

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



INCIDENCIAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
EN EL DESARROLLO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA
DE LA UNIVERSIDAD AGROFORESTAL FERNANDO
ARTURO DE MERIÑO (UAFAM), PERÍODO 2013-
2014.

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

PRESENTADO POR:

BERNY CURIEL

MARÍA EMILIA ESPINAL

VIANCA ESCARRAMÁN ABREU

Asesora:

Dra. Mirian Mena

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

REPÚBLICA DOMINICANA

FEBRERO 2014

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS.....	IV
COMPENDIO.....	V
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes de la investigación	2
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Pregunta generadora	10
1.3.1 Preguntas específicas	10
1.4 Objetivo General	11
1.4.1 Objetivos específicos	11
1.5 Justificación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Marco contextual de la investigación	14
2.1.1 Identificación de la institución	14
2.1.2 Ubicación geográfica de la institución	14
2.1.3 Reseña histórica de la institución	14
2.1.4 Misión	16
2.1.5 Visión	16
2.2 Base teórica	17
2.2.1 Definición de evaluación de desempeño	17
2.2.2 Aplicación de la evaluación de desempeño	19
2.2.3 Utilidad de la evaluación de desempeño	21
2.2.3.1 Utilidades de la evaluación del desempeño para la empresa	22
2.2.3.2 Utilidades de la evaluación del desempeño para los trabajadores	23

2.2.4 Propósito de la evaluación de desempeño	24
2.2.4.1 Objetivos de la evaluación de desempeño	25
2.2.4.2 Responsabilidad por la evaluación del desempeño	27
2.2.5 Métodos de evaluación de desempeño	29
2.2.5.1 Escalas graficas de calificación	30
2.2.5.2 Evaluación por competencias.....	31
2.2.5.3 Método por objetivo	31
2.2.5.4 Evaluación de 360 grados	32
2.2.6 Evaluación de desempeño como elemento generador de cambios	33
2.2.6.1 Ascenso o Promociones.....	34
2.2.6.2 Transferencia	35
2.2.6.3 Remuneración	36
2.2.6.4 Enriquecimiento	37
2.2.7 Ventajas de la evaluación de desempeño	38
2.2.7.1 Beneficios para el jefe	39
2.2.7.2 Beneficios para el subordinado.....	40
2.2.7.3 Beneficios para la organización.....	41
2.2.7.4 Consecuencias de no realizar la evaluación de desempeño	42

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación	44
3.2 Tipo de investigación	44
3.3 Método de la investigación.....	46
3.4 Enfoque de la investigación	47
3.5 Técnicas e instrumentos.....	47
3.6 Población y muestra.....	48
3.7 Procedimiento para la recolección de datos.....	49

3.8 Procedimiento para el análisis de los datos.....	49
3.9 Validez y Confiabilidad.....	50
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Datos obtenidos del cuestionario aplicados al personal administrativo.....	51
4.2 Resultados de la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos	74
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	
5.1 Discusión de los resultados.....	76
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	96

LISTA DE TABLAS

Número	Título	Página
Tabla No. 1	Distribución por sexo del personal administrativo encuestado en la UAFAM	51
Tabla No. 2	Distribución por edad del personal administrativo encuestado en la UAFAM	52
Tabla No. 3	Tiempo en la empresa	53
Tabla No. 4	Recibe evaluación de desempeño	54
Tabla No. 5	Frecuencia con que se realiza la evaluación de desempeño	55
Tabla No. 6	Por qué es útil la evaluación de desempeño	56
Tabla No. 7	Técnica utilizada para aplicar la evaluación de desempeño	57
Tabla No. 8	Objetivo de realizar la evaluación de desempeño	58
Tabla No. 9	Finalidad de realizar la evaluación de desempeño	59
Tabla No. 10	Cambios producidos en la institución luego de la evaluación de desempeño	61
Tabla No. 11	Factor determinante a la hora de obtener un ascenso	63
Tabla No. 12	Tipo de remuneración que ha disfrutado	64
Tabla No. 13	Frecuencia de entrenamiento ofrecidos	65
Tabla No. 14	Mejoras derivadas a partir de la evaluación surgidas en relación a la capacitación.	66
Tabla No. 15	Beneficios que proporciona la evaluación de desempeño al personal administrativo	68
Tabla No. 16	Beneficios que proporciona la evaluación de desempeño a la institución.	70
Tabla No. 17	Perjuicios que se podrían generar por la no aplicación de la evaluación de desempeño.	72

LISTA DE GRÁFICOS

Número	Título	Página
Gráfico No. 1	Distribución por sexo del personal administrativo encuestado en la UAFAM	51
Gráfico No. 2	Distribución por edad del personal administrativo encuestado en la UAFAM	52
Gráfico No. 3	Tiempo en la empresa	53
Gráfico No. 4	Recibe evaluación de desempeño	54
Gráfico No. 5	Frecuencia con que se realiza la evaluación de desempeño	55
Gráfico No. 6	Por qué es útil la evaluación de desempeño	56
Gráfico No. 7	Técnica utilizada para aplicar la evaluación de desempeño	57
Gráfico No. 8	Objetivo de realizar la evaluación de desempeño	58
Gráfico No. 9	Finalidad de realizar la evaluación de desempeño	60
Gráfico No. 10	Cambios producidos en la institución luego de la evaluación de desempeño	62
Gráfico No. 11	Factor determinante a la hora de obtener un ascenso	63
Gráfico No. 12	Tipo de remuneración que ha disfrutado	64
Gráfico No. 13	Frecuencia de entrenamiento ofrecidos	65
Gráfico No. 14	Mejoras derivadas a partir de la evaluación surgidas en relación a la capacitación.	67
Gráfico No. 15	Beneficios que proporciona la evaluación de desempeño al personal administrativo	69
Gráfico No. 16	Beneficios que proporciona la evaluación de desempeño a la institución.	71
Gráfico No. 17	Perjuicios que se podrían generar por la no aplicación de la evaluación de desempeño.	73

COMPENDIO

El presente trabajo de investigación con el tema: **“Incidencia de la Evaluación de Desempeño en el Desarrollo del Área Administrativa de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), Período 2013-2014”**, tiene como objeto primordial proponer soluciones que le permita mejorar en corto plazo la situación que atraviesa con el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo actual.

La Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), es una institución de educación superior privada que inicia sus actividades académicas y administrativas a principio del año 1997, por ser una institución situada en un municipio pequeño, donde la población estudiantil inicio con una matrícula aproximada de 189 alumnos para impartir las carreras de educación, informática, contabilidad, agronomía y agroforesta. Con el correr de los años ha ido aumentando y actualmente ronda en los 725 estudiantes, además de otros servicios que ofrece la universidad como son: curso de INFOTEP, inglés por inmersión, diplomados, entre otros.

Para el manejo académico y administrativo la universidad desde sus inicios ha mantenido una unidad administrativa pequeña, pero éste personal ha dado respuestas a las demandas de la institución. No obstante en algunas áreas como el departamento de registro, admisiones e informática que pertenecen a la vicerrectoría académica y en el departamento administrativo tales como en contabilidad y auditoría, se ha notado deficiencia en el manejo del personal hacia los estudiantes, mostrando esto una falta de capacitación en el área.

Aunque la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) posee un departamento de Recursos Humanos estructurado, no cuenta con suficiente personal para la realización de los procesos operativos y de mantenimiento más los procesos de crecimiento y desarrollo del personal: se capacita, pero no se da seguimiento a la efectividad de la capacitación en el

desempeño de los empleados, se promueven a las personas pero no se trabajan planes de carrera, se evalúa, pero no de manera formal, ni se toman decisiones con los resultados de la misma.

Se observó que la institución posee las evaluaciones e instructivos para su aplicación, que el proceso de evaluación no se desarrolla efectivamente. Adicionalmente, se observó que los resultados del instrumento aplicado no conllevan a planes de mejora, capacitaciones, estímulos y los diferentes tipos de recompensas que deben ser finalmente el objetivo a cumplir de un proceso de evaluación de desempeño. Igualmente no se percibe la importancia del proceso, porque a la fecha no se encuentra un seguimiento donde se efectúe una medición de impacto, ni se encuentran evidencias de gestiones realizadas para la actualización o ajuste del mismo.

En el marco teórico se analiza todo lo referente a las variables de estudio. Chiavenato (2009) plantea que “la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245).

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En síntesis, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

El objetivo general de esta investigación es analizar la incidencia de la evaluación de desempeño en el desarrollo del personal del área administrativa de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), período 2013-2014.

La investigación fue de campo, descriptiva y documental, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, la población investigada para este ante proyecto fue de treinta y una (31) personas. Para el análisis de los datos se utilizó el modelo de valoración absoluta y porcentual con un análisis de carácter inferencial.

La investigación consta de cinco capítulos en el primero se desglosa el problema donde encontraremos el tema de la investigación y las causas que lo originaron, los antecedentes investigativos, además se argumenta la justificación y se planteó los objetivos explicando el propósito del estudio.

El segundo capítulo extracta toda la indagación ya que se refiere a la teoría que fundamentan y sustentan el tema a realizar, permitiendo realizar el análisis de las variables.

En el tercer capítulo puntualiza el diseño, las técnicas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos.

En el cuarto capítulo consta de la presentación e interpretación de la información obtenida en la aplicación de la encuesta.

En relación a los resultados, se verificó que el 94% del personal administrativo dijo que sí es aplicada la evaluación de desempeño y el 6% dijo que no es aplicable. (Ver tabla No.4)

Además se pudo verificar que el 71% del personal expresa que es utilizada para medir los resultados de los objetivos pautados, mientras que el 19% expresó que su utilidad es medir el desempeño laboral y el otro 10% para medir los factores críticos del éxito laboral. (Ver tabla No.6)

Por otra parte se verificó que el 81% de los empleados expresó que el objetivo principal de la evaluación es verificar el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 10% expresó que el objetivo es proveer información de retroalimentación para mejoras del comportamiento laboral, el 6% para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel y el 3% restante expresó que es para mejorar la relación superior y subordinado. (Ver tabla No.8)

Se pudo verificar que 48% del personal expresó es detectar necesidades y programas de capacitación y desarrollo, el 45 % para implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño y el 7% validar los procesos de selección y asignación de personal. (Ver Tabla No.9)

Además se verificó que un 52% del personal expresan que el desarrollo experimentado es fundamentar acciones de mejora basada en las competencias organizacionales estratégicas, en cambio el 19% dice genera modificaciones en el sistema de la organización, el 10% fomenta una sinergia para la consecución de mejores resultados, el 3% para la retroalimentación sobre el rendimiento y actuación profesional, un 3% manifestó que todas y el restante de 13% ninguna. (Ver Tabla No.10)

Se pudo comprobar que el 58% expresó que la ventaja es evaluar el comportamiento y el desempeño del personal, el 19% dice que permite la autoevaluación y autocrítica para su desarrollo, el 16% dice que es conocer

cuáles son las expectativas de la institución y el 7% dice es proponer medidas para mejorar el rendimiento del personal. (Ver Tabla No.15)

Por otra parte, se verificó el 58% expresó que es dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, el 32% dice ser evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado, el 7% expresó ser seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia y el 3% dice ser identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad. (Ver Tabla No.16)

Además se pudo comprobar que con un 26% es la de que al personal no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino, el 23% dice se reduce la motivación personal, lo que deteriora su desarrollo, el 19% resta transparencia al sistema de estímulos y promociones, el 16% dijo ser que se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad, y el 16% restante dijo ser que no es posible orientar las acciones de l personas hacia la obtención de los objetivos del área. (Ver Tabla No.17)

Por último presentaremos el quinto capítulo con las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las recomendaciones que serán el resultado de esta investigación.

CONCLUSIONES

Después de analizar los datos presentados por los diferentes sujetos informantes, se llegó a las siguientes conclusiones, las cuales fueron elaboradas tomando en cuenta los objetivos planteados.

En relación al objetivo específico no. 1: **Verificar la aplicación de la evaluación de desempeño al personal administrativo de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM)**, se verificó que:

- La evaluación de desempeño es aplicada al personal administrativo de la UAFAM, se pudo comprobar que el 94% del personal encuestado ha comprobado que si es evaluado, mientras que solo el 6% dice que no ha sido o no ha recibido una aplicación de evaluación de desempeño.
- Relativo al indicador tiempo, el 81% del personal se le realiza evaluación de desempeño de forma anual y el 19% se le realiza evaluación de desempeño cada seis meses.
- Relativo al indicador utilidad, el 71% cree que es para medir los resultados de los objetivos pautados, el 19% piensa que es para medir el desempeño laboral y el 10% cree que es para medir los factores críticos del éxito laboral.
- En relación al indicador técnica el 68% seleccionó evaluación por competencias, mientras que el 32% se inclinó por evaluación por objetivos y finalmente el 0% seleccionó evaluación por 360 grados.

Basado en el estudio se pudo observar que la evaluación es aplicada a todo el personal, que la misma es realizada cada año y que es útil para medir los objetivos pautados, lo que permite verificar la aplicación de los objetivos planteados.

El método de evaluación utilizado es el de evaluación por competencias, este método por competencias está sustentado en unos fundamentos filosóficos, sociológicos y psicológicos que se corresponde con los objetivos y los valores de la institución, sobre el conocimiento y desempeño de las

funciones que le corresponde a cada empleado. Se encuentra en un punto intermedio entre un enfoque de los objetivos y el conocimiento de sus responsabilidades.

Basado en las encuestas realizadas, se puede decir que la comunicación con relación al personal no es del todo completa, nuestra recomendación para este objetivo es que la gerencia de recursos humanos realice anualmente antes de la aplicación de las evaluaciones, una encuesta de clima organizacional, para de esta manera medir el pulso de cómo se sienten sus empleados con relación a los objetivos de la institución, a su vez realizar una comunicación descendente que permita llegar a cada empleado y hacer de su conocimiento el tipo de evaluación que se hará, cuales parámetros se medirán y cuál es el objetivo de la misma.

Se puede concluir diciendo que el objetivo general de la aplicación según la encuesta, es satisfactorio en un 94%, por lo que entendemos es satisfactorio.

En relación al objetivo específico no. 2: **Describir los propósitos de la evaluación de desempeño aplicados por la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) a su personal administrativo**, se verificó que:

- En relación al indicador objetivo, el 71% seleccionó medir los resultados de los objetivos pautados, mientras que el 19% expresó que su utilidad es medir el desempeño laboral y el otro 10% para medir los factores críticos del éxito laboral. En tanto que el 81% de los empleados expresó que el objetivo principal de la evaluación es verificar el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 10% expresó que el objetivo es proveer información de retroalimentación para mejoras del comportamiento labora, el 6% para efectuar promociones de los colaboradores a puestos

o cargos de mayor nivel y el 3% restante expresó que es para mejorar la relación superior y subordinado.

- En relación al objetivo finalidad el 48% seleccionó detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo, mientras que el 45% se inclinó por implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño, el 7% seleccionó validar los procesos de selección y asignación de personal y finalmente el 0% seleccionó actualizar las descripciones de los puestos.

Para la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) el propósito general de la evaluación de desempeño en su plantel profesional, es mejorar la actuación del empleado y de los equipos que conforman la empresa y en general el de toda la organización, identificando los conocimientos, aptitudes y actitudes que es necesario corregir, servir como uno de los factores para estimar el potencial del factor humano de la organización.

Distribuir las recompensas para la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) significa la asignación y distribución de los frutos de la actividad de la institución, tales como la retribución financiera, el empoderamiento, la categoría y la realización personal y profesional de sus empleados.

Algunos procesos de la evaluación de desempeño se pueden clasificar como propósitos administrativos, los cuales pueden ser utilizados en el rango de todas las actividades de recursos humanos (promociones, transferencias, asignaciones, retención, separación, recompensas, compensaciones), y propósito de desarrollo, la cual desde el punto de vista individual proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, elimina problemas potenciales y establece nuevas metas para lograr un alto desempeño y desarrollo del personal. Podríamos resumir el propósito de este proceso en cuatro puntos:

- a) Contribuir al cumplimiento de los objetivos de los empleados.
- b) Medir el rendimiento individual del personal.
- c) Establecer estrategias de mejoramiento continuo, tanto individual como el trabajo en equipo en cada una de las áreas.
- d) Justificar la acción salarial buscando una oportunidad de carácter motivacional.

En relación al objetivo específico no. 3: **Determinar el desarrollo experimentado por el personal administrativo de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), sometidos a la evaluación de desempeño**, se verificó que:

- Con relación al desarrollo que han experimentado los empleado de la UAFAM, el indicador modificaciones determina que el 52% del personal encuestado entiende que se deben fundamentar acciones de mejora basadas en las competencias organizacionales y estratégicas, mientras que el 19% se inclinó más por generar modificaciones en el sistema de evaluación de la organización, el 13% no tenía ninguna sugerencia, más el 10% entiende que se debe fomentar una sinergia para la consecución de mejores resultados y finalmente el 3% cree que se debe retroalimentar sobre el rendimiento y actuación profesional.
- En lo relativo al indicador promociones o ascensos se muestra que el 32% seleccionó relaciones interpersonales, mientras que el 23% se inclinó por trabajo en equipo, el 16% seleccionó nivel de adaptación y todas son correctas, y finalmente el 13% seleccionó conocer la política salarial y de evaluación de desempeño.
- En relación al indicador remuneración, el 68% seleccionó ninguna, mientras que el 13% se inclinó por permisos y gratificaciones, y finalmente el 3% seleccionó comisiones y descanso semanal remunerado.
- En cambio el indicador enriquecimiento determinó que la frecuencia de entrenamientos ofrecidos por la institución al personal administrativo, el

58% seleccionó ninguna, mientras que el 26% se inclinó por anual, el 13% se inclinó por cada dos años, el 3% seleccionó la cuatrimestral y finalmente el 0% seleccionó mensual y semestral. En tanto que como mejoras surgidas en la capacitación el 58% seleccionó guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mientras que el 26% se inclinó por permite el establecimiento y logro de metas individuales, el 13% se inclinó por fluyen mejor la toma de decisiones y la soluciones de problemas, y finalmente el 3% seleccionó propicia el desarrollo y las promociones.

Basados en este estudio podríamos decir que la mayoría de colaboradores entienden que se deben fundamentar acciones de mejora basada en las competencias organizacionales estratégicas, son los cambios que se han producido en la institución luego de aplicada la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) debe generar un ambiente en el que, el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente y retroalimentar con la información adecuada a todos los participantes. La retroalimentación sobre el rendimiento dirige las decisiones de carrera sobre las trayectorias específicas que deben investigarse.

En el mejoramiento del rendimiento la retroalimentación permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorar el rendimiento.

Dentro del desarrollo del personal de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos y mejores compensaciones. Muchas empresas conceden parte o todos sus aumentos de sueldos y sus bonificaciones, basándose en los méritos, lo que se determina primordialmente mediante evaluaciones del rendimiento, los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado. A menudo, los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.

Si consideramos que un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar, lo que supondría que el personal no se está desarrollando a la velocidad esperada. Un buen o mal rendimiento implica puntos fuertes o débiles en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal.

Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La dependencia de información inadecuada puede haber producido decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento.

En ocasiones el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o personales, o de otros tipos, lo que influye directamente en el desarrollo profesional del individuo.

En relación al objetivo específico no. 4: **Identificar las ventajas y desventajas de la aplicación de la evaluación de desempeño al personal administrativo de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM)**, se verificó que:

- En relación al indicador beneficios que como ventaja principal al aplicar la evaluación de desempeño de la UAFAM, muestra que evaluar el comportamiento y el desempeño del personal fue opinión del 58% de los miembros de la institución, mientras que el 19% dice que permite la autoevaluación y autocrítica para su desarrollo, el 16% coincide en que es conocer cuáles son las expectativas de la institución y el 7% desea proponer medidas para mejorar el rendimiento del personal.
- Así mismo el indicador beneficios en lo relativo a la institución, muestra que el 58% seleccionó dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, mientras que el 32% se inclinó por evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado, el 7% se inclinó por seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia, y finalmente el 3% seleccionó identificar los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad.
- Se identificó que el indicador desventaja muestra que el 26% seleccionó el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino, mientras que el 23% se inclinó por se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su desarrollo, el 19% se inclinó por resta transparencia al sistema de estímulos y promociones, y finalmente el 16% seleccionó no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área y se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma sino, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de rendimiento, al mismo tiempo, los empleadores deben tomar en cuenta factores del sistema que están fuera del control de los empleados pero que pueden afectar su rendimiento. Y esto es algo de lo cual la institución carece, de un programa de rendimiento que proporcione beneficios a corto, mediano y largo plazo.

No obstante a eso se pudo identificar como desventaja, según el 26% de los encuestados, es la de que al personal no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino, el 23% dice se reduce la motivación personal, lo que deteriora su desarrollo, el 19% resta transparencia al sistema de estímulos y promociones, el 16% dijo ser que se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad, y el 16% restante dijo ser que no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.

El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino, lo que arroja una desventaja directa para el personal y la institución.

Objetivo General: “Analizar la incidencia de la evaluación de desempeño en el desarrollo de personal del área administrativa de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), periodo 2013-2014.”

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos sobre cómo es la aplicación del proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo de la Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), del municipio de Jarabacoa periodo 2013 -2014, se pudo concluir lo siguiente:

- El proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la Institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio de Educación Superior, se pudo comprobar de manera general que la evaluación de desempeño es aplicada al personal administrativo según expresó el 94% de los encuestados y es aplicado de forma anual, lo que arrojó el instrumento con un 81%.
- La técnica de evaluación de desempeño que prevalece en el diseño del instrumento de medición es evaluación por competencias, según muestra el 68% de los encuestados, el cual es un proceso de recolección de información sobre el desempeño laboral de un trabajador con el objetivo de formar un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado. Además permiten identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencias requerido.
- Los principales objetivos con que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la institución son: verificar el cumplimiento de los objetivos y proveer información de retroalimentación para mejoras del comportamiento laboral.
- Las mejoras obtenidas a raíz de la aplicación de la evaluación de desempeño, como resultado de la encuesta formulada, obteniendo un 58%, es el guiar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, al personal administrativo es que permite evaluar mejor el comportamiento y el desempeño del personal y permite la autoevaluación y autocrítica para su desarrollo, en cambio el beneficio principal que proporciona la evaluación de desempeño a la institución es el dar mayor dinámica a su política de recursos humanos.

- La institución le da a conocer los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizadas.
- Existe cierta parte del personal que señalan conocer la presencia de descripciones de cargos en la institución, de igual forma, señalan que no siempre es comparado por el evaluador, el desempeño real del empleado con el de las funciones establecidas en la descripción de cargos, la mayoría de las veces que se aplica el proceso.
- El personal administrativo afirma que tienen conocimiento de la forma y los aspectos que le serán medidos en su evaluación, por procesos realizados con anterioridad en la institución. Al finalizar el proceso de evaluación, le comunican los resultados a cada empleado, y el responsable de notificarlos es el supervisor inmediato, por medio de comentarios, sobre el desempeño obtenido y acciones a seguir para mejorarlo, que anexa el evaluador en el instrumento de evaluación.
- Durante el proceso de comunicación de los resultados a los empleados se observa que existe deficiencia o inexistencia en planes de mejora para corregir las debilidades, en caso de ser estas encontradas en el proceso, debido a la informalidad en que son comunicados los resultados de la evaluación.
- El proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM), se desarrolla con ciertas debilidades, por tal motivo no se obtienen los mejores resultados que favorezcan a la institución, y permita mayor eficacia y eficiencia por parte del personal y en consecuencia de la universidad como institución proveedora de servicios educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. (11ª. Ed.). Argentina: Granica S.A
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por Competencias*. (2dª. Ed.). Argentina: Granica S.A
- Arias G. (2006). *El Proyecto de Investigación e Introducción a la Metodología Científica*. (5a. Ed.). Venezuela.: Exísteme
- Avila Baray H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación*. México.
- Bohlander, Mariano. (2009). *Manual de consultoría*. (1ª. Ed.). México: AuthorHouse.
- Bermudez, George, Scott Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ª. Ed.). México: CENGAGE Learning
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed.). Colombia: McGraw- Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (3ª. Ed.) Colombia: McGraw- Hill.
- Cortez C., Zabala G., Campos J. (2004) *Diccionario de la Real Academia* (23ª. Ed.). *Española*, España: McGRAW-HILL.
- Dessler G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

- 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
- Dolan, S., Randall, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw- Hill.
- Gómez, Marcelo M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Grados, Jaime y Muchinsky, Paul. (2012). *Web blog Universidad Autónoma Sinaloa. Tomando el día 17 enero del 2015*
<http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com>
- Hernández, Fernando. *Investigación Documental y Comunicación Científica*. (1a. Ed.). Ediciones UAPA.
- Hernández, Fernando. (2002) *Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. (1a. Ed.). Ediciones UAPA.
- Lorenzo, María Rosa., Marcela Zangaro. (2002). *Proyectos y Metodología de la Investigación*. (2^a. Ed.). Argentina: Avellaneda-Ediciones del Aula Taller.
- Mondy W. Noe R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11a. Ed.). México: McGRAW-HILL.
- Ortiz J. (2005). *Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre, Cumaná*. Modalidad Tesis. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Cumaná.

Owen, R. (1814). *Nueva visión de sociedad, ensayo sobre la formación del carácter Humano*.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (1ª. Ed.). México: Pearson Educación.

Rojas y Belisario. (2002). *Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE)*. Cumaná, Sucre. Modalidad Tesis. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná.

Sampieri Hernández R., Fernández C., Pilar Baptista Lucio. (2006) *Metodología de la Investigación* (4a Ed.). McGRAW-HILL.

Stoner, F., Gilbert J. (1996). *Administración*. (6ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Suarez Cruz y Hernández Martínez (2006), *Factor motivacional de la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos de la Cooperativa Vega Real, Inc. 2004-2205*. Santiago: UAPA.

Torres, J. (2010). *Evaluación del desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y Crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el 2010*. Ecuador.

Werther J., Keith D., (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª. Ed.). México: McGRAW-HILL.

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