesos concretos una vez finalizados, lo que dificulta tomar medidas correctivas, ocasionando que el personal no se sienten motivado cuando realizan sus actividades laborales o muestran falta de interés por solucionar los inconvenientes que tienen los usuarios cuando estos acuden a solicitar un servicio, por lo que sus actitudes no son las mejores cuando estos atienden a los estudiantes. Por otra parte, algunos son amables y su desempeño es muy bueno cuando ofrecen sus servicios y actividades, pero es necesario tenerlos capacitados para que su desempeño sea excelente.

4.4.4. Recomendación General.

Es fundamental que las jefaturas de las unidades administrativas comuniquen al personal cada componente de los métodos de evaluación, desde la misión, visión, políticas, así como los objetivos que se busca alcanzar para que estos armonicen con los propios de cada unidad institucional.

También es de mucha importancia promover al personal en general tener una mente abierta al cambio y estar renovando conocimientos constantemente ya que las necesidades de aprendizaje son diferentes y equipando con los conocimientos adecuados y así aprovechar los recursos que se tienen en la actualidad contribuyendo a mejorar los servicios a la población estudiantil y usuarios en general.

Aumentar las capacitaciones y mejorar las deficiencias encontradas dentro de los procesos de evaluación. Se debe mejorar el instrumento de evaluación adecuándolo a las funciones de cada puesto de trabajo y tomar medidas correctivas para minimizar las debilidades encontradas e implementar programas de capacitación de personal tomando como base las deficiencias encontradas para que el personal administrativo pueda brindar a los usuarios un mejor servicio y un desempeño de alta calidad.

CAPÍTULO V

5.1. RESUMEN EJECUTIVO.

En la investigación realizada a la Facultad Multidisciplinaria Oriental, se encontraron deficiencias tales como, no contar con un sistema de evaluación establecido y solamente en algunas de las unidades administrativas aplican métodos que no son calificados eficientemente además estos no tienen un periodo de evaluación establecido y tampoco cuentan con un programa de capacitación establecido, ni de actividades motivadoras, sino que lo hacen de manera irregular imposibilitando así conocer la satisfacción y motivación de los empleados e imposibilitando también conocer el rendimiento laboral de los mismos, el cual ha sido calificado como poco eficiente por parte de los usuarios, siendo estas las principales causas por las que se tomó a bien proponer un programa de evaluación de recursos humanos para contribuir al desempeño laboral del personal administrativo.

La evaluación del desempeño es una herramienta cuyo fin es comprobar el grado de cumplimiento de las obligaciones que los empleados tienen a escala individual. Además, este instrumento es útil para determinar la existencia de alguna inconformidad por parte de los trabajadores en la organización y además conocer las debilidades de este y así poder implementar un sistema de capacitación que le ayude a brindar un mejor servicio, siendo este el motivo por el cual se presenta el Programa de evaluación de Recursos Humanos para contribuir al desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador, año 2020, con el objetivo de que sirva como guía para la misma.

Al ser una propuesta de desempeño una herramienta estratégica de organización contiene sus propios objetivos, misión, visión y todos los elementos que le ayudaran a el encargado a sacar el mayor provecho de esta herramienta. La propuesta también incluye los parámetros, lineamientos e indicadores necesarios para que la institución pueda implementar el programa de una manera eficiente.

5.1.1. Introducción.

La presente investigación estuvo orientada a obtener información confiable para la creación de un Programa de evaluación de desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador de contribuir al mejoramiento del desempeño del personal.

La evaluación del desempeño permite detectar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el empleado en el desarrollo y desempeño de sus funciones en el puesto que ocupa. El proceso radica en establecer y revisar de manera conjunta (jefe-colaborador) los objetivos a cumplir de manera individual, los objetivos de la unidad administrativa y las competencias que se requiere que el empleado desarrolle en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades con el fin de garantizar el cumplimiento de los mismos y efectuar, si así se requiere, las modificaciones y/o adecuaciones pertinentes que correspondan en su caso.

Es necesario mencionar, que la importancia de implementación de dicho programa ayuda a enfatizar el compromiso y reto por ser mejores cada día, fomentando la cultura de calidad y mejora continua permanente en el personal administrativo de la Facultad ya que este nos permite tener una perspectiva más amplia y clara de lo que se desea hacer y cómo lograrlo a través de la toma de decisiones ágiles, oportunas y acertadas; así mismo servirá como una herramienta administrativa que traiga beneficios a la institución, los empleados y finalmente a los usuarios en el ofrecimiento de un mejor servicio y la percepción de un ambiente de trabajo que ofrezca una

mejor calidad de vida poniendo en práctica estrategias a fin de lograr mejoras en el desempeño laboral.

En la propuesta se detalla en primer lugar la importancia de la propuesta donde se puntualiza a quienes beneficia directamente la creación del programa. Seguidamente, se desarrolla el diagnóstico de la situación actual de la institución que comprende el análisis tanto interno como externo de la institución para crear un cuadro resumen del análisis FODA, consecutivamente se muestra el desarrollo y las estrategias a seguir para la ejecución del programa para contribuir a mejorar el desempeño del personal.

5.1.2. Identificación de los Problemas.

La función principal de la administración del recurso humano es conocer las fortalezas, intereses y debilidades del personal con el que cuenta la organización y con ello aprovechar al máximo las capacidades de este. La institución no cuenta mecanismos o programas establecidos que le permitan desarrollar dicha función de tal manera que existe la necesidad de tener métodos y herramientas tales como manuales del desempeño apropiados, planeados, coordinados y desarrollados que le permitan aplicar adecuadamente las normas y políticas a los procesos de evaluación y que así la institución pueda hacer empleo racional del recurso humano y por ende disminuir incapacidades o deficiencias que el personal pueda presentar en la ejecución de sus responsabilidades laborales.

5.1.3. Análisis Interno.

A través de la investigación se determinó que existe buenas relaciones entre el personal administrativo y el jefe respectivo de cada unidad a pesar que en la Facultad Multidisciplinaria Oriental se tienen muchas limitantes en materia administrativa y en materia del vínculo con el Recurso Humano, en cuanto a la sistematización y la organización del trabajo administrativo, se carece de algunos instrumentos teóricos que les permitan orientar de la mejor manera al personal y en ese caso es que formalmente se no cuenta con un instrumento de esa naturaleza, más bien lo que se tiene es lo que está relacionado con la normativa institucional que es la Ley Orgánica y una cantidad exhortante de reglamentos que están respaldados en la misma ley también existe un reglamento de escalafón que determina que se debe medir el desempeño a través de un comité de evaluación de la carrera del personal administrativo, a partir de este comité se deberían de llevar a cabo las evaluaciones, pero raras veces se cumple, por lo que en la mayoría de las jefaturas no se tiene un programa específico de evaluación.

5.1.4. Análisis Externo.

La institución en estudio no cuenta con la capacidad para cumplir con la capacidad para satisfacer las expectativas de los usuarios según estos, ya sean estudiantes o cualquier usuario de la población que requiera los servicios administrativos de la facultad.

En la actualidad el número de instituciones competidoras que se dedican a la prestación de servicios educativos ha aumentado en el departamento de San Miguel, los nuevos

participantes de la industria aportan mayor capacidad en la satisfacción de las perspectivas de los usuarios ya que tienen el deseo de conquistar el mercado, lo que origina que las instituciones ya establecidas sean menos preferidas por los usuarios, por lo tanto es necesario que la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental plantee nuevas estrategias para contrarrestar las acciones de los nuevos participantes mejorando la calidad en servicio prestado a los usuarios y por ende la preferencia de estos, ya que en las últimas décadas la institución no ha planteado dichas estrategias generando que otras instituciones se posicionen en el mercado y que los usuarios puedan optar por estas ya que estas ofrecen mejores servicios de atención por el hecho de contar con instrumentos o programas que les permiten evaluar y mejorar el desempeño de su personal.

5.1.5. FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recurso humano y material necesario. ❖ Ambiente agradable. ❖ Disponibilidad de espacio físico necesario. ❖ Buena comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar los servicios prestados por las unidades administrativas. ❖ Promover el desarrollo profesional del personal. ❖ Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación del desempeño sin método establecido. ❖ Falta de cultura estratégica y de investigación. ❖ Deficiencia en el servicio al usuario. ❖ Desinformación de los procesos administrativos. ❖ Carencia de sistemas de información fiables para conocer la calidad del personal administrativos. ❖ No se ofrecen incentivos. ❖ No se realizan capacitaciones en base a resultados de evaluación. ❖ No actualizan los sistemas de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nuevos competidores. ❖ Inestabilidad en la política nacional. ❖ Falta de apoyo o autorización para la implementación de nuevos programas. ❖ Imposición de criterios políticos en la planificación y autonomía de la UES FMO. ❖ Pandemia de COVID-19.

5.2. PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN.

5.2.1 Importancia.

La evaluación del desempeño es importante ya que permite una evaluación individual de los empleados para poder apreciar las debilidades y fortalezas del mismo.

De tal manera la evaluación del personal presenta una perspectiva de los empleados en el ambiente laboral, permitiendo de esta manera un estudio íntegro del mismo con el cual se puedan buscar las mejores soluciones a las deficiencias encontradas mediante el seguimiento de los resultados y de esta forma tomar decisiones objetivas, así como también se lograría la formación de una normativa de calificación de méritos para recompensar las fortalezas y actitudes positivas de los empleados aumentando así el sentido de pertenencia a la institución y la satisfacción laboral de los mismos.

La implementación del programa de evaluación ayudará a la administración a potenciar a corto, mediano y largo plazo una mayor eficiencia potenciando el rendimiento laboral y, por ende, a una mayor satisfacción de los usuarios.

5.2.2. Objetivos del Programa.

Objetivo general:

Proponer y diseñar un programa de evaluación de recursos humanos para contribuir al desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

Objetivos específicos:

- ❖ Organizar un programada de evaluación para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.
- ❖ Aplicar el instrumento estableciendo criterios de evaluación de desempeño apropiados.
- ❖ Presentar y analizar resultados de la evaluación del desempeño para detectar las fortalezas y debilidades de los empleados.

5.2.3. Política General.

La implementación de dicho programa tendrá el fin de proporcionar información valiosa sobre el rendimiento de los empleados que contribuirá a tomar decisiones para mejorar el desempeño.

5.2.4. Políticas Específicas.

- ❖ Todo el personal administrativo participará en el programa de evaluación.
- ❖ La evaluación del personal tendrá un propósito de retroalimentación y aprendizaje que busca el desarrollo del administrativo.
- ❖ El jefe inmediato debe realizar la evaluación, deberá hacerlo con objetividad y honestidad.
- ❖ El jefe inmediato definirá claramente al evaluado, en qué consiste una evaluación de desempeño como sistema, sus consecuencias, criterios a evaluar y el método a utilizar.
- ❖ Se realizará una revisión conjunta y periódica entre jefe y evaluado, sobre los resultados de su desempeño.
- ❖ La Evaluación debe realizarse frente al evaluado con el propósito de evitar subjetividades.
- ❖ La información obtenida de la Evaluación debe ser confidencial y de uso exclusivo.
- ❖ El evaluador debe ser responsable con los horarios asignados para la evaluación, y hacer uso de la ética profesional, para diferenciar la responsabilidad laboral y la relación personal.
- ❖ El evaluador y evaluado deberán firmar el documento impreso de la evaluación practicada.

- ❖ Los resultados obtenidos de la Evaluación deberán ser notificadas al evaluado.
- ❖ La retroalimentación debe hacerse con base a los resultados obtenidos en la Evaluación y no con base a supuestos.
- ❖ El encargo de evaluar debe ser una persona capacitada, y objetiva,
- ❖ Dicho programa servirá de base para que la institución implemente programas de capacitación.

5.2.5. Políticas de Operación.

- ❖ El evaluador debe establecer y comunicar a su personal las fechas y hora que se llevará a cabo la evaluación.
- ❖ Debe proporcionarse al evaluado toda la información necesaria para el desarrollo de la evaluación
- ❖ El jefe realizará la evaluación correspondiente y las tabulaciones necesarias y obtener la nota del empleado.
- ❖ El jefe inmediato comunicará a los empleados evaluados la calificación obtenida y les asesorará para mejorar su desempeño o felicitarles según sea el caso.
- ❖ El empleado firmará el formulario de calificación en señal de enterado, si no está de acuerdo con la calificación podrá presentar solicitud de revisión ante la jefatura superior.

- ❖ El formulario de calificación que contiene la calificación final será entregado a los subalternos por el jefe de la unidad, y enviarán una copia a la unidad de Recursos Humanos para guardarla en el Expediente del empleado.

5.2.6. Políticas de Seguimiento.

- ❖ Se debe comunicar individualmente a cada empleado los resultados obtenidos en la evaluación.

- ❖ Se debe reconocer a aquellos empleados que cumplen con sus objetivos eficientemente.

- ❖ Se deben analizar las deficiencias encontradas en el programa de evaluación, dando seguimiento para superarlas a través de conocimiento, aprendizaje y desarrollo habilidades, así como modificar actitudes para contribuir a mejorar el desempeño del personal.

- ❖ Las evaluaciones se deben realizar en fechas y horas en donde el empleado no esté cansado.

5.2.7. Características del Evaluador.

El evaluador debe contar con las siguientes características:

- ❖ Debe ser el encargado del área de Recursos Humanos.

- ❖ Objetividad en la emisión de juicios.

- ❖ Imparcialidad.
- ❖ Capacidad de análisis y síntesis.
- ❖ Compromiso para cumplir con los tiempos y horarios de duración establecidos.

- ❖ Competencia para resolver dudas.
- ❖ Confiabilidad.
- ❖ Valores éticos.
- ❖ Tenaz en el logro de objetivos.
- ❖ Receptividad.
- ❖ Diplomacia.

5.2.7.1. Características con las que Debe Cumplir la Persona Asignada por el Departamento de Psicología.

La persona asignada por el departamento de psicología debe cumplir con las siguientes características:

- ❖ Ser licenciado en psicología.
- ❖ Tener experiencia en la aplicación de test de motivación laboral.
- ❖ Tener interés en la evaluación a realizar
- ❖ Compromiso para cumplir con los tiempos y horarios de duración establecidos.
- ❖ Objetivo.

- ❖ Confiabilidad.
- ❖ Valores éticos.
- ❖ Capacidad crítica.
- ❖ Receptividad.
- ❖ Diplomacia.

5.2.8. Metodología de la Evaluación.

El método que se considera más apropiado para la realización del plan de evaluación es el método de escalas gráficas, debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación para evaluar el desempeño. Este método evalúa el desempeño mediante indicadores previamente establecidos y graduados. El evaluador tiene la oportunidad de conocer en qué nivel los empleados cumplen con estos indicadores y además facilita a éste la evaluación de estos ya que permite una visión integral y resumida del desempeño de los diferentes puestos administrativos de la facultad, además se contará con el apoyo del departamento de psicología que complementaran el programa con el diseño y aplicación de test motivacionales a los empleados.

Metodología específica.

Las evaluaciones del personal se llevarán a cabo en horarios y en días establecidos por el evaluador para que de esta manera no interfiera con las actividades diarias de los empleados, a estos se les proporcionará el instrumento como las indicaciones para el llenado del mismo.

Su implementación se llevará a cabo en 3 fases:

- ❖ Fase I: Organización.
- ❖ Fase II: Administración del instrumento.
- ❖ Fase III: Presentación de resultados.

Fase I: Organización.

Definición de objetivos.

- ❖ Establecer el procedimiento a seguir durante la aplicación del programa de evaluación del desempeño.
- ❖ Proporcionar el instrumento y los insumos necesarios a el personal para su evaluación.
- ❖ Establecer los pasos que se deben seguir en un programa de evaluación de desempeño.

Acciones.

- ❖ Informar sobre los horarios y días de evaluación al personal.
- ❖ Seleccionar por fechas y por unidades los empleados a evaluar.

Recursos.

- ❖ Humano: Personal de la institución.
- ❖ Materiales: Computadora, impresor, papel, tinta y lapicero.

Fase II: Aplicación del instrumento.**Definición de objetivos.**

- ❖ Aplicar el instrumento de evaluación de desempeño al personal.
- ❖ Obtener los datos sobre el rendimiento del personal evaluado.

Acciones.

- ❖ Dar indicaciones para el llenado del instrumento.
- ❖ Resolver cualquier duda de los jefes de las unidades.
- ❖ Desarrollo del instrumento de evaluación.

Tiempo de organización.

El tiempo que se considera conveniente para la aplicación del instrumento de evaluación es una semana.

Fase III: Presentación de los resultados.

Definición de objetivos.

- ❖ Representar gráficamente los resultados obtenidos en la evaluación.
- ❖ Emplear los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

Acciones.

- ❖ Representación gráfica de los resultados.
- ❖ Dar a conocer los resultados a los empleados.
- ❖ Dar seguimiento a las deficiencias encontradas.

Periodo para la presentación de los resultados.

Los resultados se presentarán un mes después de la aplicación del instrumento.

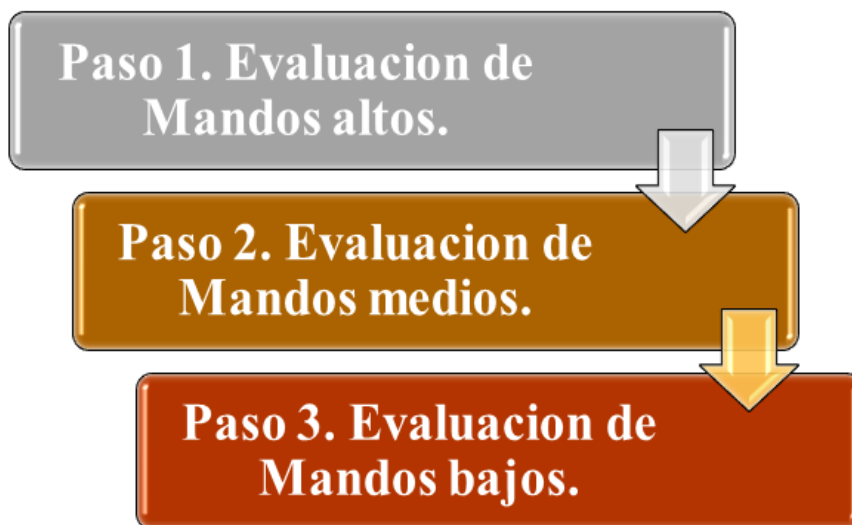
5.2.10. Características de la Población a Evaluar.

Las características que debe presentar la población a evaluar son las siguientes:

- ❖ Ser parte del personal de las áreas administrativas.
- ❖ Debe aceptar someterse a la prueba.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Integridad.
- ❖ Deseo de superación.

5.3. PROGRAMA DE EVALUACIÓN

5.3.1. Organigrama.



5.3.2. Flujograma del Programa de Evaluación.





5.3.3. Convocatoria para el Personal a Evaluarse.

Dentro de las generalidades que debe contener la convocatoria están, la fecha y hora establecida para la realización de la evaluación, así como especificar el tiempo de duración, además el evaluador debe proporcionar la información y todo lo necesario para que el empleado esté bien informado de la evaluación a realizarse.

5.3.4. Sensibilización del personal a Evaluar para Reducir la Tensión Emocional.

El evaluador será el encargado de sensibilizar y presentar o expresar a los evaluados cada uno de los beneficios que trae consigo la realización de una evaluación de manera efectiva, así como también será el encargado de proporcionar las instalaciones con un ambiente adecuado para la realización de la evaluación, de tal forma que los empleados puedan sentirse cómodos al momento de estar siendo evaluados y en cierta manera reducir la tensión emocional para garantizar mejores resultados.



5.3.5. Formación de Grupos.

El programa de evaluación está dirigido específicamente a los empleados del personal administrativo incluyendo los mandos altos, medios y bajos.

Grupo a evaluar.	Participación.	Duración.	Evaluador.
Mandos altos.	Decano y Vicedecano.	1 semana.	Jefe de RRHH y personal de psicología.
Mandos medios.	Jefes de las unidades administrativas.	1 semana.	Jefe de RRHH y personal de psicología.
Mandos bajos.	Empleados de las unidades administrativas.	1 semana.	Jefes de las unidades administrativas y personal de psicología.

5.4. PROGRAMA DE TRABAJO.

5.4.1. Cuadro Resumen del Problema, Objetivo y Estrategia.

Problema	Objetivo	Estrategia
Falta de programas de evaluación dirigidos a Decano y Vicedecano.	Establecer un instrumento de evaluación que contribuya al mejoramiento del desempeño del Decano y Vicedecano.	Evaluación del desempeño laboral del Decano y Vicedecano.
Falta de programas de evaluación dirigidos a los jefes de las unidades administrativas.	Establecer un instrumento de evaluación que contribuya al mejoramiento del desempeño de los jefes de las unidades administrativas.	Evaluación del desempeño laboral de los jefes de las unidades administrativas.
Falta de programas de evaluación de evaluación dirigidos al personal administrativo.	Establecer un instrumento de evaluación que contribuya al mejoramiento del desempeño del personal administrativo.	Evaluación del desempeño laboral des personal administrativo.

5.4.2. Paso 1: Método de Escalas Gráficas.

Con este método el evaluador tiene la oportunidad de conocer en qué nivel los empleados cumplen con las funciones de su cargo y las deficiencias que puedan presentar en las mismas, además, facilita a éste la evaluación de estos ya que permite una visión integral y resumida del desempeño de los empleados.



5.4.2.1. A Quién Va Dirigido.

El presente método está dirigido al Decano y Vicedecano de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

5.4.2.2. Responsable de la Evaluación.

Es responsabilidad del jefe de Recursos Humanos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, garantizar la correcta aplicación del presente programa y además se sugiere incluir la ayuda del departamento de psicología para que este pueda complementar la evaluación del personal mediante el diseño y aplicación de instrumentos dirigidos a la evaluación motivacional de los empleados.

5.4.2.3. Infraestructura a Utilizar.

Las instalaciones que podrán estar a la disposición para realizar las evaluaciones al personal serán las oficinas de Decanato ubicadas en la segunda planta del edificio de biblioteca de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

5.4.2.4. Tiempo de Evaluación.

El tiempo que se estima para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

5.4.2.5. Incentivos.

❖ **Empleado mejor evaluado:** A partir de los resultados se determinará a la persona que haya obtenido los mejores resultados en la evaluación, su nombre se colocará en un mural y será reconocido y felicitado por todos sus compañeros de trabajo.

❖ **Día libre con goce de sueldo:** El jefe de Recursos Humanos será la encargada de estipular el día que el empleado mejor evaluado tendrá el derecho a descanso remunerado.

❖ **Charlas motivacionales y reuniones de integración:** Se determinará un día de la última semana de cada mes para realizar charlas motivacionales, programadas por la unidad de Recursos Humanos, en las cuales se les permitirá a los empleados desarrollar relaciones sociales entre ellos y un ambiente de mayor confianza.

❖ **Obtención de nuevos insumos:** Los trabajadores mejor evaluados tendrán la posibilidad de solicitar cambio o un nuevo equipo de oficina que brinde mayor comodidad y un mejor ambiente en el área que se desempeña.

5.4.2.6. Beneficios.

❖ Se medirá el rendimiento de los trabajadores, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades.

❖ Se logrará un impacto positivo en la motivación del personal.

❖ Podrá mejorarse la comunicación entre compañeros de trabajo.

- ❖ Los empleados tendrán la capacidad de poder expresar cuales son los problemas y dificultades que afectan sus actividades diarias.
- ❖ Al obtener los resultados de la evaluación, servirá como guía para aquellos empleados que necesitan mejorar.

5.4.2.7. Diseño Ilustrativo.

HOJA DE CALIFICACIÓN

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. Las alternativas se califican así: A: Optimo, B: Bueno, C: Regular, D: Tolerable, E: Malo.

NOTA: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignar en la hoja de calificación del desempeño.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS				
<p>1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.</p>	<p>A Posee completo dominio de los conocimientos en su área.</p>	<p>B Tiene buen dominio de los conocimientos de su área.</p>	<p>C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos.</p>	<p>D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.</p>	<p>E No posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones.</p>
<p>2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.</p>	<p>E Nunca cumple con los objetivos.</p>	<p>D Algunas veces no cumple las metas establecidas.</p>	<p>C Cumple los objetivos establecidos</p>	<p>B Cumple de manera satisfactoria los objetivos.</p>	<p>A Supera ampliamente los objetivos establecidos.</p>
<p>3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.</p>	<p>A Sobresale en su habilidad para planificar.</p>	<p>B Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.</p>	<p>C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.</p>	<p>D Tiene dificultades para planificar su trabajo. Casi siempre improvisa.</p>	<p>E Sabe muy poco sobre planificar su trabajo.</p>

<p>4. HABILIDAD PARA DIRIGIR: Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p>E No tiene habilidades para orientar.</p>	<p>D Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>C A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p>B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p>A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p>5. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES: Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción.</p>	<p>A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p>B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas</p>	<p>C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p>D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>	<p>E No cuenta con esta habilidad.</p>
<p>6. HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL: Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p>E No le gusta contribuir al desarrollo del personal de su área.</p>	<p>D No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p>C Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de sus empleados.</p>	<p>B Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p>A Identifica con facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de su personal y fomenta intensamente su desarrollo en</p>

					beneficio de la Institución.
<p>7.RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p>A Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>B Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p>C Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionales.</p>	<p>D El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>	<p>E No cuenta con buena relación interpersonal.</p>
<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>E No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>D En ocasiones aporta nuevas ideas.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>A Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D En ocasiones evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>	<p>E Siempre evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>

	preocupación por su trabajo.				
<p>10.APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCINALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.</p>	<p>E Su actuación nunca sigue las políticas institucionales.</p>	<p>D Algunas veces actuación no se ciñe a las políticas establecidas.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.</p>	<p>B Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.</p>	<p>A Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.</p>



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.**

**HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA DECANATO Y
VICEDECANATO.**

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____ FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	Factores	Valor numérico					Puntos
		A	B	C	D	E	
1	Conocimiento del trabajo.	20	15	10	5	1	
2	Calidad de trabajo.	20	15	10	5	1	
3	Cantidad de trabajo.	12	9	6	3	1	
4	Habilidad para organizar su trabajo.	12	9	6	3	1	
5	Responsabilidad.	8	6	4	2	1	
6	Relaciones interpersonales.	4	3	2	1	1	
7	Disciplina.	4	3	2	1	1	
8	Puntual asistencia.	8	6	4	2	1	
9	Iniciativa.	4	3	2	1	1	
10	Cooperación.	8	6	4	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	10	

OBSERVACIONES:

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

<u>RANGO DE PUNTOS</u>	<u>CATEGORIA</u>
100-90	A = Excelente
89-80	B = Muy Bueno
79-70	C = Bueno
69-60	D = Deficiente
Menor a 60	E= Malo

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
100-90	Cuenta con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución. Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
89-80	Cuenta con rendimiento superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
79-70	Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
69-60	Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Hay indicios de indisciplina y/o irresponsabilidad.
Menor que 60	Cuenta con rendimiento muy por debajo de promedio Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores. Es indisciplinado e irresponsable



5.4.2.8. Recomendaciones para la Ejecución del Programa.

- ❖ Los objetivos del programa deberán ser transmitidos de manera clara y precisa.
- ❖ El personal a evaluar debe ser consciente de la importancia de la ejecución del programa.
- ❖ Se debe informar a todos los interesados el inicio del proceso de la evaluación del desempeño en la institución.
- ❖ Establecer el procedimiento a aplicar durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- ❖ Dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- ❖ Tabular los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- ❖ Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.

5.4.3. Paso 2: Método de Escalas Gráficas.

Con este método el evaluador tiene la oportunidad de conocer en qué nivel los empleados cumplen con las funciones de su cargo y las deficiencias que puedan presentar en las mismas, además facilita a éste la evaluación de estos ya que permite una visión integral y resumida del desempeño de los empleados.

5.4.3.1. A Quién Va Dirigido.

El presente método está dirigido a los jefes de las unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

5.4.3.2. Responsable de la Evaluación.

Es responsabilidad del jefe de Recursos Humanos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, garantizar la correcta aplicación del presente programa y además se sugiere incluir la ayuda del departamento de psicología para que este pueda complementar la evaluación del personal mediante el diseño y aplicación de instrumentos dirigidos a la evaluación motivacional de los empleados.

5.4.3.3. Infraestructura a Utilizar.

Las instalaciones que podrán estar a la disposición para realizar las evaluaciones al personal serán las oficinas de las unidades administrativas y las salas de conferencia No. 1 y 2, ubicadas en la segunda planta del edificio de Biblioteca de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.

5.4.3.4. Tiempo de Evaluación.

El tiempo que se estima para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

5.4.3.5. Incentivos.

❖ **Empleado mejor evaluado:** A partir de los resultados se determinará a la persona que haya obtenido los mejores resultados en la evaluación, su nombre se colocará en un mural y será reconocido y felicitado por todos sus compañeros de trabajo.

❖ **Día libre con goce de sueldo:** El jefe de Recursos Humanos será la encargada de estipular el día que el empleado mejor evaluado tendrá el derecho a descanso remunerado.

❖ **Charlas motivacionales y reuniones de integración:** Se determinará un día de la última semana de cada mes para realizar charlas motivacionales, programadas por la unidad de Recursos Humanos, en las cuales se les permitirá a los empleados desarrollar relaciones sociales entre ellos y un ambiente de mayor confianza.

❖ **Obtención de nuevos insumos:** Los trabajadores mejor evaluados tendrán la posibilidad de solicitar cambio o un nuevo equipo de oficina que brinde mayor comodidad y un mejor ambiente en el área que se desempeña.

5.4.3.6. Beneficios.

❖ Se medirá el rendimiento de los trabajadores, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades.

❖ Se logrará un impacto positivo en la motivación del personal.

❖ Podrá mejorarse la comunicación entre compañeros de trabajo.

- ❖ Los empleados tendrán la capacidad de poder expresar cuales son los problemas y dificultades que afectan sus actividades diarias.
- ❖ Al obtener los resultados de la evaluación, servirá como guía para aquellos empleados que necesitan mejorar.

5.4.3.7. Diseño Ilustrativo.

HOJA DE CALIFICACIÓN

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. Las alternativas se califican así: A: Optimo, B: Bueno, C: Regular, D: Tolerable, E: Malo.

NOTA: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignar en la hoja de calificación del desempeño.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS				
<p>1. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.</p>	<p>A Posee completo dominio de los conocimientos en su área.</p>	<p>B Tiene buen dominio de los conocimientos de su área.</p>	<p>C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos.</p>	<p>D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.</p>	<p>E No posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones.</p>
<p>2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: Se refiere al logro de los resultados programados en condiciones normales. Debe considerarse la incidencia de variables incontrolables tanto internas como externas a la empresa.</p>	<p>E Nunca cumple con los objetivos.</p>	<p>D Algunas veces no cumple las metas establecidas.</p>	<p>C Cumple los objetivos establecidos</p>	<p>B Cumple de manera satisfactoria los objetivos.</p>	<p>A Supera ampliamente los objetivos establecidos.</p>

<p align="center">3. HABILIDAD PARA PLANIFICAR</p> <p>Se refiere a la habilidad para elaborar planes, programas y proyectos realistas.</p>	<p align="center">A Sobresale en su habilidad para planificar.</p>	<p align="center">B Planifica y organiza muy bien el trabajo de su área.</p>	<p align="center">C Planifica y organiza el trabajo de rutina, pero tiene dificultades en situaciones nuevas.</p>	<p align="center">D Tiene dificultades para planificar su trabajo. Casi siempre improvisa.</p>	<p align="center">E Sabe muy poco sobre planificar su trabajo.</p>
<p align="center">4. HABILIDAD PARA DIRIGIR:</p> <p>Se refiere a la habilidad para conducir a los subalternos hacia el logro de los objetivos definidos y para introducir las orientaciones que sean necesarias en la ejecución del trabajo.</p>	<p align="center">E No tiene habilidades para orientar.</p>	<p align="center">D Tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p align="center">C A veces tiene dificultad para orientar al personal de su área.</p>	<p align="center">B Conduce y supervisa muy bien a su personal reorientando las actividades cuando es necesario.</p>	<p align="center">A Tiene gran facilidad para orientar al personal a su cargo y para implementar medidas correctivas, acertadas y oportunas.</p>
<p align="center">5. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES:</p> <p>Se refiere a la facilidad y seguridad de pasar del pensamiento a la acción.</p>	<p align="center">A Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas, aún en situaciones muy complejas y difíciles.</p>	<p align="center">B Sus decisiones son siempre rápidas, oportunas y acertadas</p>	<p align="center">C Tiene alguna dificultad para tomar decisiones oportunas y acertadas.</p>	<p align="center">D Muy indeciso para seleccionar alternativas o cursos de acción y para resolver problemas.</p>	<p align="center">E No cuenta con esta habilidad.</p>

<p align="center">6. HABILIDAD PARA DESARROLLAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PERSONAL:</p> <p>Se refiere a la capacidad para impulsar el desarrollo de aptitudes de los empleados de su área.</p>	<p align="center">E</p> <p>Nunca contribuirá al desarrollo del personal de su área.</p>	<p align="center">D</p> <p>No contribuye al desarrollo del personal de su área.</p>	<p align="center">C</p> <p>Ocasionalmente descubre aptitudes y habilidades de los empleados</p>	<p align="center">B</p> <p>Descubre y desarrolla con bastante facilidad el potencial de su personal.</p>	<p align="center">A</p> <p>Identifica con facilidad las aptitudes, habilidades e intereses ocupacionales de su personal y fomenta intensamente su desarrollo en beneficio de la Institución.</p>
<p align="center">7.RELACIONES INTERPERSONALES:</p> <p>Se refiere al mantenimiento de relaciones efectivas de trabajo, tanto con subalternos, jefes y visitantes.</p>	<p align="center">A</p> <p>Sus relaciones son excelentes y contribuyen sustancialmente al éxito en el desarrollo del trabajo.</p>	<p align="center">B</p> <p>Las relaciones con jefes, subalternos y visitantes son armoniosas y estables.</p>	<p align="center">C</p> <p>Las relaciones con jefes, compañeros y visitantes provocan quejas ocasionalmente.</p>	<p align="center">D</p> <p>El trabajo con jefes, compañeros y visitantes es difícil.</p>	<p align="center">E</p> <p>No cuenta con buena relación interpersonal.</p>

<p>8. INICIATIVA: Se refiere a la capacidad de efectuar innovaciones, de anticiparse y de aportar ideas espontáneamente en las actividades y situaciones que plantea el trabajo.</p>	<p>E No aporta nuevas ideas. Su trabajo es rutinario.</p>	<p>D En ocasiones aporta nuevas ideas.</p>	<p>C Contribuye con ideas constructivas, cuando se le solicita.</p>	<p>B Frecuentemente aporta nuevas ideas que contribuyen a mejorar el trabajo.</p>	<p>A Excelente para hacer mejoras en el trabajo. Siempre está desarrollando ideas nuevas.</p>
<p>9. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación por su trabajo, así como el interés para la obtención y superación de resultados esperados.</p>	<p>A Asume total responsabilidad de su cargo, muestra notable interés y preocupación por su trabajo.</p>	<p>B Es muy responsable. Muestra interés por su trabajo.</p>	<p>C Algunas veces no cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>D En ocasiones evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>	<p>E Siempre evade el cumplimiento de sus responsabilidades.</p>
<p>10. APEGO A LAS POLITICAS INSTITUCINALES: Se refiere al ajuste de su actuación a la política institucional.</p>	<p>E Su actuación nunca sigue las políticas institucionales.</p>	<p>D Algunas veces su actuación no se ciñe a las políticas establecidas.</p>	<p>C Algunas veces su actuación se aparta de las políticas establecidas.</p>	<p>B Su actuación se ciñe bien a los lineamientos de políticas institucionales.</p>	<p>A Su actuación se ciñe completamente a los lineamientos de políticas institucionales.</p>



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LAS
JEFATURAS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS.

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____ FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	Factores	Valor numérico					Puntos
		A	B	C	D	E	
1	Conocimiento del trabajo.	20	15	10	5	1	
2	Calidad de trabajo.	20	15	10	5	1	
3	Cantidad de trabajo.	12	9	6	3	1	
4	Habilidad para organizar su trabajo.	12	9	6	3	1	
5	Responsabilidad.	8	6	4	2	1	
6	Relaciones interpersonales.	4	3	2	1	1	
7	Disciplina.	4	3	2	1	1	
8	Puntual asistencia.	8	6	4	2	1	
9	Iniciativa.	4	3	2	1	1	
10	Cooperación.	8	6	4	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	10	

OBSERVACIONES:

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

<u>RANGO DE PUNTOS</u>	<u>CATEGORIA</u>
100-90	A = Excelente
89-80	B = Muy Bueno
79-70	C = Bueno
69-60	D = Deficiente
Menor a 60	E= Malo

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
100-90	<p>Cuenta con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución.</p> <p>Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.</p>
89-80	<p>Cuenta con rendimiento superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de los empleados.</p> <p>Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.</p>
79-70	<p>Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias.</p> <p>Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.</p>
69-60	<p>Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio</p> <p>Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.</p>
Menor que 60	<p>Cuenta con rendimiento muy por debajo de promedio</p> <p>Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores.</p> <p>Es indisciplinado e irresponsable</p>

5.4.3.8. Recomendaciones para la Ejecución del Programa.



- ❖ Los objetivos del programa deberán ser transmitidos de manera clara y precisa.
- ❖ El personal a evaluar debe ser consciente de la importancia de la ejecución del programa.
- ❖ Se debe informar a todos los interesados el inicio del proceso de la evaluación del desempeño en la institución.
- ❖ Establecer el procedimiento a aplicar durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- ❖ Dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- ❖ Tabular los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- ❖ Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.

5.4.4. Paso 3: Método de Escalas Gráficas.

Con este método el evaluador tiene la oportunidad de conocer en qué nivel los empleados cumplen con las funciones de su cargo y las deficiencias que puedan presentar en las mismas, además facilita a éste la evaluación de estos ya que permite una visión integral y resumida del desempeño de los empleados.

5.4.4.1. A Quién Va Dirigido.

El presente método está dirigido a todo el personal bajo el cargo de los jefes de las unidades administrativas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

5.4.4.2. Responsable de la Evaluación.

Es responsabilidad del jefe de Recursos Humanos de la Facultad Multidisciplinaria Oriental, garantizar la correcta aplicación del presente programa y además se sugiere incluir la ayuda del departamento de psicología para que este pueda complementar la evaluación del personal mediante el diseño y aplicación de instrumentos dirigidos a la evaluación motivacional de los empleados.

5.4.4.3. Infraestructura a Utilizar.

Las instalaciones que podrán estar a la disposición para realizar las evaluaciones al personal serán las oficinas de las unidades administrativas y las salas de conferencia No. 1 y 2, ubicadas en la segunda planta del edificio de Biblioteca de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria Oriental.

5.4.4.4. Tiempo de Evaluación.

El tiempo que se estima para la aplicación del instrumento de evaluación es de una semana.

5.4.4.5. Incentivos.

❖ **Empleado mejor evaluado:** A partir de los resultados se determinará a la persona que haya obtenido los mejores resultados en la evaluación, su nombre se colocará en un mural y será reconocido y felicitado por todos sus compañeros de trabajo.

❖ **Día libre con goce de sueldo:** El jefe de Recursos Humanos será la encargada de estipular el día que el empleado mejor evaluado tendrá el derecho a descanso remunerado.

❖ **Charlas motivacionales y reuniones de integración:** Se determinará un día de la última semana de cada mes para realizar charlas motivacionales, programadas por la unidad de Recursos Humanos, en las cuales se les permitirá a los empleados desarrollar relaciones sociales entre ellos y un ambiente de mayor confianza.

❖ **Obtención de nuevos insumos:** Los trabajadores mejor evaluados tendrán la posibilidad de solicitar cambio o un nuevo equipo oficina que brinde mayor comodidad y un mejor ambiente en el área que se desempeña.

5.4.4.6. Beneficios.

❖ Se medirá el rendimiento de los trabajadores, permitiendo que estos identifiquen sus fortalezas y debilidades.

❖ Se logrará un impacto positivo en la motivación del personal.

❖ Podrá mejorarse la comunicación entre compañeros de trabajo.

- ❖ Los empleados tendrán la capacidad de poder expresar cuales son los problemas y dificultades que afectan sus actividades diarias.
- ❖ Al obtener los resultados de la evaluación, servirá como guía para aquellos empleados que necesitan mejorar.

5.4.4.7. Diseño Ilustrativo.

HOJA DE CALIFICACIÓN.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la descripción de cada factor y el significado de sus respectivas alternativas. Las alternativas se califican así: A: Optimo. B: Bueno. C: Regular. D: Tolerable. E: Malo.

NOTA: Este es un formulario de referencia para evaluar los factores que asignar en la hoja de calificación del desempeño.

FACTORES	DESCRIPCION DE ALTERNATIVAS				
<p>1.CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Se refiere al dominio de conocimientos y técnicas requeridas para desempeñar su trabajo.</p>	<p>A Posee completo dominio de los conocimientos y técnicas requeridas para realizar su trabajo.</p>	<p>B Tiene buen dominio de los conocimientos y técnicas para realizar su trabajo.</p>	<p>C Muestra algunas deficiencias en sus conocimientos e inseguridad en el dominio de algunas técnicas, para desarrollar su trabajo.</p>	<p>D Los conocimientos que posee son insuficientes para desempeñar el puesto.</p>	<p>E No posee los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones.</p>
<p>2.CALIDAD DE TRABAJO: Se refiere a l cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.</p>	<p>D Comete errores constantemente, no puede confiársele un trabajo.</p>	<p>C Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede Mejorar.</p>	<p>B Muy buena calidad de trabajo; raras veces comete errores.</p>	<p>A Excelente calidad de trabajo. No es necesario corregir su trabajo.</p>	<p>E Es descuidado y su trabajo siempre presenta errores.</p>

<p>3.CANTIDAD DE TRABAJO: Se refiere al volumen de trabajo que realiza, a la rapidez con que lo hace, al cumplimiento de metas.</p>	<p>E Ninguna vez ha cumplido con las metas establecidas.</p>	<p>B A veces supera las metas establecidas.</p>	<p>C Cumple algunas metas establecidas.</p>	<p>D Muchas veces no cumple ninguna de las metas establecidas.</p>	<p>A Siempre supera las metas establecidas.</p>
<p>4.HABILIDAD PARA ORGANIZAR SU TRABAJO: Habilidad para ordenar las actividades asignadas en función de los resultados esperados.</p>	<p>D Muchas veces es desorganizado. Pierde mucho tiempo por falta de orden en su trabajo.</p>	<p>E Es desorganizado. No cumple con sus responsabilidades por falta de organización.</p>	<p>B Organiza muy bien su trabajo. Distribuye y utiliza su tiempo en forma adecuada.</p>	<p>A Excelente habilidad para organizar sus tareas y distribuir su tiempo en forma lógica.</p>	<p>C Algunas veces es desorganizado en su trabajo.</p>
<p>5.RESPONSABILIDAD: Cualidad del empleado en cumplir con sus obligaciones y compromisos adquiridos.</p>	<p>A Absolutamente responsable. Siempre cumple con sus obligaciones y compromisos.</p>	<p>B Muy responsable. Muestra verdadero interés por su trabajo.</p>	<p>C Muestra poca preocupación por su trabajo.</p>	<p>D A veces cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>E Es irresponsable. No cumple con sus compromisos.</p>
<p>6.RELACIONES INTERPERSONALES: Se refiere a la habilidad para mantener relaciones efectivas de trabajo con sus jefes, compañeros y visitantes; así como para trabajar en</p>	<p>D Las relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes son deficientes.</p>	<p>C Sus relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes a veces generan roces.</p>	<p>E No posee buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes.</p>	<p>A Desarrolla su trabajo en completa armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes.</p>	<p>Mantiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes</p>

equipo tanto con los superiores como con los compañeros de trabajo.					
<p>7.DISCIPLINA:</p> <p>Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la institución</p>	<p>A</p> <p>Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia.</p>	<p>B</p> <p>Cumple sin objetar las órdenes y disposiciones, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores.</p>	<p>C</p> <p>Eventualm ente protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes o las disposiciones generales.</p>	<p>E</p> <p>No acata las normas y reglamentos.</p>	<p>D</p> <p>Protesta siempre ante las órdenes y disposiciones.</p>
<p>8. PUNTUAL ASISTENCIA:</p> <p>Se refiere a la puntual asistencia</p>	<p>D</p> <p>Muchas veces no cumple con la puntual asistencia.</p>	<p>C</p> <p>Con mucha frecuencia falta a sus labores.</p>	<p>B</p> <p>Su asistencia es muy buena.</p>	<p>A</p> <p>Su asistencia es ejemplar.</p>	<p>E</p> <p>No es puntual.</p>
<p>9. INICIATIVA:</p> <p>Se refiere a la habilidad creativa para originar, plantear y desarrollar ideas nuevas y constructivas para el desarrollo institucional.</p>	<p>A</p> <p>Constantement e plantea y desarrolla ideas novedosas y se las ingenia para llevarlas a la práctica.</p>	<p>B</p> <p>Muchas veces plantea y desarrolla las ideas novedosas y las lleva a la práctica.</p>	<p>C</p> <p>Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.</p>	<p>D</p> <p>No aporta ideas constructivas.</p>	<p>E</p> <p>No aporta ideas en lo absoluto.</p>

<p>10.COOPERACION:</p> <p>Se refiere a la disposición de ofrecer ayuda de manera espontánea y positiva en lo que respecta a las actividades laborales dentro de la Institución.</p>	<p>D</p> <p>Actúa con poca colaboración en tareas adicionales a las asignadas.</p>	<p>E</p> <p>No colabora en tareas adicionales asignadas.</p>	<p>B</p> <p>Su participación es muy buena, colabora con frecuencia en trabajos fuera de sus obligaciones</p>	<p>A</p> <p>Siempre ofrece colaboración espontánea. Colabora incondicionalmente en tareas fuera de su obligación.</p>	<p>C</p> <p>Muchas veces ha colaborado en tareas adicionales asignadas.</p>
--	---	---	---	--	--



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.**

**HOJA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PUESTOS
ADMINISTRATIVOS.**

NOMBRE DEL EVALUADO: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____ FIRMA: _____

PERIODO EVALUADO: _____

INSTRUCCIONES: En la columna que dice **PUNTOS** escriba el puntaje correspondiente a la alternativa que refleja objetivamente el desempeño del empleado según las alternativas planteadas en los factores y alternativas correspondientes.

Evalué todos los factores y escriba el **TOTAL DE PUNTOS** de la evaluación

No.	Factores	Valor numérico					Puntos
		A	B	C	D	E	
1	Conocimiento del trabajo.	20	15	10	5	1	
2	Calidad de trabajo.	20	15	10	5	1	
3	Cantidad de trabajo.	12	9	6	3	1	
4	Habilidad para organizar su trabajo.	12	9	6	3	1	
5	Responsabilidad.	8	6	4	2	1	
6	Relaciones interpersonales.	4	3	2	1	1	
7	Disciplina.	4	3	2	1	1	
8	Puntual asistencia.	8	6	4	2	1	
9	Iniciativa.	4	3	2	1	1	
10	Cooperación.	8	6	4	2	1	
TOTAL DE PUNTOS		100	75	50	25	10	

OBSERVACIONES:

Los perfiles descriptivos de los empleados en términos de su desempeño son los siguientes:

<u>RANGO DE PUNTOS</u>	<u>CATEGORIA</u>
100-90	A = Excelente
89-80	B = Muy Bueno
79-70	C = Bueno
69-60	D = Deficiente
Menor a 60	E= Malo

CATEGORIA	PERFIL DEL EMPLEADO
100-90	Cuenta con rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico, Su comportamiento se rige siempre por admirables principios personales y por normas y reglamentos establecidos por la Institución. Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
89-80	Cuenta con rendimiento superior al promedio. Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de empleados. Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
79-70	Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. Sus relaciones interpersonales y de autoridad son satisfactorias. Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
69-60	Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. Hay indicios de indisciplina y /o irresponsabilidad.
Menor que 60	Cuenta con rendimiento muy por debajo de promedio Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores. Es indisciplinado e irresponsable

5.4.4.8. Recomendaciones para la Ejecución del Programa.

- ❖ Los objetivos del programa deberán ser transmitidos de manera clara y precisa.
- ❖ El personal a evaluar debe ser consciente de la importancia de la ejecución del programa.
- ❖ Se debe informar a todos los interesados el inicio del proceso de la evaluación del desempeño en la institución.
- ❖ Establecer el procedimiento a aplicar durante el proceso de Evaluación del Desempeño.
- ❖ Dar las indicaciones para la realización del instrumento.
- ❖ Tabular los resultados obtenidos por medio del instrumento.
- ❖ Comunicar los resultados obtenidos y dar seguimiento.



5.5. FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN.

El capital con el que se financiará el programa de evaluación se obtendrá por medio de la misma institución la cual proporcionará los insumos necesarios esta.

5.6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS O SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RESULTADOS.

5.6.1. Responsable de Evaluar los Resultados.

- **Unidad de Recursos Humanos:** Es responsabilidad de esta unidad garantizar la correcta evaluación de los resultados del presente programa tanto para los mandos altos, como para los mandos medios de la facultad, garantizando la objetividad de este.
- **Personal del departamento de psicología:** Es responsabilidad de la persona designada por el departamento de psicología la correcta aplicación y diseño del instrumento dirigido a la evaluación motivacional de los empleados.
- **Jefe de unidad:** Es responsabilidad de cada jefe de unidad garantizar la correcta evaluación de los resultados de todo su personal, garantizando la objetividad del mismo.



5.7. RESPONSABLE DE EVALUAR EL PROGRAMA.

5.7.1. Evaluación del Programa de Evaluación.

El programa será evaluado de acuerdo a las perspectivas que el personal administrativo tiene sobre este, las consideraciones si dicho programa de evaluación contribuye a mejorar el desempeño laboral, a través de un formulario cuyas respuestas permitirán evaluar el funcionamiento del programa el grado de motivación del participante en aspectos de interés, de esta manera se podrán recolectar también comentarios y sugerencias que sean útiles para mejorar la calidad del programa.

5.7.1.1. Responsable.

El responsable de proporcionar el instrumento para la evaluación del programa será el jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

5.7.1.2. Formas de Evaluar.

Se realizará un formulario por medio de Google forms para recolectar información y determinar la funcionalidad y aceptación del programa de evaluación. Como grupo proponemos un formato del instrumento que puede ser utilizado para este fin, ver anexo.

5.7.2. Evaluación del Evaluador.

El evaluador desempeña un papel fundamental para el éxito y efectividad del programa, ya que pueden existir las mejores condiciones para la implementación, pero si el evaluador falla en la implementación de la metodología del programa, este no generaría la productividad necesaria para contribuir a mejorar el desempeño del personal. Se sugiere que el evaluador sea evaluado al final del programa por el personal y por el jefe de la unidad de recursos humanos, a fin de medir el desempeño de su labor en la implementación del programa de evaluación.

5.7.2.1. Responsable.

El responsable de proporcionar el instrumento para la evaluación del programa será el jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

5.7.2.2. Formas de Evaluar.

Se les proporcionará un instrumento por medio de google forms para recolectar información y determinar el desempeño de los evaluadores. Como grupo proponemos un formato del instrumento que puede ser utilizado para este fin, ver anexo.

5.8. RETROALIMENTACIÓN O SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA.

Como retroalimentación o seguimiento al programa de evaluación se sugiere que se realicen evaluaciones cada seis meses y además que este programa de evaluación sirva como base para la realización de programas complementarios, en especial de capacitación que estén dirigidos al mejoramiento de las deficiencias o debilidades de los empleados

Bibliografía

- Arturo, V. (2010). *Los Recursos Humanos al Capital Humano*.
- Asamblea General Universitaria. (2007). *REGLAMENTO DISCIPLINARIO DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*.
- Asamblea Legislativa. (2006). *LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL*. San Salvador .
- Asamblea Legislativa, E. (2001). *Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador*.
- Asamblea Legislativa, R. (2004). Decreto N° 468.
- Bonilla Ramírez, J. A. (2019). *odelo de evaluación del desempeño 360 Grados, para fortalecer el desarrollo laboral de los empleados del Complejo educativo católico Fe y Alegría, ubicado en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador*. San Salvador.
- Cabrera Menéndez, C. J., & Cartagena Quintanilla, L. R. (2018). *Evaluación del desempeño como estrategia de mejora continua para el cumplimiento de los objetivos en la Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de El Salvador*. San Salvador.
- Carazas, S. E. (2006). *La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador*. quipukamayoc.
- Castellanos, D. M. (2011). *Investigación pediahr*. Obtenido de Investigación pediahr: Investigación pediahr
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Colorado Rosales, M. A. (2014). *Modelo para la evaluación por competencias que contribuya a fortalecer el desempeño laboral del personal de la Imprenta Nacional de El Salvador, año 2017*. San Salvador.
- Corte de Cuentas. (2001). *Decreto N°3 REGLAMENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES*. San Salvador: Diario Oficial.
- Corte de Cuentas. (2004). *Decreto N°4 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO*. San Salvador: Diario Oficial.
- Definición.DE*. (s.f.). Obtenido de Definición.DE: <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Flores Macal, M. (1976). *Anuario de Estudios Centroamericanos*. Costa Rica.
- FMOUES. (s.f.). *FMOUES*. Obtenido de FMOUES: <http://www.fmoues.edu.sv/images/files/historiafmo.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Jaén Díaz, M. (2010). *PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL A PARTIR DE INDICADORES DE MOTIVACIÓN, PERSONALIDAD Y PERCEPCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES (TESIS DE DOCTORADO)*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, Madrid.
- James A.F. Stoner, R. E. (1994). *Administración*. México.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGrawHill.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Montejo, A. P. (2009). *Evaluación del desempeño laboral. Gestión*.
- ONU Mujeres. (31 de 10 de 2010). Obtenido de ONU Mujeres: <http://www.endvawnow.org/es/articulos/321-desarrollo-de-capacidades-.html>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación científica*. Caracas: Panapo.
- Salvador, U. d. (s.f.). *Transparencia UES*. Obtenido de Transparencia UES: <http://www.transparencia.ues.edu.sv/sites/default/files/PDF/NUEVA%20Rese%C3%B1a%20Hist%C3%B3rica%20UES%20%28Provisional%29.pdf>

- Serrano, A. A. (2009). *Administración de personas*. El Salvador.
- Silla, J. M. (2001). El estrés laboral: una perspectiva individual y colectiva. *Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo*, 13.18.38.
- Skinner, B. (1977). *Conductismo y condicionamiento operante*. Estados Unidos.
- Velázquez Zaldívar, R. (2015). *Eumet.net*. Obtenido de Eumet.net:
<http://www.eumed.net/ce/2009b/vbvz.htm>

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD
MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DEPARTAMENTO
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Entrevista dirigida a los jefes de personal administrativo de UES-FMO.

Objetivo: Obtener información que nos ayude a la elaboración de un Programa de Evaluación de Recursos Humanos para contribuir al Desempeño laboral del Personal Administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

Indicación: Conteste las siguientes interrogantes que se le presentan.

1. **¿Cuenta con un programa de evaluación de desempeño del personal administrativo? ¿Quién realiza la evaluación? ¿Cada cuánto lo realiza tiempo?**

2. **¿Es importante que los departamentos realicen evaluaciones del desempeño laboral al personal administrativo y que aspectos deben evaluarse?**

3. **¿Alguna vez ha observado malos hábitos en el personal administrativo que afectan su desempeño laboral?**

4. **¿Posee la institución procedimientos organizativos para regular el desempeño laboral del personal administrativo?**

5. **¿Qué tipo de métodos de evaluación utiliza y qué actitudes, sentimientos observa en el personal administrativo cuando da los resultados de la evaluación?**

6. **¿Se realizan reuniones periódicas para revisar el funcionamiento del desempeño del personal administrativo? ¿Qué días y a qué hora las realiza?**

7. **¿La Institución le brinda capacitación al personal administrativo para mejorar sus destrezas y conocimientos y generar oportunidades de desarrollo profesional?**

8. **¿Qué temas de capacitación han impartido? ¿Han servido para mejorar labores del personal?**

9. **¿Cuenta con un mecanismo de control definido para las actividades realizadas por el personal y medir su rendimiento?**
10. **¿Con que frecuencia se practican actividades que ayuden la motivación del personal?**
11. **¿Se preocupa por la satisfacción laboral del personal administrativo de su departamento?**
12. **¿Cómo califica la rapidez del servicio de su personal administrativo?**
13. **¿Su personal administrativo está capacitado para resolver cualquier problema de los estudiantes y satisfacer las perspectivas de los ellos?**
14. **¿Considera que un programa de evaluación es una buena inversión para mejorar el desempeño laboral?**
15. **¿Estaría dispuesto a implementar dicho programa?**



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Formulario para la evaluación del evaluador.

Objetivo: Obtener información que nos ayude a medir el desempeño del evaluador del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

Indicación: Seleccione la respuesta que considere correcta ante las afirmaciones siguientes.

1. El evaluador le explico la metodología y criterios de evaluación de una manera clara y precisa.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

2. El evaluador resolvió de forma acertada sus dudas sobre el proceso de evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

3. El evaluador fue objetivo al momento de realizar su evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

4. Usted estuvo presente al momento de su evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

5. El evaluador se preocupó por tener un ambiente y lugar adecuados para su evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

6. El evaluador lo hizo sentir cómodo al momento de la evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

7. El evaluador mantuvo una actitud profesional durante toda la evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

8. Fue notificado con anterioridad sobre el día de su evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

9. El evaluador respeto los días y horarios establecidos para la evaluación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

10. El evaluador le notifico sobre su calificación obtenida.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

11. El evaluador es el más apto para realizar dicha tarea.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

12. Considera que el evaluador fue ético e imparcial en la emisión de juicios.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

Comentarios:



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Formulario para la evaluación del programa de evaluación.

Objetivo: Obtener información que nos ayude a medir si el programa de evaluación cumple con las expectativas y necesidades del personal administrativo de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

Indicación: Seleccione la respuesta que considere correcta ante las afirmaciones siguientes.

1. Los objetivos del programa promueven el mejoramiento del desempeño del personal administrativo.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
 En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

2. El programa de evaluación cuenta con los recursos y apoyo necesario para su correcta aplicación.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
 En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

3. Los criterios de evaluación del programa de evaluación son adecuados.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
 En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

4. Los objetivos del programa de evaluación son alcanzables.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____
 En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

5. Los formularios de evaluación son claros y de fácil entendimiento.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

6. El programa es coherente con las funciones que desempeñan los empleados administrativos.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

7. El programa de evaluación promueve a la utilización de estrategias para contrarrestar las deficiencias de los empleados.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

8. La organización para la implementación del programa de evaluación fue la adecuada.

Totalmente de acuerdo. ____ De acuerdo. ____ Ni de acuerdo ni en desacuerdo. ____

En desacuerdo. ____ Totalmente en desacuerdo. ____

Comentarios:
