

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS
UAPA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO QUE
SE APLICA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA), SANTIAGO, AÑO 2013.

**INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTADO POR:

MICHELLE REYES MONTALVO

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

06 SEPTIEMBRE 2013

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	IV
COMPENDIO	V
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1. Introducción	2
1.1 Antecedentes de la Investigación	4
1.2 Planteamiento del problema	9
1.2.1 Formulación del problema	11
1.2.2 Sistematización del Problema	11
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificación de la Investigación	12
1.5 Delimitación de la Investigación	13
1.6 Limitaciones	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Reseña Histórica de la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)	16
2.2 Proceso de Evaluación del Desempeño	21
2.2.1 Planificación del proceso evaluativo del desempeño	22
2.2.2 Diseño del sistema evaluativo	22

2.2.3 Implementación del sistema de evaluación	24
2.2.4 Retroalimentación del empleado	25
2.2.5 Retroalimentación del sistema de evaluación	25
2.3 Acciones de mejora	26
2.3.1 Entrenamientos	27
2.3.2 Cursos especiales	27
2.3.3 Seminarios	27
2.3.4 Charlas	27
2.4 Beneficios del sistema de evaluación	27
2.4.1 Aumento Salarial	27
2.4.2 Mejorar la productividad	28
2.4.3 Motivación	28
2.4.4 Mejorar las Relaciones Interpersonales	29
2.4.5 Promociones y Ascensos	30

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño, tipo de Investigación y Métodos	32
3.1.1 Diseño de la Investigación	33
3.1.2 Tipo de Investigación	33
3.1.3 Método	34
3.2 Técnicas e Instrumentos	35
3.3 Población y Muestra	35
3.4 Procedimientos para la Recolección de Datos	36
3.5 Procedimientos para el Análisis de Datos	36

3.6 Validez y Confiabilidad	37
3.7 Cuadro de Operacionalización de Variables	38

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados del cuestionario aplicado a los empleados	42
4.2 Presentación de los resultados de la entrevista aplicada a la Gerente de Recursos Humanos	59

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Discusión de los Resultados por Variables	61
-----------------------------------------------	----

CONCLUSIONES	67
---------------------	----

RECOMENDACIONES	73
------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	76
---------------------	----

ANEXOS	80
---------------	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Perfil de los encuestados, sexo	42
Tabla 2. Perfil de los encuestados, edad	43
Tabla 3. Perfil de los encuestados, tiempo laborando en la institución	44
Tabla 4. Frecuencia con que la Universidad aplica evaluación de desempeño	45
Tabla No. 5. Elementos tomados en cuenta en la planificación de la evaluación del personal administrativo de la UAPA	46
Tabla No. 6. Criterios de evaluación del desempeño tomados en cuenta en UAPA	47
Tabla No. 7. Factores tomados en cuenta durante la fase de implementación del sistema de evaluación en UAPA	48
Tabla No. 8. Modo utilizado en UAPA para retroalimentar a su personal evaluado	49
Tabla No. 9. Modalidad que utilizada en UAPA para medir la experiencia y resultados de la evaluación de desempeño	50
Tabla No. 10. Frecuencia con que se comunican los resultados de la evaluación del desempeño en UAPA	51
Tabla No. 11. Frecuencia con que se entrenan a los empleados para dotarlos de las	

competencias requeridas en sus áreas de trabajo	52
Tabla No. 12. Frecuencia que el personal ha recibido cursos especiales de acuerdo al área de trabajo para eficientizar las funciones que realiza	53
Tabla No. 13. Frecuencia que los empleados han sido invitados a seminarios con el objetivo de aumentar sus niveles de desempeño	54
Tabla No. 14. Frecuencia que el personal ha sido invitado a charlas preparadas por la universidad para aumentar el desempeño de los empleados	55
Tabla No. 15. Beneficios del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de la UAPA	56
Tabla No. 16. Consideración acerca del sistema de evaluación de desempeño en el personal administrativo de la UAPA	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Perfil de los encuestados, sexo	42
Gráfico No. 2. Perfil de los encuestados, edad	43
Gráfico No. 3. Perfil de los encuestados, tiempo laborando en la institución	44
Gráfico No. 4. Frecuencia con que la Universidad aplica evaluación del desempeño	45
Gráfico No. 5. Elementos tomados en cuenta en la planificación de la evaluación del personal administrativo de la UAPA	46
Gráfico No. 6. Criterios de evaluación del desempeño tomados en cuenta en UAPA	47
Gráfico No. 7. Factores tomados en cuenta durante la fase de implementación del sistema de evaluación en UAPA	48
Gráfico No. 8. Modo utilizado en UAPA para retroalimentar a su personal evaluado	49
Gráfico No. 9. Modalidad que utilizada en UAPA para medir la experiencia y resultados de la evaluación de desempeño	50
Gráfico No. 10. Frecuencia con que se comunican los resultados de la evaluación del desempeño en UAPA	51
Gráfico No. 11. Frecuencia con que se entrena a los empleados para dotarlos de las competencias requeridas en sus áreas de trabajo	52

Gráfico No. 12. Frecuencia que el personal ha recibido cursos especiales de acuerdo al área de trabajo para eficientizar las funciones que realiza	53
Gráfico No. 13. Frecuencia que los empleados han sido invitados a seminarios con el objetivo de aumentar sus niveles de desempeño	54
Gráfico No. 14. Frecuencia que los empleados han sido invitados a charlas preparadas por la universidad para aumentar el desempeño de los empleados	55
Gráfico No. 15. Beneficios del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de la UAPA	56
Gráfico No. 16. Consideración acerca del sistema de evaluación de desempeño en el personal administrativo de la UAPA	57

COMPENDIO

El presente estudio de investigación pretende determinar la efectividad del sistema de evaluación del desempeño que se aplica al personal administrativo de la Universidad Abierta Para Adultos en Santiago, año 2013.

La Universidad Abierta Para Adultos (UAPA) a través de los años, ha ido seleccionando y capacitando a su personal. Para ello ha creado un sistema de evaluación de desempeño que mide el rendimiento y productividad de los empleados. Tal situación hace necesaria la implementación de la planeación estratégica en la empresa con una participación de los miembros de la misma, el departamento de Gestión Humana, los evaluadores y los evaluados, para establecer un adecuado sistema de evaluación de desempeño y una comunicación efectiva para conocer los objetivos organizacionales y así poder comprometer a los individuos a las diferentes tareas y funciones correspondientes para que cada uno logre sus metas y objetivos.

La evaluación del desempeño del personal de la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA), se realizaba una vez al año, sin embargo, desde el año 2010 se dejó de llevar a cabo; puesto que en ese momento la institución entró en una etapa de transición, ya que pasó a tener un nuevo personal en el departamento de Evaluación Institucional, lo cual generó cambios en la dinámica organizacional, de igual modo, en el tiempo transcurrido en este año 2013 no se han planificado.

La situación antes descrita evidencia que no se tiene una apreciación confiable del nivel de desempeño y productividad del recurso humano con que se cuenta; ante esta situación se ven afectados tanto la organización como sus trabajadores, la primera por el desconocimiento de la actuación real de su personal, y los trabajadores por desconocer cómo es percibida y valorada efectivamente su labor dentro de la institución de manera formal.

Toda organización necesita conocer el desenvolvimiento de su personal con la finalidad de medir el comportamiento de cada trabajador en relación con las actividades que tiene a su

cargo, para que de esta forma se puedan tomar decisiones efectivas; alineadas con las políticas y objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es un proceso sumamente importante dentro de las organizaciones, ya que tiene una gran influencia en los movimientos de personal, tales como: rotaciones, ascensos, transferencias y hasta despidos. De igual modo, sirve de punto de partida para la puesta en marcha de algunas de las demás funciones de la gerencia de recursos humanos como la capacitación.

La presente investigación fue realizada en la Universidad Abierta Para Adultos, actualmente ubicada en la Av. Hispanoamericana #100, Urbanización Thomén, al Sur de la ciudad de Santiago de los Caballeros, República Dominicana.

Una vez citados los conceptos de Evaluación del Desempeño que aparecen de los autores se puede concluir que la misma es una apreciación del desenvolvimiento de una persona en el cargo al cual ha sido asignado. Es útil para determinar si existen problemas en cuanto a la eficacia y eficiencia de los empleados en su puesto de trabajo, y de existir facilita la elaboración de medidas correctivas con vistas a eliminarlas, así como la creación de un plan de capacitación y desarrollo con el fin de incrementar su rendimiento.

En cuanto al tipo de investigación de este estudio, es de tipo documental, descriptivo y de campo. El método utilizado es el deductivo, porque el mismo parte de lo general para llegar a lo particular y a partir de elementos concretos, poder aportar conclusiones más generales y es cuantitativo porque las informaciones se presentan de forma numérica. Las técnicas implementadas para la recolección de los datos en esta investigación fueron la encuesta y la entrevista y como instrumento se utilizó el cuestionario aplicado a la población seleccionada.

Dentro de los hallazgos principales del estudio se encuentran:

Según el resultado de la investigación, el proceso de evaluación de desempeño en la UAPA está pautado para aplicarse cada 2 años de manera formal, aunque se hagan evaluaciones informales cuando son requeridas, y desde el 2010 no se aplican evaluaciones.

Los elementos que son tomados en cuenta en la planificación de la evaluación del personal, son: elaboración de los formularios por área de desempeño, se realiza una relación de los empleados con sus evaluadores y se determina el porcentaje del puntaje que tiene cada instrumento o formulario. Así mismo los empleados reconocen que los elementos que son tomados en cuenta en la planificación de la evaluación del personal administrativo de la UAPA, son: el desempeño del empleado y la antigüedad en la empresa.

Al cuestionar la Gerente de Gestión Humana sobre los factores que se toman en cuenta durante la fase de implementación del sistema de evaluación en UAPA, esta expresó que al momento de implementar la evaluación se toma en cuenta que en algunos factores a evaluar en especial las metas alcanzadas por el grupo, los evaluadores y supervisores inmediatos, deben presentar evidencias de que no se evalúe por emoción. Para los empleados los factores que se toman en cuenta durante la fase de implementación del sistema de evaluación en UAPA, son: las competencias laborales y el rendimiento individual.

Después de revisadas las conclusiones arrojadas por la presente investigación, y analizadas cada una de las debilidades encontradas, se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda establecer un calendario formal para las mediciones de desempeño, con las fechas claramente establecidas y que sean seguidas por los evaluadores según lo especificado en dicho calendario.
- Tomar en cuenta en la medición del desempeño el análisis de puestos y la descripción de las áreas de trabajo, para comparar las actividades realizadas por los empleados con los requerimientos del puesto.

- Dar mayor importancia al manejo adecuado de los materiales a cargo y las competencias laborales como estándares de desempeño que deben regir la aplicación de la medición del rendimiento de los empleados.
- Aplicar las acciones de mejora que se planifican, para de esta manera sea efectivo la aplicación de los correctivos a las debilidades del personal detectadas por la evaluación, para contribuir así con el desarrollo de las competencias del capital humano y de esta forma lograr mayor productividad del mismo.

CONCLUSIONES

Después de haber analizado cuidadosamente los datos obtenidos de los diferentes cuestionarios aplicados a los encuestados, se extrae lo siguiente:

Con relación al objetivo específico no. 1: **Identificar el proceso de evaluación de desempeño que utiliza la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA)**, se concluye lo siguiente:

Según el resultado de la investigación, el proceso de evaluación de desempeño en la UAPA está pautado para aplicarse cada 2 años de manera formal, aunque se hagan evaluaciones informales cuando son requeridas, pero desde el 2010 no se aplican evaluaciones formales y en éste año 2013 en el tiempo transcurrido no se ha planificado la aplicación de la Evaluación del desempeño.

Los elementos que son tomados en cuenta en la planificación de la evaluación del personal, son: elaboración de los formularios por área de desempeño, se realiza una relación de los empleados con sus evaluadores y se determina el porcentaje del puntaje que tiene cada instrumento o formulario. Así mismo los empleados reconocen que los elementos que son tomados en cuenta en la planificación de la evaluación del personal administrativo de la UAPA, son: el desempeño del empleado y la antigüedad en la empresa. Se evidencia que los empleados tienen una percepción de los elementos que ellos consideran se deben tener en cuenta, sin embargo, para la institución no son tomados muy en cuenta.

Respecto a los métodos de evaluación del desempeño que utiliza la UAPA, la Gerente de Recursos Humanos expresa que se usa el método de 360 grados, combinado con la escala gráfica y que el criterio que más se toma en cuenta es el potencial de mejoramiento. Según los empleados encuestados, los comportamientos y el logro de las metas son los criterios que más se toman en cuenta. Se da a conocer que en este proceso los empleados deben estar más informados de los criterios a evaluar.

Al cuestionar la Gerente sobre los factores que se toman en cuenta durante la fase de implementación del sistema de evaluación en UAPA, esta expresó que al momento de implementar la evaluación se toma en cuenta que en algunos factores a evaluar en especial las metas alcanzadas por el grupo, los evaluadores y supervisores inmediatos, deben presentar evidencias de que no se evalúe por emoción. Para los empleados los factores que se toman en cuenta durante la fase de implementación del sistema de evaluación en UAPA, son: las competencias laborales y el rendimiento individual.

La Gerente de Recursos Humanos expresó que el modo en que UAPA retroalimenta a su personal evaluado es, se le entrega una carta con los resultados finales, previo a esto, el superior inmediato debe discutir la evaluación con el empleado y trabajar los planes de mejora para éste. Los empleados expresaron y coinciden que la presentación de resultados individualmente, es decir con el superior inmediato, es el modo que utiliza UAPA para retroalimentar a su personal evaluado.

Respecto a la modalidad utilizada en UAPA para medir la experiencia y resultados de la evaluación de desempeño, la Gerente de Recursos Humanos expresa que se realiza un cuadro general con los resultados del personal por área, para ver los datos y con esto los planes de mejora. Para los empleados la reunión con supervisores inmediatos es la modalidad que utilizada en UAPA para medir la experiencia y resultados de la evaluación de desempeño.

Con relación al objetivo específico no. 2: **Verificar las acciones que desarrolla la universidad para mejorar los niveles de desempeño del personal.**

Según los datos arrojados por la investigación, al cuestionar a los empleados respecto a las acciones que desarrolla la UAPA para mejorar los niveles de desempeño, expresan que anualmente se invita a seminarios con el objetivo de aumentar sus niveles de desempeño.

Por otra parte los empleados expresan que a veces han recibido cursos especiales de acuerdo al área de trabajo para eficientizar las funciones que realizan y con respecto a la frecuencia con que se entrenan para dotarlos de las competencias en sus áreas de trabajo, alegan que nunca han sido entrenados.

En cuanto a las charlas que prepara la UAPA para aumentar el desempeño de los empleados, los mismos confirman que a veces se les invita, y que es en horario de trabajo, lo que también impide la asistencia de muchos, ya que, no pueden dejar la labor que están realizando en ese momento.

Al cuestionar a la gerente de Recursos Humanos sobre las acciones que desarrolla la universidad para mejorar los niveles de desempeño del personal y con qué frecuencia se desarrollan estas, la entrevistada expresa que este ha sido uno de los fallos del proceso, ya que en ocasiones se realizan los planes de mejora y no se desarrollan las acciones planificadas.

Con relación al objetivo específico no. 3: **Determinar los beneficios del sistema de evaluación de desempeño en el personal administrativo de la UAPA.**

De acuerdo a éste objetivo, los empleados en UAPA afirman que la mejoría de la productividad y el aumento salarial son los principales beneficios obtenidos por el sistema de evaluación del desempeño.

Coincide la Gerente de Recursos Humanos en que generalmente el personal espera el proceso de evaluación porque posterior al mismo, se realiza un aumento salarial. Otro beneficio que se toma en cuenta es para una promoción de puesto.

El desempeño de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la

organización, es necesario tener en cuenta un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados y un sistema bien organizado para alcanzarlos.

Un programa de evaluación está diseñado para centrar la atención de los subordinados en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de desempeño esperados, y para comunicar esta información a ellos, de manera que la acepten y la usen como base para hacer cualquier cambio que sea necesario en su realización. Cuando no es posible esperar mejoras en el desempeño de un individuo, la evaluación puede usarse entonces para apoyar cualquier acción de personal que se tome de manera correctiva.

El grado en el cual el programa de evaluación del desempeño beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad del método aplicado.

Con relación al objetivo general: **Determinar la efectividad del sistema de evaluación del desempeño que se aplica al personal administrativo de la Universidad Abierta Para Adultos en Santiago, año 2013**, se concluye lo siguiente:

De manera general se puede concluir diciendo que el sistema de evaluación del desempeño que se aplica al personal administrativo de la Universidad Abierta Para Adultos no ha sido efectivo en su totalidad, ya que entre los aspectos positivos se puede destacar que es un medio para alcanzar un mejor nivel de rendimiento, permite verificar las fortalezas y debilidades del personal para planificar acciones de mejora. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que existe en la empresa una cultura de medición de rendimiento, sustentada en normas, parámetros y procedimientos establecidos para hacer de este procedimiento una herramienta clave para el rendimiento del personal.

Pero en la mayoría de los casos se detectan grandes debilidades en el proceso y las acciones de mejoras a los individuos que son evaluados aunque se planifican no se ejecutan y en muchos de los mismos las promociones y aumentos salariales no van en consonancia con

los resultados obtenidos por cada individuo, sino más bien en consonancia con las actividades grupales.

Otros datos de importancia que reveló la investigación, fueron los parámetros que se toman en cuenta en la aplicación de la evaluación del rendimiento, están identificados claramente en el instrumento que se utiliza para dicha evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires, Granica.
- Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Granica.
- Alles, M. (2007). Rendimiento por Competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires, Granica.
- Bournigal, S. (2005) Análisis del desempeño y el comportamiento de los equipos de trabajo en las empresas. Santiago de los Caballeros: PUCMM.
- Owen, R. (1814) Nueva visión de sociedad, ensayo sobre la formación del carácter humano.
- Bowes, L. (2001). Recursos Humanos en la Empresa: Captación y Motivación. Barcelona: Plaza & Janes
- Cariola, L. (2001). La planificación de recursos humanos y el sector informal urbano. Segunda edición. Santiago, Chile: Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Educación.
- Cerda Gutiérrez, H. (2000) La evaluación como experiencia total: logros - objetivos - procesos competencias y desempeño. Santa fé de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. 8va. Edición. E Bogota, Colombia: Mcgraw Hill.

Cuevas, A. (2000). Administración de Personal. Segunda edición. México: Imprenta Nacional.

Díaz Domínguez y Peralta Espinal (2006) "Incidencia de la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos en la productividad de la empresa Ingeniería Rozón, S. A. de la zona urbana de Santiago, año 2006". Santiago de los Caballeros: PUCMM.

El Toque Humano: Evaluación de Rendimiento II. (2005). USA: Coastal Training Technologies.

Harris, O. (2005). Administración de Recursos Humanos: conceptos de conducta interpersonal y casos. México: Limusa.

Hernández, Fernando (2002). Metodología de la Investigación. Santo Domingo, República Dominicana. Editora Buho.

Hernández Sampieri, Roberto (2004). Metodología de la Investigación. México, Editora McGraw-Hill.

Kohrs, F. (2005). Supervisión. Cincinnati, Ohio, E. U. A.: South-Western Publishing.

Méndez, Carlos E. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá, Colombia. Tercera edición, McGraw-Hill.

Rodríguez (2007). Diseño de un instrumento para evaluación del desempeño del área secretarial de la Universidad Católica Madre y Maestra. Santiago de los Caballeros: PUCMM.

Suárez Cruz y Hernández Martínez (2006). Factor motivacional de la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos de la Cooperativa Vega Real, Inc. 2004-2005. Santiago: UAPA.

Virginia, (2005). La evaluación continua del rendimiento: orientación es la clave Coastal Internacional.

Wayne R., Mondy y Robert Noe, (2005). Administración de Recursos Humanos. México. Pearson Educación, 9na. Edición.

Galton F., (1914) El Genio Hereditario, Leyes y Consecuencias. Londres.

Winslow F., (1911) Principios y Métodos de Gestión Científica. Administración de Compras. Estados Unidos, Primera Edición.

Wundt W., (1879) Principios de Psicología Fisiológica. Leipzig. Alemania, Primera Edición.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do