



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO DE

ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE

LA UPNFM - SEDE CENTRAL

SUSTENTADO POR:

CARLOS JOSÉ BRÜNE CASTILLO

ÓSCAR RENÉ CANALES PAZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FCO. MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA

CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UPNFM – SEDE CENTRAL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR

PATRICIA VILLALTA

MIEMBROS DE LA TERNA:

ALBERTINA NAVARRO

CARLA CARDONA

CESAR SUAZO



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UPNFM - SEDE CENTRAL

CARLOS JOSÉ BRÜNE CASTILLO

ÓSCAR RENÉ CANALES PAZ

RESUMEN

El proceso de administración del desempeño es uno de los procesos claves dentro de la gestión moderna del área de recursos humanos, este debe de ser entendido de una manera integral en donde se considere más allá de la propia evaluación. Todas las empresas independientemente del rubro a la que pertenezcan deben de tener un proceso de gestión del desempeño debidamente documentado. La presente investigación se basó en el análisis del proceso de administración del desempeño que actualmente se utiliza en el personal administrativo de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) Sede Central. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo realizando dos instrumentos, una encuesta y una entrevista para la obtención de los resultados. Con base a los resultados obtenidos se formuló una propuesta de mejora para este proceso la cual se basa en la implementación de un manual de gestión del desempeño.

Palabras claves: Administración del desempeño, Competencias, Objetivos Organizacionales y Planificación Estratégica.

GRADUATE SCHOOL

**ANALYSIS OF THE PERFORMANCE ADMINISTRATION PROCESS OF
ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF UPNFM AT ITS CENTRAL
HEADQUARTERS**

CARLOS JOSÉ BRÜNE CASTILLO

ÓSCAR RENÉ CANALES PAZ

ABSTRACT

The performance management process is one of the key processes within the modern management of the human resources area, this must be understood in a comprehensive manner where it is considered beyond the evaluation itself. All companies regardless of the field to which they belong must have a performance management process duly documented. The present investigation was based on the analysis of the process of performance management that is currently used in the administrative staff of the National Pedagogical University Francisco Morazán (UPNFM) Headquarters. The methodology used was a qualitative approach, carrying out two instruments, a survey and an interview to obtain the results. Based on the results obtained, an improvement proposal was formulated for this process, which is based on the implementation of a performance management manual.

Key words: Organizational Objectives, Performance Management, Personal Competences and Strategic Planning.

DEDICATORIA

Dedico en primer lugar este trabajo a Dios, quien me brindó la fortaleza y sabiduría durante todo este camino de aprendizaje, sin Él este logro no hubiese sido posible.

A mi familia en especial les agradezco por todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida; a mi madre por ser la persona encargada de inculcarme el amor a los estudios, a mi padre por ser mi ejemplo a seguir, a mi hermana, tía y abuela por toda la paciencia mostrada a lo largo de estos años de estudio.

Óscar René Canales Paz

Le dedico este trabajo principalmente a Dios, por ser mi guía y fuente de sabiduría.

A mi familia le dedico de igual manera este logro, a mis padres por ser modelos de amor, comprensión y apoyo, a mis hermanas por todo el apoyo brindado y por siempre creer en mí.

Carlos José Brüne Castillo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios por habernos permitido culminar este proyecto en nuestras vidas. A nuestras asesoras, las Lcdas. Patricia Villalta y Dinora Irías, pues sin su orientación esto no hubiese sido posible, mostrando siempre un espíritu de paciencia y dedicación; a nuestros maestros quienes fueron los encargados de prepararnos a lo largo de este camino. Finalmente agradecemos a la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, por habernos abierto sus puertas para poder aplicar nuestros conocimientos y realizar esta investigación.

Carlos José Brüne Castillo

Óscar René Canales Paz

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	8
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO	10
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS	10
2.2.1.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.2.2 ANTECEDENTES DE METODOLOGÍAS	26
2.2.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE METODOLOGÍAS	30
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	35
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	35
2.4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
2.4.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	39
3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	41
3.1.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	41
3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	42
3.1.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	42
3.2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
3.2.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	45

3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	47
3.2.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS	50
4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	50
3.1.1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA	50
4.1.2 SERVICIOS OFRECIDOS	50
4.2 PROCESO ACTUAL	52
4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	52
4.2.2 ANÁLISIS DE PERSONAL	56
4.3 MÉTODO DE MEDICIÓN APLICADO	57
4.3.1 JUSTIFICACIÓN	57
4.3.2 APLICACIÓN	58
4.3.3 RESULTADOS	59
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
4.5 PROPUESTA DE MEJORA	85
4.5.1 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA	86
4.6 IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS	87
4.6.1 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN	87
4.6.2 DETALLE DE CAMBIOS Y RESPONSABLES DE SU EJECUCIÓN	88
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
5.1 CONCLUSIONES	90
5.2 RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	95
7.1 ANEXO 1: MATRÍCULA TOTAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE HONDURAS 2016	95
7.2 ANEXO 2. MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	96
7.3 ANEXO 3: ENTREVISTA UTILIZADA PARA LOS LÍDERES DE ÁREAS EN LA UPNFM	115
7.4 ANEXO 4: ENTREVISTA 1	116
7.5 ANEXO 5: ENTREVISTA 2	119
7.6 ANEXO 6: ENTREVISTA 3	121
7.7 ANEXO 7: ENTREVISTA 4	123

7.8	ANEXO 8: ENTREVISTA 5	125
7.9	ANEXO 9: ENTREVISTA 6	128
7.10	ANEXO 10: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADO HASTA EL 2017	130
7.11	ANEXO 11: FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES SIN PERSONAL A CARGO	132
7.12	ANEXO 12: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO UTILIZADO HASTA EL 2018	135
7.13	ANEXO 13: ORGANIGRAMA DE LA UPNFM	136
7.14	ANEXO 14: OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE DE LA UPNFM	136
7.15	ANEXO 15: MAPA ESTRATÉGICO DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE DE LA UPNFM	137
7.16	ANEXO 16: LÍNEA ESTRATÉGICA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE DE LA UPNFM.	138
	GLOSARIO	141

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CALENDARIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA METODOLOGÍA 1	44
TABLA 2: CALENDARIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA METODOLOGÍA 2	49
TABLA 3: DIFERENCIAS ENTRE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO UTILIZADAS EN EL PERSONAL DE LA UPNFM	56
TABLA 4: CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA	88

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CICLO DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN BÁSICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CAMBIO	17
FIGURA 2: UN MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
FIGURA 3: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE EN LOS PUESTOS FRENTE A EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON BASE A COMPETENCIAS.	23
FIGURA 4: ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?	31

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente capítulo expone la introducción, antecedentes, definición de problema, objetivos y la justificación que sirvieron como base para la realización de la presente investigación.

1.1 Introducción

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) en su Sede Central, contando con el apoyo específicamente de Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA) y el departamento de Recursos Humanos de la universidad. El objetivo principal de la presente se basó en el análisis del proceso de administración del desempeño que actualmente se utiliza en la UPNFM con el propósito de determinar qué oportunidades de mejora presenta este proceso alineado al plan estratégico de la institución actualmente vigente.

Se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de datos, con los cuales se logró determinar el nivel de conocimiento del personal administrativo sobre el proceso actual de administración del desempeño, el nivel de cumplimiento que muestran los objetivos organizacionales establecidos dentro del plan estratégico vigente, y la alineación del instrumento en la medición de los objetivos del personal evaluado en relación al proceso de evaluación del desempeño que actualmente es administrado por la UPNFM.

El proceso de administración del desempeño al ser uno de los procesos claves en la gestión moderna de recursos humanos, se debe de manejar de la manera objetiva y eficiente para que éste sirva como principal insumo en la toma de decisiones referente a los demás procesos que son propios del área de Recursos Humanos.

1.2 Antecedentes del problema

La evaluación del desempeño de los colaboradores de una empresa es uno de los principales procesos del área de Recursos Humanos (RRHH) de las empresas, sin importar el rubro de éstas.

Para poder entender el proceso de evaluación del desempeño se debe reconocer que la gestión del desempeño se refiere al proceso en el cual las personas ocupantes de puestos ejecutivos y directivos trabajan en la alineación entre el desempeño del personal que tienen a su cargo con los objetivos que han sido planteados dentro de la empresa; es aquí en donde la evaluación de desempeño nace como una herramienta para definir el progreso tanto de personal en puestos no directivos como directivos. (Hatun, 2009)

La evaluación del desempeño debe de ser entendida y vista como el resultado del entendimiento de la estrategia que tenga la empresa en el período en el cual se evaluará a su personal, así como las ventajas competitivas frente a sus competidores; de no ser entendida esta herramienta bajo tal perspectiva, la misma se vuelve obsoleta pues no contempla la estrategia, los criterios y la adaptación de éstos para la medición del desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos y estrategia de la empresa. (Hatun, 2009)

Las empresas hoy en día deben de entender que la evaluación del desempeño es sólo una herramienta diseñada con el fin de alinear el marco estratégico de la misma, el cual debe de contemplar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y la estrategia en sí del negocio, con el aporte que cada uno de los empleados realiza para el logro de éstos, por medio de un proceso previamente establecido en donde se definan los criterios y ponderación de evaluación.

Las universidades como entes representativos de la educación superior dentro de la sociedad gestionan sistemas de evaluación que les permitan determinar la calidad con la cual

su personal tanto docente como administrativo mantiene dentro de sus funciones y en el logro de los objetivos. Las universidades no deben ser aisladas de los procesos que son propios del área de RRHH.

La Dirección de Evaluación de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) fue seleccionada como el objeto de estudio, pues es la encargada tanto del registro como de la evaluación del desempeño del personal administrativo, los cuales forman parte de la administración del desempeño.

La Dirección de Evaluación, reporta a la Jefatura de Recursos Humanos los resultados de la administración del desempeño para que éstos sirvan de insumos en la alineación con el proceso establecido de capacitación.

1.3 Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

La globalización es un proceso que no solo ha cambiado la manera en cómo interactúan y se integran las empresas, las comunidades y los gobiernos en las diferentes naciones del mundo; sino que también como un proceso que ha ido definiendo las nuevas tendencias en la realización de negocios y la creación de alianzas, impactando los ámbitos desde la economía hasta la educación.

Al hablar de la forma en cómo se realizan los negocios no se puede dejar por fuera que uno de los grandes componentes de esto es la creación de una ventaja competitiva, la cual determinará el grado de diferenciación de una empresa en comparación a otra. Ha sido el desarrollo de la tecnología y los procesos los que le han dado a muchas empresas de diferentes rubros ventajas competitivas, sin embargo, es la calidad del personal con el que cuenta lo que en realidad forman estas ventajas.

El rubro de la educación no se ha mantenido al margen de todos estos cambios que se han suscitado alrededor del mundo, pues es especialmente en las universidades en donde se forman los futuros profesionales que proveerán el grado de diferenciación dentro de las empresas. La calidad del personal tanto docente como administrativo con los que cuentan las universidades marca la diferencia en la formación de estos profesionales.

La UPNFM cuenta con la Dirección de Evaluación y Acreditación la cual fue creada mediante acuerdo número 15 del Consejo Superior Universitario de la UPNFM en 1998 con el propósito de impulsar un proceso de evaluación de la oferta curricular, así como del desempeño global de la institución, bajo una perspectiva para el mejoramiento de la calidad como institución en la formación de docentes. (UPNFM, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, 2015)

La Dirección de Evaluación de la UPNFM utiliza un instrumento de evaluación, el cual es aplicado a todo el personal administrativo a nivel nacional. Ese mismo instrumento es analizado, entregando los resultados obtenidos a la Jefatura de Recursos Humanos en la sede central.

El instrumento (diseñado por la DEVA) es empleado para el proceso de evaluación de desempeño no reúne la información solicitada por la Jefatura de Recursos Humanos para la alineación de éste con el proceso de capacitación, pues no contempla en su totalidad la inclusión de los objetivos, los ejes y las estrategias definidos dentro del plan estratégico vigente.

1.3.2 Formulación del problema

La Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA) de la UPNFM, actualmente es la encargada de la evaluación del desempeño para el personal administrativo y docente de la institución. Para la evaluación del personal administrativo, la DEVA cuenta con un proceso

de administración de desempeño el cual consiste en la aplicación de un instrumento generalizado el cual es aplicado a todos los colaboradores administrativos, sin hacer alguna diferencia en la evaluación de las competencias que cada nivel jerárquico debe de poseer, los objetivos de cada colaborador y el impacto del trabajo de cada colaborador en la consecución de la estrategia de la institución.

Posterior a la aplicación del instrumento a cada una de las áreas administrativas de la UPNFM, los resultados son sintetizados por la DEVA quien entrega los mismos a la Jefatura de RRHH con el fin de ser utilizado como insumo para el proceso de capacitación.

Considerando el impacto que tiene la evaluación del desempeño de los colaboradores dentro de la estrategia de la institución se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal administrativo de la UPNFM Sede Central sobre el proceso de administración del desempeño que actualmente se les aplica?
2. ¿De qué manera los parámetros utilizados actualmente en el proceso de administración del desempeño del personal administrativo de la UPNFM Sede Central responden al cumplimiento del plan y objetivos organizacionales?
3. ¿Cómo se relaciona el plan estratégico con el proceso actual de administración de desempeño del personal administrativo de la UPNFM en la Sede Central?

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Analizar el proceso de Administración del desempeño que actualmente se utiliza en el personal administrativo de la UPNFM Sede Central con el propósito de determinar las oportunidades de mejora del mismo.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel de conocimiento del personal administrativo de la UPNFM Sede Central sobre el proceso de administración del desempeño que actualmente se les aplica, por medio de la identificación de los pasos que forman parte de éste.
2. Definir si existe relación entre el proceso de evaluación del desempeño y el instrumento utilizado para éste, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la institución.
3. Identificar el nivel de cumplimiento del plan estratégico vigente de la UPNFM, en relación al proceso de evaluación del desempeño.

1.5 Justificación

La administración del desempeño es el proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común. (Dessler, 2009, pág. 336). Este proceso tiene como objetivo verificar que los objetivos de cada uno de los empleados estén debidamente alineados con la estrategia que ha sido planteada por la organización. La identificación de parámetros claros de administración del desempeño apoya a las instituciones para definir bajo qué aspectos los colaboradores serán evaluados y así puedan cumplir con los objetivos organizacionales.

Dentro del mensaje del Magíster David Marín en la presentación del plan estratégico 2014-2020 de la UPNFM, indica:

Al presentar su plan estratégico 2014-2020 la UPNFM ratifica su compromiso de contribuir con el mejoramiento del desarrollo sostenible de nuestro país en un esfuerzo por brindar los más altos estándares cualitativos como institución. El plan se estructura en función de cuatro ejes estratégicos los cuales son representativos del que hacer fundamental de la universidad: Formación y docencia; Investigación e innovación; Vinculación social y extensión; Administración y finanzas. Adicionalmente, y en correspondencia con las tendencias mundiales, se han definido cuatro ejes estratégicos transversales: Aseguramiento de la calidad, Gestión, Internacionalización e Imagen institucional. (UPNFM, Plan Estratégico Institucional 2014-2020, 2014)

Analizando el plan estratégico 2014-2020 de la UPNFM se identifican dos ejes estratégicos directamente relacionados con el proceso de administración del desempeño. El primero responde a la formación y docencia el cual mantiene la línea estratégica enfocada en la evaluación y el desarrollo profesional en donde se busca la creación de un sistema de evaluación de la gestión para una evaluación con fines de acreditación, así como programas de capacitación y formación de los cuadros directivos.

El otro eje de administración y finanzas ha identificado la línea estratégica sobre la gestión administrativa, el cual basa su estrategia en proyectos de mejoramiento de la gestión administrativa, plan de formación y evaluación del personal administrativo.

Al analizar el proceso que actualmente se está ejecutando para la evaluación del desempeño, la UPNFM se verá beneficiada al identificar los puntos de mejora que se le pueden aplicar a éste, para vincularlo directamente a las estrategias definidas para el logro del plan estratégico 2014-2020.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La evaluación del desempeño es uno de los procesos que forma parte de la administración de Recursos Humanos dentro de una empresa. El objetivo principal de este proceso es el de determinar cómo se ha desempeñado cada uno de los empleados de las instituciones tomando como referencia los resultados y objetivos alcanzados por los mismos durante el periodo establecido por la empresa.

Los cambios que se han dado por la globalización han cambiado también la forma de hacer negocios, de manejar personal y de los procesos dentro de cada una de las organizaciones. Con estos cambios, el área de Recursos Humanos ha ido evolucionando, aplicando nuevas técnicas, nuevas estrategias y nuevas prácticas para sus procesos; el proceso de evaluación del desempeño no ha quedado fuera de éste, pues ha evolucionado desde la administración por objetivos hasta lo que hoy se conoce como competencias.

2.1 Análisis de la Situación Actual

El proceso de evaluación del desempeño se aplica en las instituciones que desean medir la aportación de sus empleados por medio de su trabajo. Las instituciones de educación superior independientemente del sector público o privado constan con un departamento de Recursos Humanos el cual en muchos casos es el encargado del proceso de evaluación del desempeño.

2.1.1 Análisis del Macroentorno

2.1.1.1 Contexto Nacional

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en la LVIII Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples realizada a junio de 2017 Honduras contaba con una

población de 8, 859, 980 habitantes, de los cuales el 47.7% son hombres y el 53.3% son mujeres. (INE, 2017).

El 11.8% de la población hondureña mayores de 15 años no sabe leer ni escribir. A partir de los 36 años aumenta hasta alcanzar su máximo en la población de 60 años o más, de la cual casi la mitad (30.2%) no sabe leer ni escribir. (INE, 2017).

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) es el ente encargado que regula la Educación Superior en Honduras. Bajo el artículo 10 de la ley de Educación Superior se establecen las diferentes entidades encargadas tanto de la organización, dirección y desarrollo para la Educación Superior. Así mismo el artículo 17 indica que el Consejo Superior de Educación Superior será quien apruebe la creación de los centros tanto públicos como privados de Educación Superior. (Honduras, 1989)

La Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM) fue reconocida como tal hasta el 14 de diciembre de 1989. Actualmente es la segunda universidad pública con más demanda de estudiantes de educación superior. (Ver anexo 1) (UPNFM, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, 2015)

La UPNFM como universidad pública del país, recibe fondos provenientes del Gobierno, mismos que se comunican oficialmente por medio del periódico oficial nacional “La Gaceta”, para el año 2018 fueron L. 621,459,769.00 los destinados para el desarrollo de las actividades de la UPNFM. Sin embargo, durante el año 2018 la universidad tuvo un recorte en su presupuesto, pues el año pasado (2017), los fondos recibidos fueron de L. 646,178,444.00. El recorte del presupuesto representa un 4% menos para el año 2018. (Gaceta, 2018).

Dentro del ambiente social, la situación política que vivió el país durante el mes de noviembre del año 2017 tuvo consecuencias en el sector educativo en todos sus niveles. Los

periodos académicos se vieron suspendidos por esta situación política nacional, esta situación se originó por la demora en la entrega de los resultados de las elecciones nacionales, las cuales se llevaron a cabo el domingo 26 de noviembre de 2017. Las clases y actividades administrativas fueron suspendidas tanto por la UNAH como la UPNFM el 30 de noviembre de 2017, en el caso de la UPNFM las mismas volvieron a la normalidad en el mes de diciembre del mismo año, sin embargo, la dirección de la UPNFM realizó ajustes en el periodo académico con el fin de no cancelarlo, el mismo fue finalizado durante ese año, lo que les permitió iniciar el 2018 normalmente.

Todo lo anteriormente mencionado, tiene un impacto directo en la gestión de la UPNFM, pues ésta al ser un ente público está sujeta en la parte económica a un presupuesto asignado por el gobierno. La reducción o incremento de este presupuesto repercute en la asignación de los recursos, mejoras de infraestructura, inversión académica y demás procesos que como administración la UPNFM pueda contemplar. A nivel social, su situación es igual que la de las demás universidades, pues el ámbito social y político nacional impacta a todos. A nivel social las participaciones estudiantiles en referencia a la toma de las instalaciones de la UPNFM hicieron que tanto las actividades académicas como administrativas se vieran afectadas, sin embargo, no alcanzan la magnitud en tiempo y frecuencia como lo son en la UNAH. La última toma de las instalaciones de la UPNFM en protesta por la situación política nacional se dio en el año 2015, lo cual a la fecha no ha ocurrido de nuevo.

2.2 Teoría de Sustento

2.2.1 Análisis de las metodologías

2.2.1.1 Teoría de la Administración Estratégica

Dessler describe el proceso de administración estratégica de la siguiente forma:

“Proceso de identificación y ejecución de la misión de la empresa al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno.” (Dessler, 2009)

Analizando la definición de Dessler, se puede observar cómo el identificar y tener claro el qué hace la empresa y hacia dónde se dirige es de vital importancia para poder establecer hacia dónde se quiere llegar como organización. Cuando se tiene bien definido qué se hace y hacia dónde se va, se formula una estrategia que es:

“Plan de largo plazo que una empresa diseña para equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva.” (Dessler, 2009)

Hill y Jones definen también la estrategia como “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la compañía.” (Jones, 2009). Estas estrategias tienen como objetivo principal superar la competencia directa de la organización, es decir que se busca sobresalir entre las demás empresas logrando así la creación de sus propias ventajas competitivas.

El proceso de preparación de estrategias se debe llevar a cabo a través del liderazgo estratégico quienes Jones y Hill definen como “la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva.” (Jones, 2009). Una vez que se definen los líderes, se comienza el proceso de selección y poner en práctica las estrategias definidas con el fin de obtener esa ventaja competitiva sobre la competencia.

Así mismo David, otro autor, ha identificado cuatro etapas para la formulación de estrategias empresariales:

Etapas de la formulación de la estrategia:

David define la primera etapa del proceso de preparación de estrategias como la fase de la formulación de la estrategia, la cual contiene la creación de la misión y visión de la organización. La visión es el “qué queremos llegar a ser” es decir, dónde se mira la empresa a largo plazo. La misión es “cuál es nuestro negocio”, es decir el propósito de la organización y la razón de ser. Dentro del mismo propósito de la organización nacen la filosofía, la declaración de creencias y declaración de principios. (David, 2003).

Etapa dos: Análisis y selección de la estrategia:

La segunda etapa del proceso de preparación de estrategias planteado por David es el análisis y selección de la estrategia. Ésta se divide en tres subetapas mencionadas a continuación:

1. La etapa de aportación de información: Durante esta etapa se elaboran las matrices de evaluación del factor externo (EFE), perfil competitivo (MPC) y de evaluación del factor interno (EFI). La evaluación de los factores internos y externos permiten una apertura hacia estrategias más eficaces.
2. La etapa del ajuste: Consiste en el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y factores internos con las oportunidades y riesgos creados por los factores externos. Se utilizan las matrices Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), Boston Consulting Group (BCG), Interna y Externa (IE) y la de estrategia principal. Esta etapa es fundamental para crear alternativas de diferentes estrategias de forma más eficaz.
3. La etapa de decisión: Una vez finalizadas las etapas de aportación de información y de ajuste, se utiliza una matriz llamada Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) que utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa de aportación de información y la etapa del ajuste para elegir entre las alternativas de estrategias de manera objetiva.

Etapa tres: Implantación de la estrategia:

La tercera etapa del proceso de preparación de estrategias planteado por David es la implantación de las estrategias. La administración estratégica no finaliza una vez que la organización decide cuál será la estrategia por seguir, sino que debe de implementarse en todos los niveles de la organización.

La etapa de implementación se vuelve crucial, pues muchas veces el proceso de planear la estrategia usualmente es el más utópico ya que se crea la mejor estrategia, pero no se implanta. La implantación y evaluación son las partes más determinantes de la planeación estratégica ya que según David, un plan puede ser imperfecto desde el punto de vista técnico, pero, si se implanta bien se puede lograr más que un plan que se ve perfecto en papel.

La implantación de la estrategia puede variar bastante dependiendo de los tipos y tamaños de empresas, es decir, una empresa multinacional no va a implantar su estrategia de la misma forma a como lo haría una empresa nacional. Al momento de implantar la estrategia se deben de considerar diferentes aspectos que menciona David:

La implantación de estrategias requiere acciones tales como la modificación de los territorios de ventas, la inclusión de nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio de la estrategia de establecimiento de precios de una empresa, la elaboración de presupuestos financieros, la creación de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de costos, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, la transferencia de gerentes entre divisiones y el diseño de un mejor sistema de información para la gerencia. (David, 2003)

David dentro de los aspectos a considerar menciona uno que es determinante al momento de la implantación de la estrategia, éste es el punto de vista de la gerencia y el impacto que tiene sobre esta etapa. Uno de los problemas principales que se dan durante la implantación es la transmisión de responsabilidad entre los diferentes gerentes de la organización. Lo que quiere decir este aspecto, es que, en muchas ocasiones la formulación de

la estrategia se maneja de manera exclusiva por parte de la alta gerencia o la directiva de la empresa. Los gerentes de nivel medio e inferior participan en la implantación ya cuando la estrategia está formulada y eso crea un descontento en los gerentes y colaboradores en general. El descontento se crea debido a que los gerentes de nivel medio, inferior y los demás colaboradores perciben que no son tomados en cuenta al momento de la formulación de la estrategia.

Este tipo de situación puede ocasionar que tanto los empleados como los gerentes coloquen sus intereses propios antes de los intereses de la empresa. Debido a eso las empresas deben de tomar la iniciativa de permitir que sus gerentes de nivel medio, inferior y colaboradores participen en las actividades de formulación de la estrategia. Esto puede ser de gran utilidad ya que motiva a los colaboradores a lograr esa estrategia en la cual ellos participaron en la creación y puede desarrollar un compromiso institucional que tanto se busca hoy en día en las organizaciones.

Los gerentes son indispensables al momento de implantar la estrategia que deben de establecer objetivos anuales, diseñar políticas con sus respectivos procedimientos, distribuir recursos, hacer modificaciones a la estructura organizacional, reestructurar y re ingeniar, revisar los aspectos relacionados con planes de recompensas e incentivos, trabajar en reducir la resistencia al cambio por parte de los colaboradores donde se debe de implementar una cultura que apoye y se identifique con la estrategia y de requerirse, reducir el tamaño de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la participación por parte de los colaboradores en la formulación de la estrategia puede llegar a ser fundamental en el éxito o fracaso de una organización. Los colaboradores deben de entender la razón de los objetivos planteados y la estrategia debe de ser comunicada a todos los colaboradores y lograr un nivel de comprensión por parte de éstos. Todos los colaboradores deben de estar enterados de la razón de ser de la

empresa, qué producto ofrece al mercado, qué planes se deben de realizar para poder colocar el producto en el mercado, los logros deben de ser de todos los colaboradores dentro de la organización.

Todos los gerentes de la organización se involucran en la actividad del establecimiento de los objetivos anuales ya que permite más aceptación y compromiso. David menciona que el propósito de los objetivos anuales es el siguiente:

Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de los gerentes y empleados, así como una base para el diseño corporativo. (David, 2003)

Establecer los objetivos de manera general puede perjudicar a la organización, pues puede ocasionar una falta de claridad de los colaboradores hacia los objetivos establecidos. Los objetivos deben de ser congruentes, cuantificables, razonables, desafiantes, claros y deben de estar definidos en un rango de tiempo. Se debe de vincular las recompensas y consecuencias con los objetivos con el propósito de que tanto los colaboradores como los gerentes comprendan que el éxito de la organización depende del logro de los objetivos planteados.

Las políticas juegan un papel importante en los cambios de la dirección estratégica, ya que las mismas se requieren para lograr que la estrategia pueda funcionar. Es decir, son guías para la resolución de problemas e implantación de la estrategia. Según David, el concepto de una política se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. (David, 2003)

Etapa cuatro: Revisión y evaluación de la estrategia:

La cuarta y última etapa del proceso de preparación de estrategias planteado por David es la revisión y evaluación de las estrategias. Esta etapa es vital para el bienestar de la organización, pues la evaluación puede revelar los problemas actuales y los problemas posibles antes de que una situación se vuelva irreversible. David menciona que la evaluación de la estrategia tiene tres actividades básicas:

1. El examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa.
2. La comparación de los resultados esperados con los resultados reales.
3. La toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes. (David, 2003)

Para el examen de las bases subyacentes de la estrategia de la empresa se recomienda elaborar una matriz que se debe de enfocar en los cambios ocurridos, por ejemplo, en las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la organización. Se debe de elaborar también otra matriz que se enfoque en la eficacia de la estrategia de la empresa en relación a las oportunidades y amenazas cruciales.

Para la medición del rendimiento de la empresa, es importante comparar los resultados que se esperaban con los resultados reales que se obtuvieron al momento de implantar la estrategia. Aquí se deben de tomar en cuenta la evaluación del desempeño individual y el progreso actual hacia el cumplimiento de los objetivos. Siempre evaluando que la estrategia sea cuantificable y que se pueda verificar sin ningún problema.

2.2.1.2 Teoría de la Administración del Desempeño

El proceso de administración de desempeño cuenta con diferentes elementos. Dessler indica lo siguiente:

La característica distintiva de la administración del desempeño es que mide de manera explícita la capacitación del empleado, el establecimiento de estándares, la

evaluación y la retroalimentación, respecto a cuál debe ser su desempeño y si el mismo contribuye al logro de las metas de la compañía. (Dessler, 2009)

Analizando el planteamiento de Dessler se identifica claramente que la evaluación del desempeño forma parte de la administración del desempeño puesto que este último mide desde el proceso de capacitación que recibe cada colaborador y cómo ésta es verificada a través de un proceso de evaluación de conocimientos, evaluación de competencias y su aplicabilidad.

Pérez hace referencia a Stoner quien define a la administración del desempeño como un ciclo dinámico, el cual va evolucionando de una manera integrada para mejorar el desempeño de una organización. La presente figura muestra la idea sintetizada de este autor.



Figura 1: Ciclo dinámico de la administración básica para la implementación de un cambio.

Fuente: (Pérez, 2009)

De acuerdo con el ciclo dinámico se pueden definir los elementos de la siguiente manera:

- **Conceptualización:** El establecimiento de objetivos y metas los cuales servirán como una guía para establecer los mecanismos que se usarán dentro del mismo proceso.

- Desarrollo: Establece la mecánica que se seguirá para la evaluación de los objetivos planteados.
- Implementación: Define las herramientas a utilizar para la evaluación del desempeño.
- Retroalimentación: Reconocimiento de los puntos de mejora a los colaboradores por parte de sus jefes inmediatos.
- Evaluación: Finalización formal del proceso que revela los resultados por cada colaborador en función al cumplimiento de los objetivos planteados.

Wayne establece la siguiente definición de la Administración del Desempeño:

La administración del desempeño (AD) es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. (Mondy, 2010, pág. 238)

Como se puede apreciar en la definición anteriormente planteada, la Administración del Desempeño es el reflejo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, los cuales forman parte de la estrategia organizacional. Así mismo da a conocer el nivel de productividad dentro de la empresa puesto a que evalúa el desempeño y la realización de cada una de las tareas asignadas a los diferentes empleados.

A su vez, Mondy establece otra definición de evaluación del desempeño en el cual esta se basará en la manera cómo las personas o bien se crean equipos de trabajo ejecutan sus responsabilidades y tareas asignadas. (Mondy, 2010)

Mondy introduce un nuevo término a lo que es la Evaluación del Desempeño pues se identifica la formalidad de este proceso. Stoner, así como Mondy, ve la evaluación como un proceso formal para calificar el desempeño laboral, el cual ayuda a identificar diferentes aspectos como los ascensos y necesidades de capacitación. (Stoner, 1996)

2.2.1.2 Teoría de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño refleja el nivel de productividad que los empleados dentro de una empresa obtienen durante un periodo determinado esto con el objetivo de poder identificar el porcentaje de cumplimiento de las metas y objetivos que se les ha planteado. (Chiavenato, 2009)

Alfaro a su vez reconoce la relevancia del proceso de administración del desempeño para dar a conocer el desarrollo en todas las tareas que son realizadas por los empleados. La información se obtiene por medio de diferentes programas, los cuales serán aplicados en las instituciones de igual manera indica que este proceso sirve como insumo para otros procesos propios del área de recursos humanos. (Alfaro, 2012)

(Gan & Triginé, 2012) Afirman:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. Es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización. Es un procedimiento sistemático e idéntico para todos los miembros de la organización – todos son evaluados por sus resultados (objetivos de orientación cuantitativa) y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias) -; con ello se logra que todos los afectados conozcan los criterios de evaluación y que se establezca una uniformidad de actuación que ayude a interiorizar el sentido de equidad del proceso.

Según lo planteado por estos autores el éxito del proceso de Evaluación del Desempeño estará ligado a la cultura organizacional, identificación de los actores del proceso (de acuerdo con la estructura organizacional), comunicación del proceso y la uniformidad de este. Al tener estos elementos presentes en la Evaluación del Desempeño, este mismo se podrá convertir en un insumo importante para la administración de otros procesos propios de RRHH.

Para Gómez, Balkin y Cardy el proceso de Evaluación de Desempeño está compuesto por tres partes:

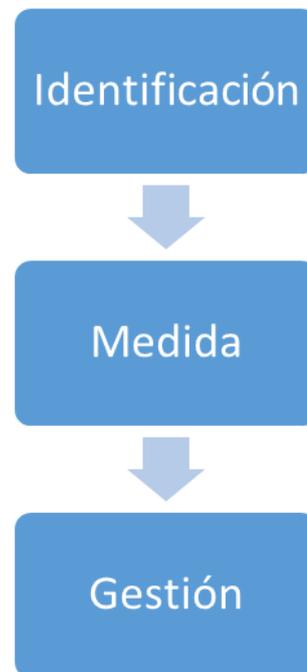


Figura 2: Un modelo de evaluación del desempeño

(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

- La identificación consiste en determinar qué áreas del trabajo debería analizar la directiva cuando mide el rendimiento. Para la medición se debe de tomar en cuenta en análisis de puesto y no otras características como raza, edad o género.
- La medición es el punto fundamental del sistema de evaluación ya que dictamina un juicio sobre el buen y mal desempeño del rendimiento del empleado. Debe de ser coherente y permitir calificaciones comparables.
- La gestión permite que los directivos apoyen a los trabajadores para que puedan alcanzar su potencial en la organización y entender el impacto que tienen sobre los objetivos organizacionales. Se da una retroalimentación acerca del rendimiento anterior para identificar logros y oportunidades de mejora.

El proceso de evaluación del desempeño contempla diferentes aspectos a la hora de su aplicación, entre estos se debe de definir el propósito, los aspectos a evaluar, la metodología a utilizar, las personas responsables, el tiempo en que se realizará y la manera en cómo se darán a conocer los resultados. (Chiavenato, 2009)

Chiavenato a su vez ha reconocido diferentes razones por las cuales existe una evaluación del desempeño, entre estas:

1. Recompensas: Conocida como la evaluación por méritos, la cual sirve para tomar decisiones de aumentos salariales, promociones de puesto y en ocasiones despidos.
2. Realimentación: Percepción de los involucrados en el proceso sobre las habilidades, conocimientos y actitudes que se están evaluando.
3. Desarrollo: Conocimiento de las fortalezas y puntos de mejora sobre los aspectos que se están evaluando a los colaboradores.
4. Relaciones: El mejoramiento de las relaciones interpersonales.
5. Percepción: Proporciona para que cada colaborador sepa que se piensa de él y de su trabajo.
6. Potencial de desarrollo: Para la definición de programas de evaluación, desarrollo, carrera y sucesión.
7. Asesoría: Medio para poder orientar a los colaboradores. (Chiavenato, 2009)

De igual manera la Evaluación del Desempeño permite obtener información sobre:

- Resultados de la tarea individual: Mide el cumplimiento de las diferentes tareas asignadas a los colaboradores basados en los resultados obtenidos.
- Comportamientos: Para identificar las acciones que realizan los colaboradores en el logro y cumplimiento de sus tareas y funciones.

- Características: Aspectos personales como la actitud y la confianza que influyen en la consecución de los resultados en sus tareas. (Robbins & Judge, 2009)

En adición a lo establecido por Chiavenato y Robbins, López ha identificado un ciclo aplicable al proceso de evaluación del desempeño. Este ciclo condensa la importancia del establecimiento de objetivos para la evaluación, así como la retroalimentación que debe de existir hacia los empleados. Indicando en este último punto que debe de ser consistente, directa y aplicable a todos los que han sido evaluados. El ciclo deberá de ser estipulado en un periodo de tiempo que por lo general es un año, sin embargo, éste puede ser modificado de acuerdo con los propósitos que cada organización tenga para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño (López, 2001).

La aplicabilidad de un sistema de evaluación del desempeño ha ido evolucionando, considerando en su mayoría dos enfoques, uno relacionado con los puestos, el cual evalúa la estructura de éste, es decir si el puesto cumple con todas las responsabilidades y tareas asignadas a éste, de igual manera existe una relación entre puesto y la persona que lo desempeña. El otro enfoque analiza el desempeño de las competencias mostradas dentro del puesto y su relación con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009).

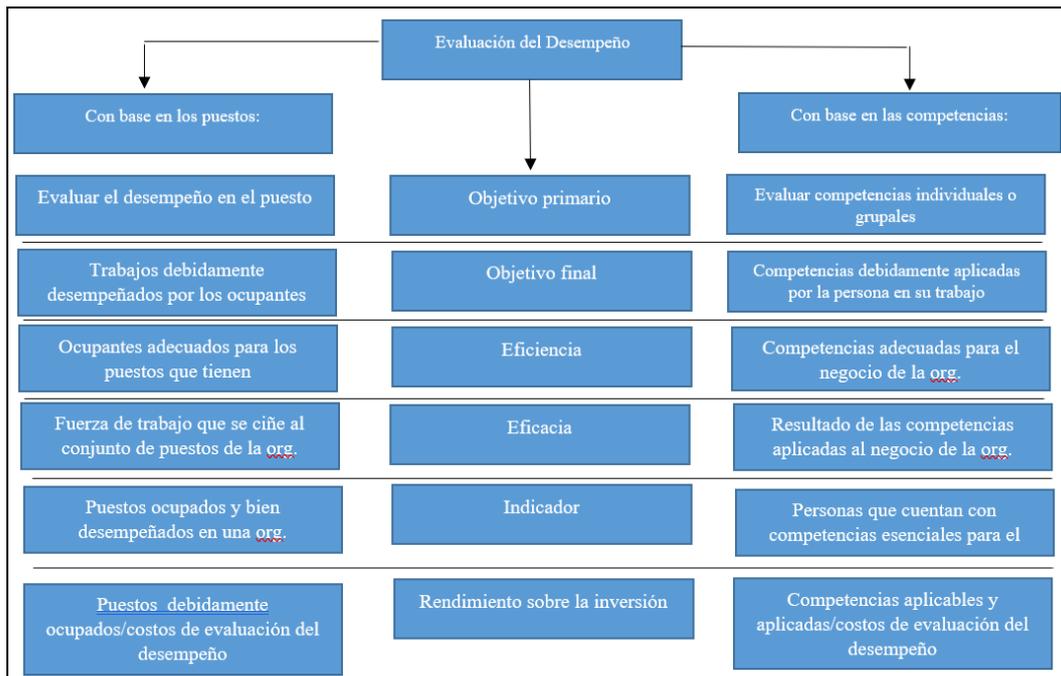


Figura 3: Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base a competencias.

(Chiavenato, 2009)

Como se puede observar en la figura anteriormente presentada, la evaluación del desempeño puede tomar dos enfoques, uno con base en los puestos existentes dentro de la empresa, y el otro con base a las competencias que son mostradas por las personas que ocupan estos puestos. La evaluación que se realiza con base a competencias evalúa desde una perspectiva humanística el desempeño, pues el foco de atención es la persona, y cómo ésta muestra habilidades y conocimientos propios para el desarrollo de las actividades y responsabilidades que son necesarias para desempeñar cada puesto. Por el otro lado la evaluación con base a los puestos se centra únicamente en el funcionamiento de éste dentro de la empresa, es decir, si el puesto es idóneo y es productivo; dentro de esta evaluación el enfoque es de tendencia mecanicista, pues se evalúa principalmente el logro de la tarea (productividad) y no a la persona.

2.2.1.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

(Dessler, 2009) El proceso de Evaluación del Desempeño hace uso de diferentes métodos para la medición de las características, habilidades y conocimientos que se han

requerido por parte de los empleados. Dessler ha sido uno de los autores que ha aportado una clasificación de estos métodos, los cuales se mencionan a continuación:

- Método de escalas gráficas: Se realiza una elección de las características con las cuales serán evaluados los empleados, en este método se asignan calificaciones de acuerdo al nivel de cumplimiento de cada una de las características anteriormente seleccionadas.
- Método de clasificación alterna: Dentro de este método se elige una sola característica y se seleccionan los empleados que serán evaluados de acuerdo con esta característica. El método indica que se debe elegir primero al empleado que se considere que muestre un mayor desempeño en la característica seleccionada, así como al empleado que muestre un menor desempeño. Este proceso se irá alternando es decir de mayor a menor y así sucesivamente.
- Método de comparación por pares: Dentro de este método se crea una matriz en la cual se irán comparando todos los empleados con base a una característica. El producto final determinará qué empleado en comparación con los demás es el que refleja mejor la característica seleccionada.
- Método de la distribución forzada: Este método utiliza la evaluación del desempeño en función del porcentaje que los empleados han obtenido de acuerdo con diferentes características.
- Método del incidente crítico: El establecimiento de una bitácora por parte del superior en donde se crea un registro de todas las conductas que han mostrado los empleados para después mostrárselas a los mismos.
- Escala de estimación anclada a conductas (BARS): Este método de evaluación combina los beneficios de la narración de incidentes críticos con las calificaciones cuantificadas, anclando una escala cuantitativa a ejemplos narrativos que son específicos para el desempeño.

- Administración por objetivos: Se establecen metas para que sean alcanzables por parte de los empleados a los cuales se les deberá de ir dando retroalimentación y revisión de una manera periódica para así poder apreciar el alcance que han obtenido.

2.2.1.4 Teoría del desempeño por competencias

Martha Alles hace referencia a Spencer & Spencer y define las competencias como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.” (Alles, 2005, pág. 78)

Las competencias al ser características propias de cada individuo, se les han identificado cinco componentes básicos:

1. Motivación: Son deseos que motivan el comportamiento de las personas.
2. Características: Las respuestas dadas a los eventos que la persona puede experimentar, son de manera constantes.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Acepciones que se tienen de uno mismo.
4. Conocimiento: Información manejada por la persona.
5. Habilidad: La manera en que se realizan las tareas.

2.2.1.5 Sistema de gestión por competencias

La teoría de competencias ha sido utilizada para la creación de sistemas administrativos gestionados en las mismas. (Alles, 2005) afirma:

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*, los objetivos y la misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación, decidir *cómo lo hacemos*:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.

- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (2005)

Para que un sistema de gestión por competencias sea reconocido como tal se deben de establecer niveles con los cuales se evaluarán las mismas, dentro de estos niveles se pueden diferenciar cuatro: Un nivel alto, que indica que el empleado se encuentra por arriba del desempeño esperado. Un nivel bueno el cual se encuentra levemente por encima de lo esperado sin mostrar ningún comportamiento extraordinario. Un nivel mínimo necesario que indica que el empleado cuenta con lo que se necesita para desempeñar su trabajo. Insatisfactorio/nivel mínimo de la competencia que refleja que el empleado no cuenta con la competencia, es importante mencionar que cada empresa según su sistema de gestión por competencias indicará si este nivel es pertinente en la evaluación (Alles, 2005).

La aplicabilidad de un sistema de gestión por competencias se puede dar en los diferentes procesos que son parte del departamento de Recursos Humanos si este sistema de gestión por competencias es aplicado al proceso de evaluación del desempeño deberá de crear una comparación entre las competencias que han sido evidenciadas por los empleados contra las que son requeridas por los puestos que éstos ocupan. En caso de que exista una brecha o bien una diferencia entre los dos parámetros analizados, ésta mostrará las medidas correctivas que se deban tomar para eliminar la brecha. (Gil, 2007)

2.2.2 Antecedentes de metodologías

El proceso de evaluación del desempeño no es un tema que se ha desarrollado y estudiado en los últimos veinte años, sino que, el término tiene sus orígenes desde la Edad Media en donde se utilizaban sistemas con base en la evaluación de bitácoras, este sistema fue introducido por San Ignacio de Loyola el cual los utilizaba para poder llevar un reporte de las actividades y de las facultades que los Jesuitas aplicaban. Muchos años después alrededor del año 1842, el gobierno de los Estados Unidos inició la implementación de informes anuales para evaluar a sus empleados y el mismo fue empleado por el ejército estadounidense en

1880. Siguiendo esta línea de evaluación a través de los años, General Motors en 1918 creó un sistema para evaluar a sus ejecutivos, sin embargo, fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que las organizaciones iniciaron la implementación de sistemas formales de evaluación. A inicios del siglo XX, gracias a la Escuela de la Administración Científica surgió un avance de la teoría de administración con el fin de aprovechar la capacidad de la máquina en lugar del recurso humano. A pesar de la importancia colocada en el funcionamiento de la máquina todavía no se resolvía el problema del aumento de eficacia y producción en la organización, esto sirvió para reconocer la importancia que tiene la mano humana dentro de los diferentes procesos y sistemas, por lo cual el enfoque a partir de este suceso se dio en evaluar al factor humano sobre la máquina (Chavenato, 2007)

El proceso de evaluación del desempeño es una herramienta que se ha utilizado desde los comienzos de la industria moderna, dentro de las aportaciones que se han ofrecido en este tema se pueden identificar los trabajos realizados por Robert Owen quien instituyó en su fábrica New Lannark 1813 un sistema denominado “silent monitor” el cual se basaba en la creación de un cubo que contenía cuatro colores de caras distintas que reflejaba el nivel de desempeño que el empleado tenía el día anterior. A diario cada empleado tenía el seguimiento de su desarrollo dentro del trabajo lo que hoy se conoce como gestión de desempeño. (Capuano, 2004)

Los avances que aportó Owen al sistema de evaluación del desempeño fueron seguidos por investigaciones de autores como Taylor quien desarrollo los fundamentos de la administración científica cuyo objetivo principal es la de elevar la productividad de los empleados tomando en cuenta el valor propio de cada uno de ellos en sintonía con las tareas que les han sido asignadas por medio de investigaciones científicas sobre las fuerzas que están relacionadas para el logro de la eficiencia técnica. (Capuano, 2004)

Otro de los autores que sustentan la teoría de la administración científica de Taylor fue Henry Ford con su teoría de la línea de montaje la cual se basa en la optimización en tiempos de producción mediante la especialización y ubicación de trabajadores en un punto específico dentro de una línea de montaje.

“Ambas posturas indican un claro retroceso en el proceso de la evaluación de desempeño puesto que se deja de lado al aspecto humanístico” (Capuano, 2004, pág. 140) Analizando la postura de Capuano se puede observar que las teorías presentadas tanto por Taylor como Ford estaban basadas en cómo se podía evaluar el nivel de productividad sin considerar a la persona, caso contrario de lo que establecía Owen en donde presenta un enfoque mucho más humano que identificaba cuáles eran los aspectos de los trabajadores que estaban relacionados directamente con la calidad del trabajo que realizaban. Taylor y Ford evaluaban los aspectos de producción para así encontrar los puntos de mejora en el proceso y no en la persona.

Otro de los puntos importantes para poder entender el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño fueron los aportes realizados por Elton Mayer, quien desarrolló una serie de estudios conocidos como “Experimento Hawthorne”, estos estudios indicaron resultados en donde se puede ver la relación entre el comportamiento y sentimientos humanos con la producción de los trabajadores, dando un énfasis en cómo el factor del comportamiento humano es determinante para el funcionamiento de las empresas y en el logro de las metas que éstas se han propuesto. (Hernández, 1994)

El concepto de competencias se le ha acuñado a McClelland puesto que fue el primero en identificar las mismas como un componente intrínseco que poseen las personas. McClelland desarrollo la teoría de las tres necesidades enfocadas en la administración, esta

teoría es conocida como la teoría de las necesidades adquiridas, la cual establece que la persona tiene necesidad de logro, afiliación y de poder.

La necesidad de logro establece el deseo que tienen las personas por alcanzar metas retadoras, pero no imposibles las cuales se logran por medio de una capacitación pertinente, haciendo que el desempeño de éstas esté enfocado en identificar todas las señales con las cuales se puede obtener un desempeño eficiente (Hitt, Black, & Porter, 2006).

La necesidad de poder establece una relación entre la fortaleza física y psicológica la cual están ligadas a la competencia, provocando así la búsqueda de mantener un reconocimiento por el cumplimiento de las actividades y metas, las cuales se evidencian por medio de su desempeño (Alles, 2005).

La necesidad de pertenencia no cuenta con estudios particulares, sin embargo, se puede considerar como la motivación de ser parte de un grupo de trabajo al cual se le debe de responder con el cumplimiento de las tareas asignadas por la organización.

Tomando en consideración la evolución que ha tenido el proceso de evaluación del desempeño, las universidades dentro de sus planes estratégicos han considerado estas teorías, pues les han permitido la creación de diferentes sistemas enfocados en la evaluación de la calidad del trabajo tanto de su personal docente como administrativo.

Un ejemplo claro a nivel internacional es la Universidad de Salamanca, que a partir del año 2011 creó una política institucional, en la cual establece la promoción de sistemas de evaluación que son garantes de la calidad de su actividad definiendo programas plurianuales para determinar los criterios y procedimientos de la evaluación del personal de administración y servicios, los cuales estarán alineados a las directrices y metodologías propuestas por las agencias de calidad universitarias de España. Dentro de la misma política se ha establecido un plan estratégico general (2013-2018) que contempla sistemas de evaluación y mejora de la

calidad como institución universitaria, incluyendo sistemas de evaluación del desempeño tanto del personal docente investigador como el personal administrativo y servicios.

Dentro del contexto nacional la alianza con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Secretaría de Educación, se estableció en el año 2001 un informe del Sistema Educativo Nacional de Honduras el cual muestra los cambios hacia el logro de la calidad educativa en el país. Bajo el artículo número 10 de este informe se establecen todas las regulaciones referentes a la educación superior de Honduras, la cual recae en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH). Dicho capítulo establece sistemas de evaluación institucional incluyendo factores como la administración, objetivos y el recurso humano con el que cuenta cada institución de educación superior.

La UNAH como ente regulador de la educación superior en Honduras cuenta con la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo de Personal (SEDP) quien es la encargada de llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral de los empleados administrativos y de servicio de la UNAH.

2.2.3 Análisis crítico de metodologías

2.2.3.1 Ventajas de la Administración del Desempeño

Las organizaciones dentro del área de Recursos Humanos establecen los diferentes mecanismos para poder medir la efectividad y desempeño de sus empleados al contar con un sistema bien definido que responda tanto a la estrategia, objetivos y metas organizacionales, que apoyará no solo para este fin, sino que también se podrá relacionar con otros procedimientos propios del área (reclutamiento y selección, capacitación y remuneración).

Dessler identifica cuatro aspectos importantes por los cuales se debe de evaluar el desempeño representando estas las ventajas que el mismo proceso proporciona a la organización.

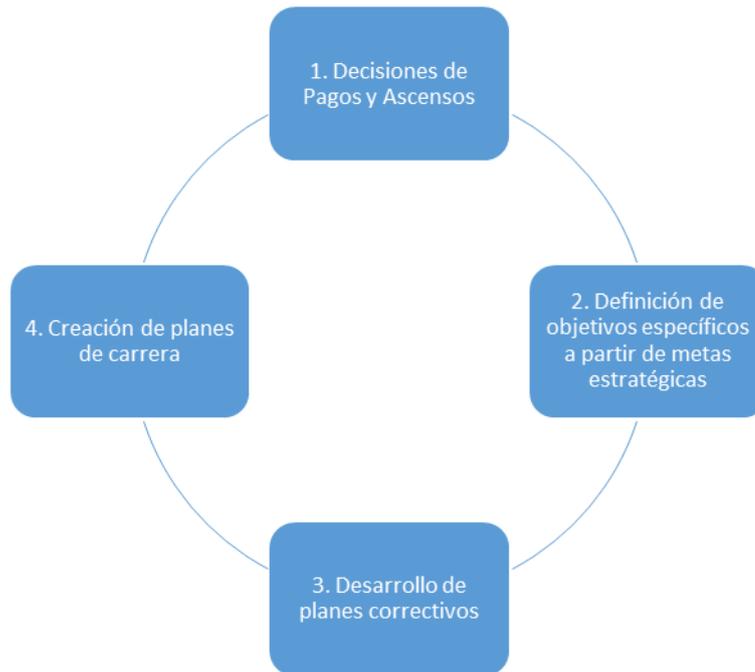


Figura 4: ¿Por qué se evalúa el desempeño?

(Dessler, 2009)

1. Muchas de las decisiones para los ascensos, las escalas salariales aún son tomadas por parte de los directivos de las empresas tomando como base las evaluaciones del desempeño de sus empleados.
2. Las evaluaciones del desempeño permiten que las metas estratégicas de la organización puedan ser convertidas en objetivos específicos para los empleados puesto que los mismos se deben de revisar periódicamente.
3. Identifican los puntos de mejora de los empleados para que se puedan crear planes correctivos, de igual manera permite el reforzamiento de las acciones que se están realizando de manera eficiente.
4. Son útiles para identificar las oportunidades de crecimiento de los empleados y así desarrollar los respectivos planes de carrera de estos.

El enfoque que presenta Dessler para las ventajas de la Evaluación del Desempeño es en su mayoría orientado hacia la planificación estratégica y planificación de carrera. Sin embargo, otros autores como Werther & Davis han identificado más aplicaciones para este proceso reconociendo otras ventajas de este.

(Werther & Davis, 2014) identifican las ventajas de la evaluación del desempeño en diferentes aspectos:

- Mejoramiento del desempeño: Haciendo uso de la retroalimentación para dar a conocer los resultados obtenidos del proceso.
- Políticas de compensación: Se considera a la evaluación del desempeño como un insumo para tomar decisiones en referencia a aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación: Para ubicar a los empleados en puestos de mayor alcance dentro de la organización tomando como base los resultados obtenidos de su evaluación. De igual manera se crean planes de carrera.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: Para identificar los aspectos de mejora que tiene cada empleado.
- Errores en el diseño del puesto: Para identificar las carencias con las que cuenta el puesto y así tomar medidas con base a estas.

Bajo este contexto se pueden encontrar diferentes beneficios de este proceso de Evaluación del Desempeño. Los puestos son evaluados con el fin de determinar si los mismos responden a las competencias y habilidades que se les están solicitando a los empleados, de igual manera se ve la relación directa con el proceso de capacitación en la detección de las necesidades que presentan los empleados para poder llevar a cabo sus funciones y ser evaluados de una manera uniforme.

2.2.3.2 Limitaciones de la Administración del Desempeño

Se entenderán como limitaciones al proceso de Administración del Desempeño todos aquellos aspectos que impactan directa o indirectamente de manera negativa el desarrollo de éste, afectando tanto la logística, calificaciones y demás aspectos relacionados al proceso de Administración del Desempeño.

(Gómez, Balkin, & Cardy, 2008) identifican limitaciones que son vistas como retos que debe de afrontar el proceso de Administración del Desempeño. Los cinco retos son mencionados a continuación:

1. Los errores y el sesgo de la persona que realiza la evaluación: Uno de los errores más cometidos es el error de halo que es la tendencia de calificar distintos elementos de la misma manera. Existe también el error de restricción de escala que se da cuando el evaluador limita todas sus calificaciones a una pequeña parte de la escala de evaluación.
2. La influencia de los gustos: Es un error común que se comete cuando el evaluador permite que algo que les gusta o disgusta del evaluado influya parcial o totalmente en la calificación final de la evaluación.
3. La política de la organización: La definición de la manera que se llevará a cabo el proceso la cual involucra temas como elección de los evaluadores, elección del grado de evaluación.
4. El enfoque hacia el individuo o hacia el grupo: Cuando la organización está estructurada por equipos, se debe de considerar la Evaluación del Desempeño a dos niveles: Contribución individual y contribución por equipo. El sistema de medición debe de ser equilibrado y evitar una incongruencia en ambas evaluaciones.

5. Las cuestiones legales: La Evaluación del Desempeño no debe discriminar, tanto desde el punto de vista individual como el grupal. El error principal es permitir que los empleados que tienen situaciones de empleo similares sean tratados de forma diferente.

Otro de los autores que ha proporcionado otro punto de vista en referencia a las limitaciones que puede presentar el proceso de Evaluación del Desempeño ha sido Dessler, quien ve problemas potenciales que presenta la evaluación específicamente la que se realiza asignando una calificación numérica. Dentro de estos problemas se mencionan:

- Tendencia central: Qué es la calificación con base en el promedio de la escala numérica, esta calificación se asigna a todos los empleados independientemente de la característica a evaluar y del desempeño real del empleado.
- Indulgencia o rigor: Asignación de calificaciones altas o bajas a todos los empleados. (Dessler, 2009)

Con base a la información presentada anteriormente sobre las teorías enmarcadas en diferentes autores se elige la teoría de administración del desempeño en consideración a su rol fundamental dentro del departamento de Recursos Humanos, y al apoyo que este proceso brinda en la parte de la planificación estratégica dentro de las empresas. Estas consideraciones se resumen en:

- Apoyo al mejoramiento del desempeño de los colaboradores dentro de la institución.
- Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores de una institución.
- Identificación de las fortalezas y competencias en los colaboradores.
- Sirve como insumo para la creación de políticas de compensación.

- La alineación a otros procesos propios de Recursos Humanos como: compensación, relaciones laborales, capacitación y desarrollo.
- Definición de indicadores y estándares de evaluación para los colaboradores, que cumplan con el logro de los objetivos y metas institucionales.

2.3 Conceptualización

Administración de Recursos Humanos: “Es el proceso de contratar, capacitar, remunerar, evaluar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.” (Dessler, 2009, pág. 2)

Administración del Desempeño: “Proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización.” (Mondy, 2010, pág. 238)

Evaluación del Desempeño: “Sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas.” (Mondy, 2010, pág. 239)

Motivación: “El conjunto de las razones que explican los actos de un individuo”. (Rodríguez, 1988, pág. 6)

Competencias: “Es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.” (Alles, 2005, pág. 78)

2.4 Instrumentos utilizados

2.4.1 Planificación Estratégica

La creación o bien definición de una estrategia empresarial, puede ser apoyada por la implementación de diferentes instrumentos, como tableros de control, cuestionarios, o bien pruebas creadas para la verificación de la misma. Es importante reconocer que los

instrumentos a utilizar responden a diferentes técnicas, las cuales son utilizadas para la definición de estrategias.

Los instrumentos a utilizar para la recolección de datos en función de la planificación estratégica incluyen cuestionarios, haciendo uso de técnicas como entrevistas, grupos focales o bien encuestas, esto con el fin de medir la efectividad de la estrategia.

Se han identificado tres pruebas para que una estrategia sea considerada como exitosa:

1. Prueba de ajuste: identifica el ajuste que tiene la estrategia definida por la empresa, tanto con el ambiente interno, es decir con la capacidad de producción, capacidad en mano de obra, acceso a recursos y otros elementos, así como con el ambiente externo, el cual debe de estar sincronizado con las exigencias del mercado.

Dentro de esta prueba se ha definido también un ajuste dinámico, el cual hace referencia a la evolución de la estrategia a través del paso del tiempo.

2. Prueba de la ventaja competitiva: identifica qué tan perdurable es la ventaja competitiva que se tiene como institución, así esta permanecerá por encima de los competidores tanto directos como indirectos de la misma. La prueba de la ventaja competitiva hace referencia a las características que hacen diferentes a las empresas y que les permiten mantenerse dentro del mercado.
3. Prueba del desempeño: el desempeño mostrado por la empresa en relación al cumplimiento de la estrategia se puede medir mediando dos aspectos: rentabilidad y fuerza competitiva como un primer grupo de estos factores y como un segundo grupo son la fuerza competitiva y su posición en el mercado. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Estas pruebas pueden ser medidas como se mencionó anteriormente por medio de diferentes instrumentos o técnicas, dentro de las más utilizadas es la entrevista, la cual puede ser estructurada o bien semi estructurada, haciendo uso de preguntas abiertas, para así poder obtener información sobre los pasos, responsables, objetivos, metas y demás elementos que estén relacionados con la definición de la estrategia. De igual manera se puede hacer uso de un cuestionario aplicado en la técnica de la entrevista para recopilar información sobre el desarrollo de la estrategia, para poder comparar con la prueba de desempeño, es decir con gráficos, y resultados numéricos de lo que se ha logrado dentro de las líneas establecidas dentro de la estrategia.

Así mismo Dessler, indica que se puede hacer uso de un cuadro de mando integral (balance scorecard), el cual es un sistema de medición conciso, el cual tiene como objetivo medir la eficacia y eficiencia de los empleados y áreas en el logro de las metas estratégicas de la empresa. Este sistema también puede ser usado dentro del departamento de Recursos Humanos, en donde se pueden identificar las áreas que están directamente relacionadas con el plan estratégico. (Dessler, 2009).

Cada empresa hará uso del instrumento, técnica y método para la recopilación de información en referencia de su estrategia, según sea el objetivo que se anda buscando cumplir.

2.4.2 Evaluación del Desempeño

Los instrumentos que se utilizan para la evaluación, de igual manera responden al formato de los cuestionarios, haciendo uso de técnicas como la entrevista y encuestas, este proceso no difiere mucho de los demás que son propios del área de Recursos Humanos, sin embargo las principales diferencias recaen en la forma o métodos que se emplearán para evaluar el desempeño.

Como se mencionó anteriormente son diferentes los métodos que se pueden utilizar para evaluar el desempeño, cada método hace uso de diferentes instrumentos que se utilicen para tal finalidad. A continuación se definen los métodos de evaluación y los instrumentos más usados para éstos:

1. Método de escala gráfica: hace uso de un cuestionario bajo la técnica de la encuesta, en donde se especifican las características y los rangos de medición de las mismas. Los formularios son creados en función de la medición de las características que se han definido para medir el desempeño.
2. Método de clasificación alterna: los formularios creados se basan en un cuestionario que contiene los nombres de los colaboradores que serán evaluados, y las características por las cuales son evaluados. Los formularios por lo general hacen uso de tablas de calificación.
3. Método de evaluación por objetivos: hace uso también de un cuestionario, con la diferencia en la que se evalúan no solo características propias del puesto, sino que también la productividad dentro del puesto de trabajo. Los formularios utilizados para este tipo de evaluación son más complejos en comparación a los de los métodos anteriormente mencionados, pues cuentan por lo general con diferentes tipos de evaluación, ya sea por verificación del cumplimiento de metas, porcentaje de cumplimiento y otros.
4. Método de evaluación por competencias: método que puede hacer uso tanto de encuestas como entrevistas, los formularios o bien instrumentos a utilizar se basan específicamente en los indicadores conductuales que deben de estar presentes en cada uno de los puestos laborales. (Dessler, 2009)

Dentro del proceso de evaluación de desempeño de igual manera, se variará en la utilización de instrumentos, respondiendo principalmente al método que se utilice para el mismo. Es decisión de la empresa o institución la elección de cada factor involucrado en el proceso.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El departamento de Recursos Humanos hoy en día se ha convertido en una de las áreas de staff que tienen incidencia en las decisiones de línea dentro de las empresas. Los cambios que ha sufrido el departamento de Recursos Humanos a lo largo del tiempo han permitido no solo establecer nuevas estrategias y técnicas para la selección, capacitación, remuneración de su personal, sino que también la evaluación del personal, la cual es el reflejo de la efectividad de los procesos anteriormente mencionados.

La planificación permite el establecimiento de un plan para el logro de cualquier meta u objetivo, las empresas independientemente de su rubro ya no sólo deben de planificar, sino que deben de hacerlo de una manera estratégica. Las estrategias al mismo tiempo pueden verse como acciones que se utilizan para poder mejorar el desempeño de la compañía. Al hablar de desempeño se deben de considerar todo lo que forma parte de las compañías, como ser los procesos, equipo disponible y las personas.

La evaluación del desempeño es uno de los procesos más importantes dentro del área de recursos humanos puesto que es el encargado de determinar si la persona suma o resta por medio de sus competencias, habilidades y conocimientos a su puesto de trabajo y a la empresa en sí. Este proceso puede ser utilizado como un insumo para la identificación de las fortalezas y puntos de mejora, las cuales se resumen en la ventaja competitiva que las empresas poseen.

Las universidades no están excluidas ni en la definición de planes, objetivos y metas estratégicas, pues el prestigio de estas se da cuando tiene personal capacitado, capaz no solo de transmitir los conocimientos a los estudiantes, sino que también al personal que crea, implementa y ejecuta estrategias desde la parte administrativa.

La investigación se llevó a cabo bajo el marco de la evaluación del proceso que actualmente se está utilizando para evaluar el desempeño del personal administrativo de la

UPNFM Sede Central, haciendo referencia a su vez de la planificación estratégica que como universidad han creado. Ambas metodologías se conectan entre sí de una manera en donde se permite la alineación del proceso que actualmente se está llevando a cabo para medir el desempeño de los colaboradores de la UPNFM con su actual plan estratégico.

3.1 Planificación Estratégica

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque de la investigación se dio de una manera cualitativa, con un alcance exploratorio. La investigación cuenta con un diseño no experimental transeccional, pues los datos a recopilar son en un solo periodo de tiempo.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Se realizó una investigación en el personal que es líder de diferentes áreas que pertenecen a la UPNFM en su sede central, para así determinar la relación del proceso de evaluación de desempeño en el cumplimiento del plan estratégico. La Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA), proporcionó el nombre de las áreas a incluir dentro de la investigación.

3.1.3 Población y muestra

La población que ha sido tomada en cuenta para la presente investigación es el personal administrativo que labora en la UPNFM Sede Central, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa. Actualmente esta población está formada por 357 personas.

De esta población total, se tomaron en consideración para esta metodología, sólo los líderes de cada área de la sede central, quienes tienen personal a su cargo y que son los principales colaboradores que están involucrados en la definición de las estrategias administrativas de la universidad. La cantidad de líderes de área la sede central, responde a un número de 53 personas, formando así una nueva población de estudio.

La elección de la muestra se realizó de una manera no probabilística dirigida basada en el juicio de experto. Para dicha elección se tomaron en consideración diferentes aspectos:

- Máxima autoridad del área, pues dentro de una misma área se encuentran diferentes líderes con personal a cargo, es por eso que se definió tomar sólo en consideración al jefe principal del área.
- Número mayor a 15 personas bajo su cargo.
- Participación dentro de la definición del plan estratégico vigente de la universidad.
- Representatividad tanto del área administrativa y del área de docencia administrativa.

Con base a las especificaciones anteriormente mencionadas, se realizó junto a la DEVA la elección de los líderes que formaron parte de la investigación, llegando así a un número de seis líderes.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación de la población número uno se utilizó la técnica de la entrevista la cual fue realizada por medio de un cuestionario como instrumento. La entrevista a utilizar es del tipo estructurada, la cual cuenta con 9 preguntas predeterminadas para así facilitar las valoraciones del entrevistado. Ésta fue aplicada a las personas que cumplían con los criterios establecidos para la selección de la muestra. (Ver anexo 3).

Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial, para la cual se solicitó una cita previa con cada uno de los líderes seleccionados, contando con el apoyo de la DEVA, quien facilitó el acceso a las oficinas de éstos. La totalidad de las entrevistas fueron realizadas el día viernes 22 de junio del 2018.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El plan para la recolección de datos se realizó con base a lo siguiente:

1. Elaboración del instrumento a utilizar para la entrevista, el cual fue debidamente validado.
2. Solicitud de la autorización por parte de las autoridades de la UPNFM para la realización de las entrevistas.
3. Una vez obtenida la autorización, se trabajó en conjunto con la DEVA para visitar cada uno de los líderes selectos y así determinar la fecha y horario para la entrevista.
4. Al contar con todas las entrevistas, se dispuso a realizar una síntesis de las mismas, identificando las similitudes y diferencias en las respuestas de cada uno de los entrevistados. Para este paso no se hizo uso de ningún programa en especial. Cabe destacar que las entrevistas fueron realizadas de manera presencial, y para efectos de respeto al tiempo establecido previamente, las mismas fueron grabadas, por lo tanto, se hizo una transcripción literal de las mismas al momento de realizar el respectivo análisis de estas.
5. La información que se obtuvo una vez sintetizadas las respuestas sirvió como fuente de apoyo para la elaboración de la propuesta de mejora en cuanto a la alineación del proceso de gestión del desempeño con la estrategia institucional.

Es importante mencionar que por respeto a la anonimidad (y por solicitud de la institución) no se menciona el orden ni la hora en específico de los entrevistados, es por eso por lo que dentro de la calendarización realizada para la recolección y procesamiento de datos no aparecen los títulos o nombres de los entrevistados, sólo se indica el horario en el que se realizaron todas las entrevistas.

Tabla 1: Calendarización para la recolección y procesamiento de datos de la metodología 1

Actividad	Objetivo	Tiempo	Responsables	Fecha de ejecución
Elaboración de instrumento	Elaborar una entrevista dirigida a los líderes de cada área.	28 de mayo al 01 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Elaboración del instrumento: 29 de mayo. Validación del instrumento: 31 de mayo.
Aplicación de instrumento	Aplicar el instrumento establecido a la muestra seleccionada con el fin de recopilar información.	18 al 22 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Realización de entrevistas: Viernes 22 de junio. La duración de cada entrevista es de 20 minutos, iniciando a las 8:00 am. Y finalizando a las 10:00 am.
Análisis de resultados	Analizar la información obtenida de los instrumentos aplicados.	25 al 29 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Jueves 28 de junio.
Elaboración de propuesta de mejora	Identificar los puntos y áreas de mejora para la creación de una propuesta.	25 al 29 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Viernes 29 de junio

Fuente: Propia

3.2 Proceso de Evaluación del Desempeño

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque de la investigación se dará de una manera cualitativa, con un alcance exploratorio pues el objetivo de esta es indagar la manera en cómo se lleva a cabo el proceso de administración del desempeño, pues no existe documentación formal por parte de la institución sobre éste. La investigación cuenta con un diseño no experimental transeccional, pues no se realizó una manipulación de variables y los datos a recopilar son en un solo periodo de tiempo.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

Se realizó una investigación en el personal administrativo (sin considerar a la población número uno de la investigación) de la UPNFM en su sede central, para así determinar el nivel de conocimiento sobre el proceso de evaluación de desempeño, las ventajas y desventajas del instrumento y proceso en sí. Para este ámbito de la investigación sólo se consideró al personal administrativo que no tiene personal bajo su cargo, es por eso que la población número uno de la investigación fue excluida.

3.2.3 Población y muestra

La población que ha sido tomada en cuenta para la presente investigación es el personal administrativo que labora en la UPNFM Sede Central, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa. Actualmente esta población está formada por 357 personas.

De esta población total se tomó solo el personal administrativo que no tiene personal bajo su cargo (se excluyó la población número uno), los cuales son 304 personas, formado así una nueva población a investigar. La muestra que se tomó de la población anteriormente descrita fue de 119 personas. La fórmula que se utilizó para determinar la muestra es la de la muestra finita, la cual es:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

En donde:

- N: es el tamaño de la población.
- k: es el nivel de confianza, el cual indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.
- e: es el error muestral, el cual indica la diferencia entre el resultado en caso de que se considere toda la población.
- p: es la proporción de individuos dentro de una población que poseen la característica de estudio.
- q: es la proporción de individuos que no poseen la característica de estudio, se representa por 1-p.
- n: es el tamaño de la muestra.

Haciendo uso de la fórmula para la presente investigación, ésta se presenta de la siguiente manera:

$$n = (1.955)^2 * 0.5 * 0.5 * 304 / ((7\%)^2 * (304-1)) + (1.955)^2 * 0.5 * 0.5$$

Obteniendo así una muestra de 119 personas.

El nivel de confianza considerado para esta investigación fue de 1.955, el cual representa un 93% de confiabilidad, teniendo así un margen de error del 7%.

La elección de la muestra se realizó de una manera probabilística, pues todos tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados para participar en la investigación haciendo uso de la técnica muestra aleatoria simple por medio del programa de Microsoft Excel. Para dicho

proceso se contó con los listados del personal de la población 2, los cuales fueron ingresados a Microsoft Excel aplicándole la fórmula “Aleatorio” del programa. Para esto se contó con el apoyo de la DEVA, quien proporcionó el listado de los colaboradores y fue con este insumo que se hizo uso de la fórmula en Microsoft Excel.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para el desarrollo de la investigación de la población número dos se utilizó la técnica de la encuesta la cual fue realizada por medio de un cuestionario como instrumento. La encuesta utilizada cuenta con 20 ítems, nueve de los cuales hacen uso de la escala Likert, ocho son preguntas dicotómicas y tres son de selección múltiple. Esta fue aplicada a la muestra obtenida de la población dos. (Ver anexo 11).

La aplicación de la encuesta se realizó de manera presencial en cada una de las oficinas en donde se encontraban las personas que fueron seleccionadas, de igual manera se contó con el apoyo de la DEVA, quien facilitó el acceso a las oficinas y orientación en la ubicación de estas. Las personas que fueron seleccionadas no contaron con previo aviso de lo que se les iba a aplicar, sin embargo, el día de la aplicación de las encuestas, se explicó el objetivo y finalidad de las mismas. La totalidad de las encuestas fueron aplicadas el jueves 21 de junio, en un horario comprendido desde las 8:00 am. hasta las 4:00 pm.

Debido a la técnica utilizada para la selección de la muestra y para cumplir con la misma, por parte de la DEVA se comunicó a cada uno de los jefes de las áreas sobre qué colaboradores bajo su cargo habían sido seleccionados para participar dentro de la investigación. Cada jefe confirmó la asistencia de sus colaboradores, haciendo revisión de solicitudes de permiso o vacaciones. Fue así que se pudo lograr el listado de las 119 personas seleccionadas como la muestra número dos.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El plan para la recolección de datos se realizó con base a lo siguiente:

1. Elaboración del instrumento a utilizar para la encuesta, el cual fue debidamente validado.
2. Solicitud de la autorización por parte de las autoridades de la UPNFM para la aplicación de las encuestas.
3. Una vez obtenida la autorización, se trabajó en conjunto con la DEVA para visitar cada una de las áreas para la debida aplicación de las encuestas.
4. Al contar con todas las encuestas, se dispuso a realizar el respectivo análisis de datos, para el cual se hizo uso del programa Microsoft Excel, en donde se tabularon los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas.

Es importante mencionar que por respeto a la anonimidad (y por solicitud de la institución) dentro de las encuestas no se especifican el área en la cual fueron aplicadas, así mismo tampoco se solicitó el nombre del puesto ni de la persona que fue encuestada.

Tabla 2: Calendarización para la recolección y procesamiento de datos de la metodología 2

Actividad	Objetivo	Tiempo	Responsables	Fecha de ejecución
Elaboración de instrumento	Elaborar una encuesta dirigida al personal administrativo que no pertenece a la población 1.	28 de mayo al 01 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Elaboración del instrumento: 28 de mayo. Validación del instrumento: 30 de mayo.
Aplicación de instrumento	Aplicar el instrumento establecido a la muestra seleccionada con el fin de recopilar información.	18 al 22 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Aplicación de encuestas: Jueves 21 de junio
Análisis de resultados	Analizar la información obtenida de los instrumentos aplicados.	25 al 29 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Jueves 26 de junio.
Elaboración de propuesta de mejora	Identificar los puntos y áreas de mejora para la creación de una propuesta.	25 al 29 de junio	Carlos Brüne Óscar Canales	Viernes 27 de junio

Fuente: Propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

3.1.1 Descripción histórica

En 1956, El Gobierno de Honduras crea la Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán. Esta institución organizó y puso en marcha varios programas para atender las inquietudes de formación profesional presentadas por los docentes de las diferentes regiones del país. En 1974 creó el Programa de Profesionalización de Docentes del Nivel Primario. En 1978 se creó el Programa de Educación a Distancia, el cual permite que el estudiante pueda continuar su formación académica de acuerdo con sus propias aspiraciones, disponibilidad de tiempo y sin que abandone su trabajo y comunidad en que reside. En 1981 se creó el Centro Regional de la Escuela Superior del Profesorado F.M. en la ciudad de San Pedro Sula, CURSPS, para atender, a través de la modalidad presencial, a la población del sector noroccidental del país.

Fue hasta después de 33 años de trayectoria y trabajo académico, que el el 14 de diciembre de 1989 y en cumplimiento con el Artículo 17 de la Ley de Educación Superior, que este centro de estudios se convierte en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM), la cual está dedicada a la formación y perfeccionamiento a nivel superior de los cuadros que requiere la educación nacional.

4.1.2 Servicios ofrecidos

La UPNFM como institución de educación superior, ofrece carreras tanto en el área de pregrado como en el área de postgrado, divididas de la siguiente manera:

Pregrados:

- Licenciatura en Orientación y Consejería Educativa
- Licenciatura en Administración y Gestión de la Educación

- Licenciatura en Educación Preescolar
- Licenciatura en Educación Especial
- Licenciatura en Matemáticas
- Licenciatura en Educación Comercial
- Licenciatura en Ciencias Sociales
- Licenciatura en Ciencias Naturales
- Licenciatura en la Enseñanza del Español
- Licenciatura en Educación Tecnológica Industrial
- Licenciatura en Educación Física
- Licenciatura en la Enseñanza del Inglés
- Licenciatura de Educación en Artes
- Licenciatura en Hostelería y Turismo
- Licenciatura de Educación en Seguridad Alimentaria y Nutricional

Postgrado:

- Maestría en Matemática Educativa
- Maestría en Educación en Ciencias Naturales
- Maestría en Educación Tecnológica
- Maestría en Gestión Administrativa y Financiera
- Maestría en Bibliotecología
- Maestría en Gestión de la Educación
- Maestría en Estudios de Género y Educación
- Maestría en Formación de Formadores para Educación Básica
- Maestría en Investigación Educativa
- Maestría en Currículum

- Maestría en la Enseñanza de la Geografía
- Maestría en Educación Física
- Maestría en la Enseñanza de Lenguas
- Maestría en Educación en Derechos Humanos
- Maestría en Calidad y Equidad de la Educación
- Maestría en Formación de Formadores para Educación Básica
- Doctorado en Educación

Además de las carreras de licenciatura, postgrados a nivel de maestría y el doctorado, periódicamente la UPNFM brinda la oportunidad de cursar diplomados y carreras cortas. Asimismo, coordina y ejecuta programas especiales como Formación Continua para docentes de educación básica en servicio, Programa Universitario de Formación Docente (PREUFOD), Formación Inicial de Docentes (FID), Formación de Formadores, entre otros con los cuales se busca atender las demandas de formación del magisterio nacional.

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos

4.2.1.1 Proceso de Planificación Estratégica

La planificación estratégica se realiza por medio de la elaboración de un plan estratégico, el cual tiene una duración de cinco años. En la elaboración del plan estratégico participan aproximadamente 60 personas a nivel nacional, las cuales representan diferentes niveles administrativos, contemplando personal docente y directivos. Esta es la información que se proporcionó para fines de la investigación, pues por motivos de confidencialidad, los pasos, encargados directos, cronograma y actividades de la creación del plan estratégico de la institución, no fueron proporcionados.

4.2.1.2 Proceso de Evaluación del Desempeño

Para la evaluación del personal administrativo de la UPNFM, se cuenta con un proceso de evaluación, el cual es administrado actualmente por la Dirección de Evaluación y Acreditación (DEVA), la cual es una dirección que depende directamente de la Rectoría. Así mismo el proceso una vez finalizado es compartido con el Departamento de Recursos Humanos de la UPNFM, para su debida comunicación.

Este proceso se inició como un proyecto piloto por parte de la Dirección de Tecnologías de la Información, en el año 2011, para poder evaluar al personal administrativo, sin embargo, es hasta 2012, en donde el proceso pasa formalmente a la DEVA.

Actualmente este proceso no se encuentra documentado, sin embargo, se compone de los siguientes pasos, los cuales fueron identificados y explicados por parte de la DEVA:

- 1 Se inicia con la definición del periodo de evaluación. La evaluación que se realiza al personal administrativo es cada año, contando con una sola evaluación.
- 2 Se socializa el instrumento a utilizar. El instrumento es socializado por parte de la DEVA, por medio de un correo electrónico que se envía a todo el personal que estará siendo evaluado, dentro del correo la DEVA explica las instrucciones y el tiempo que cada uno tiene para poder completar el instrumento. El instrumento siempre es enviado vía correo electrónico, en donde se comparte el enlace para que los colaboradores puedan acceder a la plataforma en donde éste está subido.
- 3 Evaluaciones. El proceso de evaluación del desempeño se da de tres maneras o etapas, las cuales consisten en:
 - Heteroevaluación: Es la evaluación que realiza cada uno de los jefes al personal que tienen bajo su cargo.
 - Coevaluación: Es la evaluación que se realiza entre pares, es decir, los colaboradores evalúan a sus compañeros de trabajo. El jefe de cada área

determina qué colaboradores serán los que realizarán la coevaluación, y se les informa a los seleccionados.

- Autoevaluación: Es la evaluación que cada uno de los colaboradores realiza sobre su propio desempeño.
- 4 Envío de resultados. Una vez que se ha finalizado el periodo de evaluación, el cual dura un mes, la DEVA recolecta la información obtenida de las diferentes áreas administrativas y se procede a la tabulación de los resultados por cada área. Posterior a esto, la DEVA envía los resultados (los cuales entrega de manera física a cada uno de los jefes de las áreas de la UPNFM).
 - 5 Retroalimentación: Al tener los resultados, cada jefe de área tiene la obligación de compartirlos con su personal a cargo, indicando sus áreas de mejora y fortalezas.
 - 6 Elaboración de planes de acción: Posterior a la retroalimentación brindada a cada uno de los colaboradores, el jefe de cada área en apoyo del Departamento de Recursos Humanos, elaboran los planes de acción para así poder mejorar el desempeño de los colaboradores que presenten mayores oportunidades de mejora en relación al desarrollo de sus competencias laborales, esto con el objetivo de corregir los comportamientos y apoyar a los colaboradores para el logro de sus objetivos y funciones de su cargo.

Durante el año 2018, la DEVA tomó la iniciativa de realizar la evaluación del desempeño de una manera diferente. Esta iniciativa tuvo lugar en el segundo periodo de la UPNFM (mayo-agosto), la cual se basó en realizar una autoevaluación, modificando el instrumento que se ha utilizado desde 2012. Para la implementación de esta iniciativa se propuso un nuevo procedimiento:

- 1 Reunión con el Departamento de Recursos Humanos: Con la finalidad de definir el proceso a llevar a cabo para realizar la autoevaluación.

- 2 Solicitud de base de datos: Se solicitó por parte de la DEVA al Departamento de Recursos Humanos, la base de datos actualizada de los colaboradores con sus respectivos correos electrónicos, para así poder compartir el instrumento a utilizar en la autoevaluación.
- 3 Revisión, reestructuración y validación del instrumento: La DEVA realizó una revisión sobre los aspectos a considerar para la autoevaluación de los colaboradores. Una vez definidos los aspectos a evaluar, se dio validación del instrumento por parte de la DEVA.
- 4 Comunicación del proceso: El objetivo de este paso fue el de comunicar a cada una de las áreas cómo sería el proceso de evaluación del desempeño durante el año 2018, sin embargo, no se logró realizar y se procedió a realizar el siguiente paso.
- 5 Habilitar el instrumento en la plataforma: Se subió el instrumento en línea para así poder compartir el mismo por medio de correo electrónico.
- 6 Envío de invitación: Se envió vía correo electrónico a los colaboradores, el enlace para que pudiesen acceder al instrumento y así completarlo. En el correo electrónico se explicaron tanto las instrucciones como el tiempo otorgado para realizar la autoevaluación.
- 7 Envío de recordatorios: Por medio de vía correo electrónico, se enviaron recordatorios a los colaboradores que no han completado la autoevaluación.
- 8 Análisis de datos: Una vez que finalice el periodo de evaluación, la DEVA es la encargada de recolectar los resultados y así proceder a los análisis individuales de las autoevaluaciones realizadas.
- 9 Envío de información: Al tener los resultados de cada una de las unidades, la DEVA envía los mismos a los diferentes jefes. Así mismo la información es enviada al Departamento de Recursos Humanos.

10 Plan de mejora: Con base a los resultados de cada uno de los colaboradores y de las áreas, se crean planes de mejora en alianza del Departamento de Recursos Humanos con cada uno de los jefes de las diferentes unidades, con el fin de mejorar los aspectos que requieren mayor desarrollo por parte de los colaboradores.

4.2.2 Análisis de personal

Como institución educativa, la UPNFM cuenta con personal tanto administrativo, el cual contempla a colaboradores de todos los departamentos indicados en el organigrama institucional (ver anexo 13), así como los diferentes docentes que son contratados por hora para la impartición de las clases dentro de la universidad.

Las evaluaciones del desempeño se realizan a todo el personal, tanto a los colaboradores permanentes de la institución, así como a los docentes que son contratados temporalmente. Sin embargo, las evaluaciones difieren, pues el instrumento y proceso para estos dos tipos de personal muestran las siguientes características:

Tabla 3: Diferencias entre las evaluaciones del desempeño utilizadas en el personal de la UPNFM

Personal Administrativo	Personal Docente por hora
<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de evaluación de desempeño es administrado principalmente por la DEVA, compartiendo los resultados al Departamento de Recursos Humanos. • El proceso de evaluación de desempeño cuenta con tres etapas (Heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación). • La evaluación del desempeño se realiza anualmente, una sola vez. • El instrumento aplicado es genérico, contemplando tres áreas: compromiso institucional, conducta laboral y productividad. • Actualmente se está implementando un proyecto piloto para el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de evaluación de desempeño es administrado principalmente por la DEVA, compartiendo los resultados a los diferentes departamentos académicos. • El proceso de evaluación de desempeño cuenta con dos etapas (evaluación por parte del jefe inmediato y evaluación por parte de los estudiantes). • La evaluación del desempeño se realiza en cada periodo académico. • El instrumento aplicado es genérico, contemplando dos áreas: trabajo realizado fuera del aula (planificación) y el trabajo realizado dentro del aula.

del proceso de evaluación del desempeño.	
--	--

Fuente: Propia

Para fines de la investigación, solo se consideró el personal administrativo, por la relación de este con el departamento de Recursos Humanos, considerando la relación de este proceso con los demás procesos que son propios del área, por ejemplo, el proceso de remuneración, capacitación, reclutamiento y selección.

4.3 Método de medición aplicado

4.3.1 Justificación

Para el desarrollo de la investigación se tomaron en consideración dos aspectos: la planificación estratégica de la UPNFM, la cual fue tomada del plan estratégico 2014-2020 y el proceso de evaluación del desempeño, el cual es aplicado al personal administrativo de la UPNFM administrado por la DEVA.

Ambos métodos de medición fueron seleccionados por la pertinencia con relación a los temas abordados dentro de la investigación. Para la parte de la planificación estratégica, fue elegida la entrevista, debido a que representa un método de medición que aborda preguntas concretas, en las cuales se puede obtener información más profunda sobre el tema. Para el tema de la medición del conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño, se decidió emplear el método de la encuesta, pues se consideró como el idóneo teniendo en consideración el tiempo disponible de los colaboradores y la cantidad de éstos a considerar para la investigación; de igual manera este método constituye una forma más general (a diferencia de la entrevista) para recabar información.

Ambos aspectos fueron evaluados por medio de los instrumentos creados para tales fines. Estos instrumentos fueron aplicados por medio de dos actividades principales: entrevistas a líderes de diferentes áreas administrativas de la UPNFM que tiene personal a su

cargo y que participan activamente en el desarrollo de las estrategias anuales de la universidad; la otra actividad fue la aplicación de encuestas al personal administrativo de la sede central de la universidad.

Ambas actividades se realizaron con el fin de obtener la información pertinente para que con base a la misma lograr los objetivos de investigación y desarrollar una propuesta de mejora en torno al proceso analizado.

4.3.2 Aplicación

La presente investigación tuvo un alcance contemplado en el personal administrativo que labora en la sede central de la UPNFM, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, con el fin de analizar dos aspectos: la relación del proceso de evaluación del desempeño con la estrategia institucional, tomando en consideración la opinión de los expertos que fueron entrevistados; y el nivel de conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño por parte del personal administrativo sin personal a cargo.

Para el desarrollo de la investigación y con el fin de recolectar la información pertinente a la misma se realizaron entrevistas a diferentes líderes de las áreas administrativas de la UPNFM, realizando en total 6 entrevistas, las cuales fueron realizadas al Secretario General, Director de Protocolo y Ceremonial Público, Administrador General, Jefe del Departamento de Ciencias Sociales, Director del Centro de Investigación e Innovación Educativa (CIIE) y al Vicerrector del Centro Universitario de Educación a Distancia (CUED). En relación con las encuestas, éstas fueron aplicadas a un total de 119 colaboradores de la UPNFM.

Ambos instrumentos se aplicaron de manera presencial, tanto las encuestas como las entrevistas fueron aplicadas en el lugar de trabajo de los seleccionados. Cabe destacar que la diferencia entre la aplicación de ambos instrumentos fue el periodo de aviso, pues las

entrevistas fueron programadas de acuerdo con la agenda de los líderes de las áreas selectas, a diferencia de las encuestas, las cuales se aplicaron sin previo aviso al personal administrativo selecto.

Para el desarrollo de la investigación y aplicación de los instrumentos es importante aclarar que por motivos de confidencialidad la encuesta no solicitó datos como: antigüedad laboral, nombre del puesto a ocupar, nombre del colaborador y nombre del área de este, es por eso por lo que los únicos datos demográficos solicitados dentro de la encuesta fue el sexo y la edad.

El orden indicado de las personas que fueron entrevistadas no representa el orden de las entrevistas incluidas en la sección de anexos, pues de igual manera se respetó el anonimato de los entrevistados.

Por motivos de confidencialidad por parte de la institución no se contó con acceso a la revisión del Manual de Descriptores de Puesto y Manual de Competencias que ésta tiene, es por eso que no se establece la relación directa del estudio con los manuales mencionados anteriormente. Por esta razón es enfocada exclusivamente a la formalización del proceso de administración del desempeño.

4.3.3 Resultados

Los resultados que a continuación se presentan responden al levantamiento de la encuesta realizada al personal administrativo de la UPNFM la cual fue aplicada con la finalidad de determinar el nivel de conocimiento sobre el proceso de la evaluación del desempeño utilizado dentro de la institución. A continuación, se presentan dichos resultados obtenidos:

Relación del proceso de evaluación del desempeño con los objetivos organizacionales:

Al nivel estratégico la mayoría de los entrevistados confirman la alineación de los objetivos que son determinados para ellos mismos y para su personal a cargo con la estrategia de la institución, expresando que esos mismos objetivos sí son considerados para su respectiva evaluación. Sin embargo, el instrumento que es aplicado para tal fin se percibe en ocasiones de una manera escueta, pues es un instrumento genérico para todo el personal. Ambas consideraciones muestran un grado de disonancia, por una parte, se establece según sus opiniones que la estrategia institucional es reforzada por los objetivos de cada uno de los colaboradores, pero que la forma de evaluación de estos, en especial por parte del instrumento no cumple con todas las expectativas de los líderes.

Dentro de la definición de los objetivos por los cuales serán evaluados, la totalidad de los encuestados expresaron que éstos son definidos por ellos y por las autoridades, sin embargo, no se considera la participación de su personal a cargo. Es importante recalcar que los objetivos son concebidos desde la misión tomando en consideración el plan estratégico que se plantea cada 5 años y que cada año se revisan esos objetivos para así lograr las metas establecidas dentro del plan.

Responsabilidades de los líderes de área dentro del proceso de evaluación del desempeño:

Dentro de las responsabilidades de los líderes de las áreas en referencia al proceso de evaluación del desempeño se destacan dos: la evaluación en sí sobre el desempeño de su personal, la elección de las personas que realizarán la evaluación de pares. La participación de los líderes se limita a la coordinación, organización y monitoreo del proceso en su personal a cargo, sin embargo, ninguno expresó tener inferencia dentro de la elaboración de planes de mejora para las personas que obtuvieron una calificación no favorable de su desempeño.

Alcance del proceso de evaluación del desempeño:

En relación con el alcance de este proceso, todos los entrevistados expresaron que éste abarcaba a todos los colaboradores a nivel nacional de la institución, pues no solo se evalúan a las personas que no tienen personal a cargo, sino que también cada jefe es evaluado por su respectivo superior, realizando un efecto cascada para así poder evaluar a todos. Esta evaluación se realiza anualmente, contemplando los tres tipos de evaluación (Heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación) y evaluando tres aspectos principales a nivel general: compromiso institucional, conducta laboral y productividad.

Beneficios del proceso de evaluación del desempeño:

Dentro de los beneficios que son percibidos por parte del proceso de evaluación del desempeño, es el de determinar qué aspectos son vistos como puntos de mejora para así poder crear planes de mejora como apoyo a los colaboradores, así mismo se percibe que gracias a este proceso, se pueden realizar reclasificaciones, esto con el objetivo de identificar qué colaboradores tienen las competencias para ocupar otros cargos por medio de la promoción interna. Sin embargo, existe también la idea en donde se considera que no es útil para la toma de decisiones, en especial cuando los colaboradores obtienen malos resultados, viendo al instrumento en sí solo como un requisito para el proceso de evaluación a cumplir.

Conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño utilizado:

Se observa al mismo tiempo que de la totalidad de los encuestados, existe una mayoría que afirma conocer el proceso de evaluación del desempeño que se les aplica, sin embargo, es interesante observar que del 67% que afirmó conocer el proceso, sólo un 10% conoce el proceso como tal, identificando de manera correcta los pasos que forman este proceso, un porcentaje bajo denotando que el proceso no es conocido en su totalidad por todos los colaboradores. Así mismo, es interesante observar que fue un 72% de los que expresaron no

conocer el proceso, indicaron que la razón principal es debido a la falta de comunicación por parte de la institución.

Es importante destacar que el 80% de los encuestados que afirmaron conocer el proceso, indicaron que sí recibieron una debida explicación sobre los aspectos por los cuales iban a ser evaluados. Un 77% indicó que tuvieron una explicación general del proceso, sin embargo, cabe destacar que solo un 24% indicó tener participación en la definición de sus objetivos. Así mismo un 62% recibió una explicación sobre las etapas con las cuales cuenta el proceso de evaluación del desempeño.

El 60% contó con retroalimentación sobre sus resultados obtenidos; a un 59% se les creó un plan de acción o de mejora posterior a la retroalimentación dada, sin embargo, solo un 10% de esos planes de mejora fue ejecutado.

De igual manera fue la mayoría quienes indicaron que se les realizó un plan de acción para mejorar los aspectos evaluados de una manera no satisfactoria, obteniendo también un porcentaje alto con relación al cumplimiento de ese plan de acción.

Los resultados referentes a la evaluación y percepción de los encuestados sobre el instrumento que se utiliza para el proceso mostraron una tendencia positiva en relación con la idoneidad, alineación de objetivos, medición de competencias, claridad y objetividad de éste. El único factor que es considerado como punto de mejora es el tiempo empleado para el proceso, pues la mayoría de los encuestados manifestó que éste es corto, dando un punto interesante para poder trabajar en relación con las mejoras que se puedan aplicar tanto al proceso como al instrumento de evaluación del desempeño en la parte administrativa de la institución.

Los resultados del tipo de evaluaciones realizadas por parte de los colaboradores, el 57% realizaron tanto la autoevaluación como la evaluación de pares y el 35% solo realizaron

una autoevaluación. En cuanto a la alineación que tiene el instrumento utilizado en el proceso de evaluación del desempeño con los objetivos del puesto de trabajo un 42% indicó que están totalmente de acuerdo y el 37% de acuerdo en la alineación de los objetivos de su puesto de trabajo con el instrumento utilizado para su evaluación.

Con respecto a la alineación que tiene el instrumento utilizado en el proceso de evaluación del desempeño con los objetivos de la institución, un 45% de los encuestados indicó que están de acuerdo y el 43% totalmente de acuerdo. En cuanto al proceso de evaluación del desempeño y si se evalúan las competencias requeridas para el puesto de trabajo, el 37% de los encuestados indicó que están de acuerdo y el 29% totalmente de acuerdo en que el proceso de evaluación del desempeño evalúa las competencias que son requeridas para su puesto de trabajo.

En la gráfica 15 se indica si el instrumento utilizado para la evaluación del desempeño es claro y entendible. Se puede observar que un 49% indicaron que están totalmente de acuerdo, el 36% de acuerdo, el 10% están indecisos y el 5% restante están en desacuerdo sobre la claridad y entendimiento del instrumento utilizado para la evaluación del desempeño

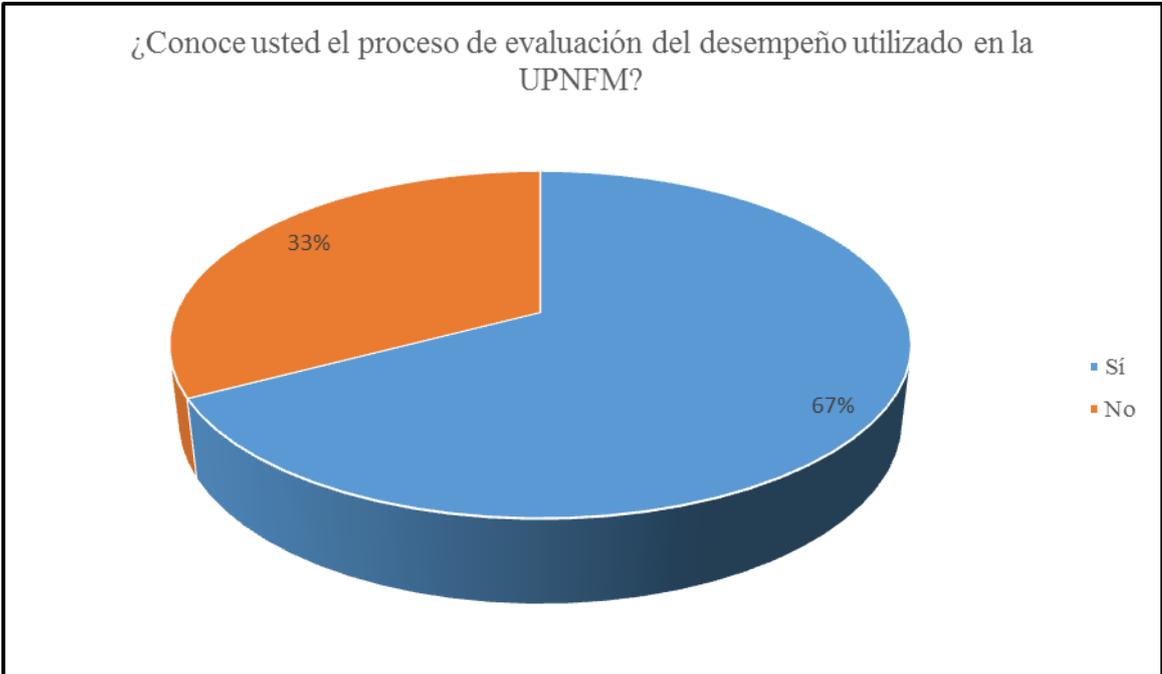
Se evaluó si el instrumento utilizado para la evaluación del desempeño es objetivo. El 42% de los encuestados indicó que está de acuerdo y el 36% totalmente de acuerdo con la objetividad del instrumento utilizado para la evaluación del desempeño.

Sobre la idoneidad de los medios de comunicación utilizados para el proceso de evaluación, el 41% de los encuestados indicó que están de acuerdo y el 37% totalmente de acuerdo. Con relación a la opinión sobre el tiempo empleado en el proceso de evaluación del desempeño, se observa que un 34% de los encuestados está de acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo en considerar que el tiempo empleado para la evaluación del desempeño es corto. Al evaluar la idoneidad del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la institución,

un 39% de los encuestados indicó estar de acuerdo y el 37% totalmente de acuerdo mostrando un porcentaje favorable hacia la idoneidad del proceso utilizado.

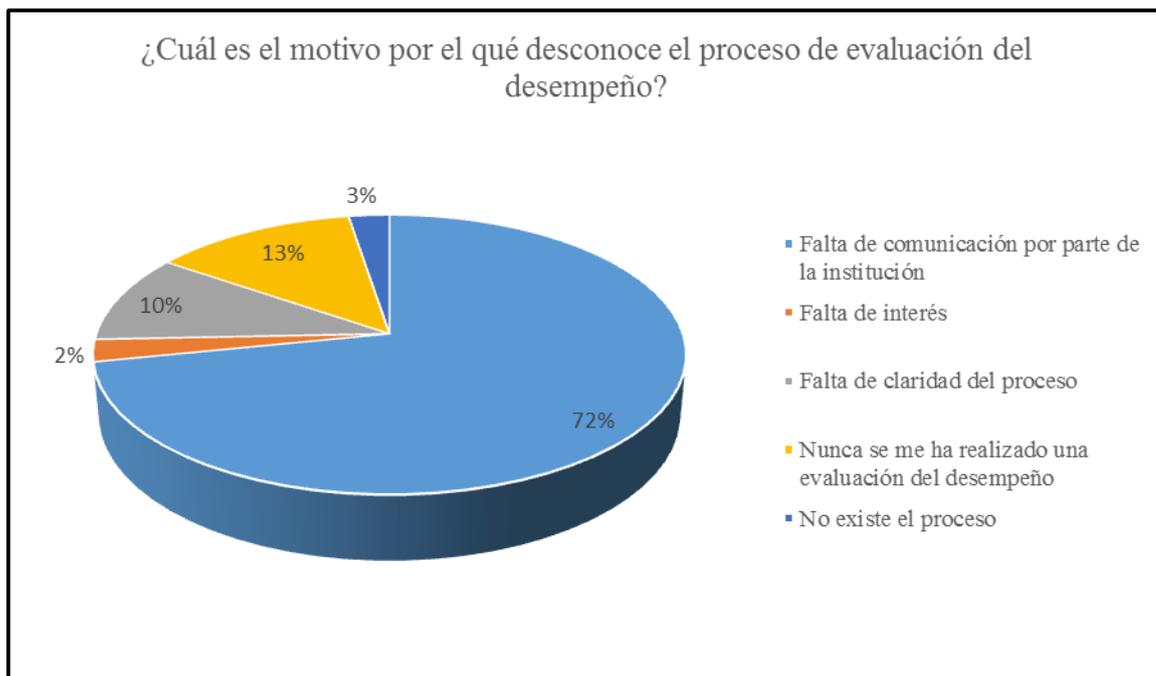
4.4 Análisis de resultados

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se procede a dar análisis a cada una de las preguntas de esta. Para este apartado sólo se considera la encuesta, pues constituye la única técnica utilizada para la recolección de datos dentro de la investigación, capaz de ser tabulada por la naturaleza de las respuestas (respuestas a preguntas cerradas, y utilización de escalas de Likert).



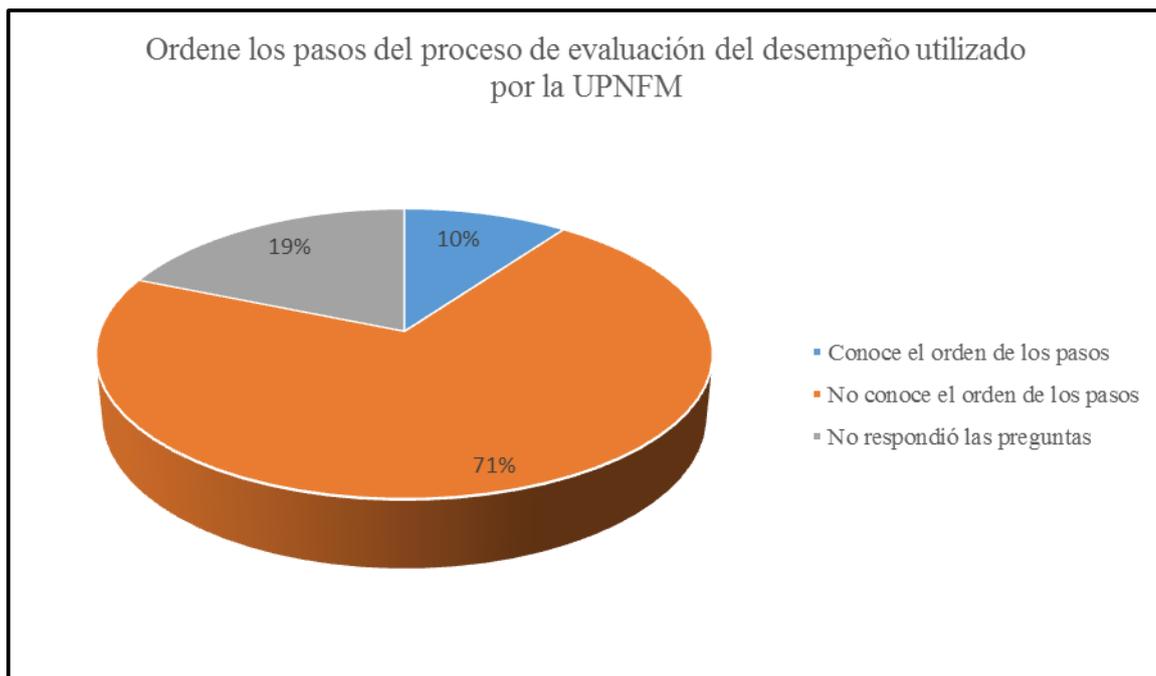
Gráfica 1. Conocimiento sobre el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM

De la totalidad de los encuestados, es un 67% que afirma conocer el proceso de evaluación del desempeño que se utiliza dentro de la UPNFM, esto demuestra, que por parte de las autoridades se ha realizado la tarea de comunicar los aspectos y actividades que forman parte de este proceso, para que los colaboradores que serán evaluados manejen este tipo de información.



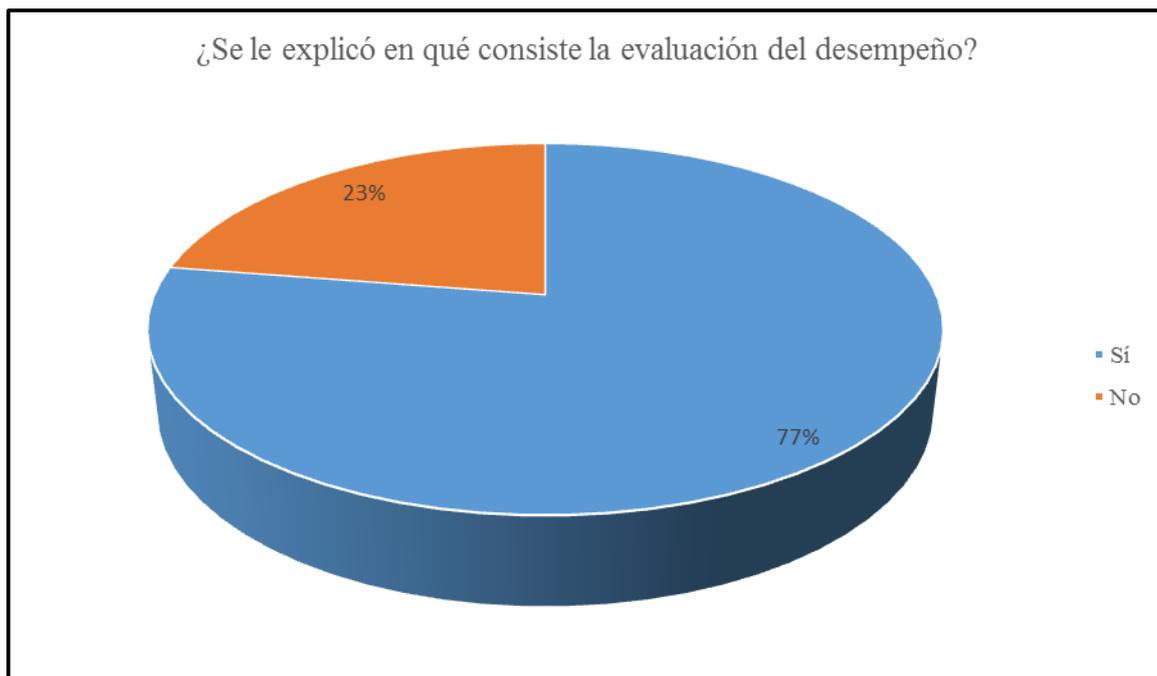
Gráfica 2. Motivos de desconocimiento del proceso de evaluación del desempeño

Las personas que indicaron no conocer el proceso de evaluación del desempeño utilizado, indica que es la falta de comunicación por parte de la institución la razón principal del desconocimiento, es decir, no a todos los colaboradores se les ha comunicado en qué consiste este proceso. Así mismo es interesante observar que de las personas que no lo conocen es debido a que no se les ha realizado el proceso de evaluación como tal. Cabe destacar que la falta de claridad del proceso es otro factor ligado al desconocimiento del mismo, éste a su vez se puede relacionar con la falta de comunicación, pues es probable que se les haya comunicado, sin embargo, no se verificó el entendimiento del mismo.



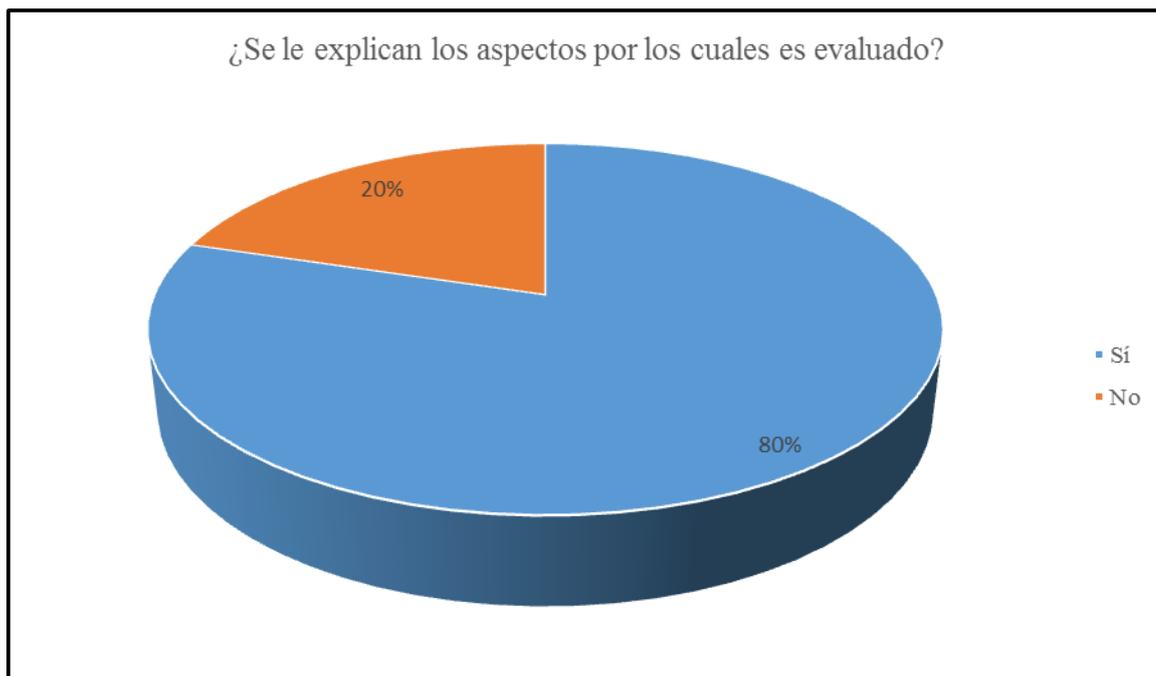
Gráfica 3. Pasos del proceso de evaluación del desempeño

La gráfica anterior muestra que solo un 10% de los encuestados conocen realmente el proceso de evaluación del desempeño, identificando correctamente los pasos para éste. Es decir que de las personas que afirmaron conocer el proceso, en realidad no lo conocen ya que fue un 90% que no supo ordenar los pasos, demostrando así un bajo conocimiento a nivel general sobre el proceso.



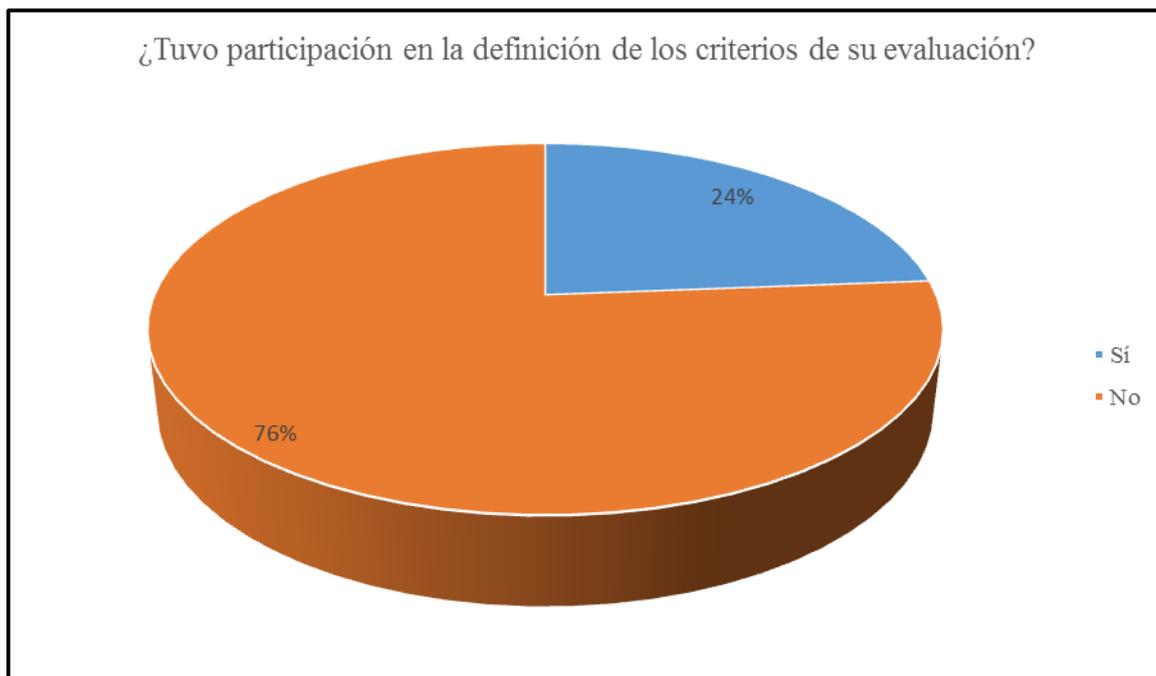
Gráfica 4. Explicación general de la evaluación del desempeño

La gráfica anterior indica un alto porcentaje (77%) en relación a los esfuerzos de los encargados del proceso por la explicación general que se debe de dar sobre el proceso de evaluación del desempeño, pues fue la mayoría de los encuestados que indicaron que sí recibieron la adecuada explicación sobre lo que debían hacer dentro del proceso, así como las etapas que cubre el mismo.



Gráfica 5. Explicación de los aspectos a evaluar

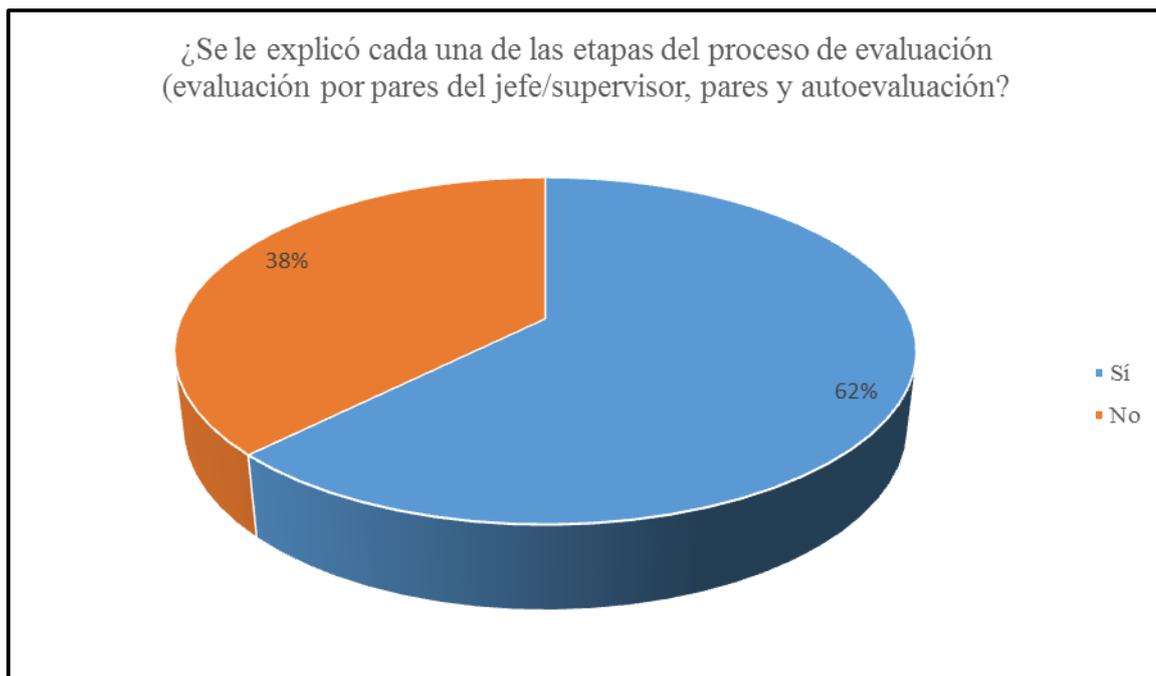
La mayoría de los encuestados (un 80%) indicó que recibieron la explicación sobre los aspectos que son considerados dentro del proceso de evaluación del desempeño, es decir que la mayoría conocía los parámetros e indicadores por los cuales iban a ser evaluados en relación a su trabajo.



Gráfica 6. Participación en la definición de criterios de evaluación

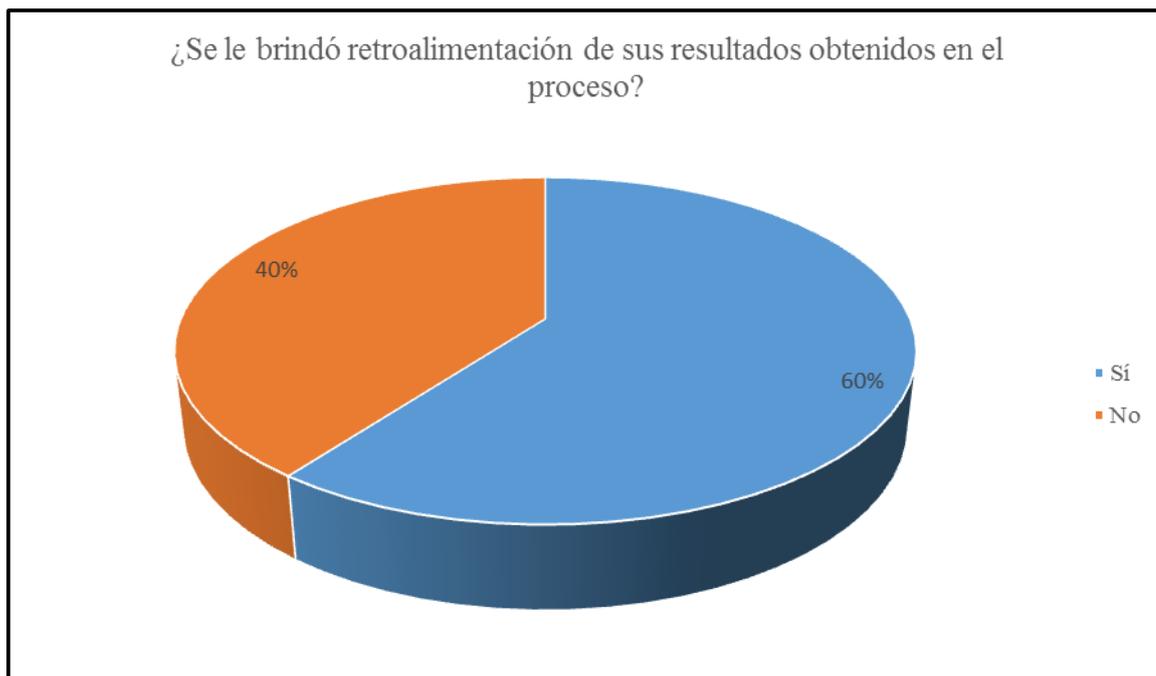
La participación de los colaboradores en la definición de los criterios de evaluación fue otro de los aspectos a considerar dentro de la investigación. Según la gráfica fue un 76% que afirma haber participado en los criterios para su evaluación, sin embargo, este dato se muestra de una manera disonante, pues el instrumento utilizado (Ver anexo 10) para la evaluación del desempeño, es un instrumento genérico, aplicado a la totalidad de los colaboradores sin hacer diferencia de área o bien de puesto laboral.

Si se hubiese participado en realidad en la definición de los criterios de evaluación, no se evaluarían los mismos aspectos a todos los colaboradores de la institución.



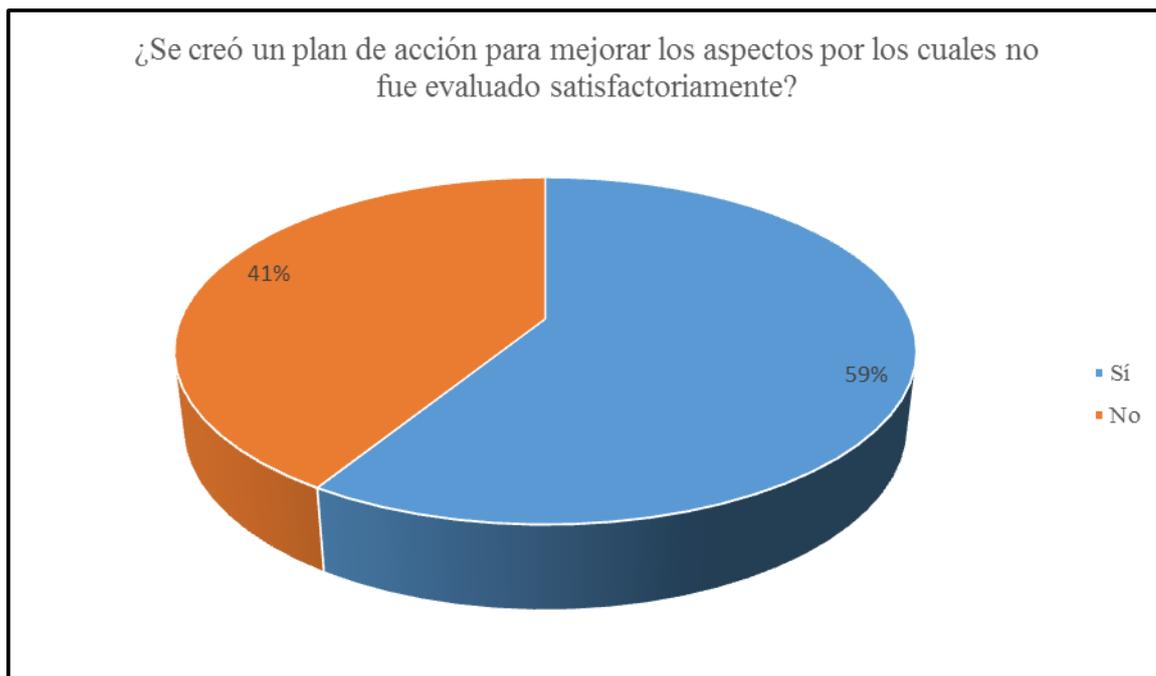
Gráfica 7. Explicación de las etapas del proceso de evaluación del desempeño

Para la implementación del proceso de evaluación del desempeño utilizado, éste se realiza en tres etapas (evaluación por parte del jefe, evaluación por parte de un compañero de trabajo y autoevaluación). La mayoría de los encuestados afirmaron haber recibido una previa explicación sobre las responsabilidades y actividades a realizar en cada una de las etapas propias del proceso de evaluación.



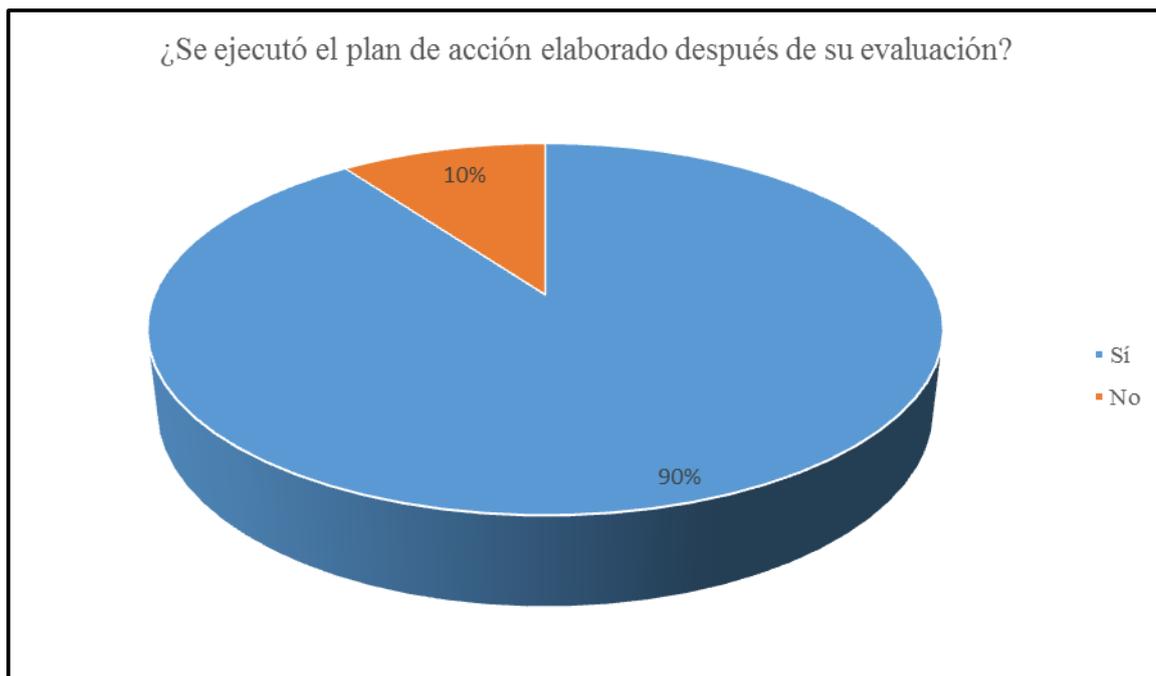
Gráfica 8. Retroalimentación de resultados obtenidos

El 60% de los encuestados recibieron la respectiva retroalimentación de los resultados que obtuvieron en el proceso de evaluación del desempeño, esto indica que no se cumple a cabalidad uno de los pasos indicados por la institución para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, pues lo ideal es que una vez se realice la evaluación, los resultados sean compartidos a todos los que estuvieron involucrados en el proceso, para así identificar los puntos de mejora y fortalezas de cada uno.



Gráfica 9. Elaboración de plan de acción

La definición y creación de un plan de acción posterior a la evaluación del desempeño es otro de los pasos que conforman este proceso, según la gráfica de arriba, solo a un 59% de los encuestados se les elaboró un plan de acción para remediar los aspectos en los cuales no fueron evaluados satisfactoriamente. Esto indica que el proceso no se está cumpliendo y realizando como debería, pues no se está cumpliendo al 100% la creación de planes de mejora.



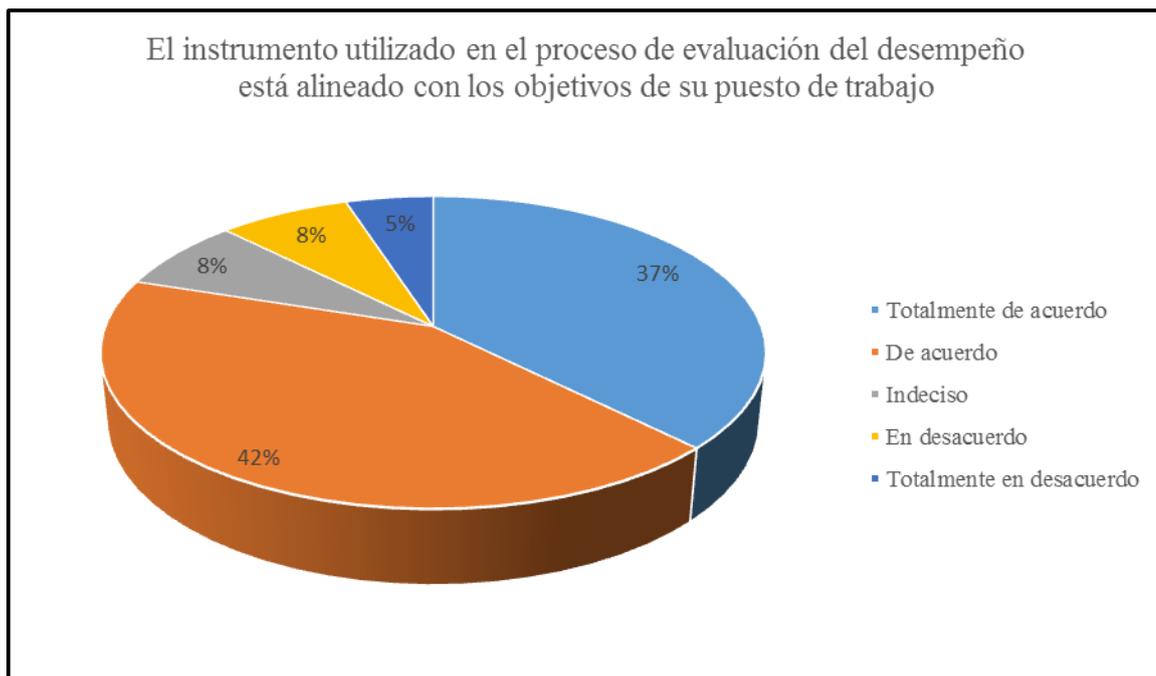
Gráfica 10. Ejecución del plan de acción

De los encuestados que indicaron haber recibido un plan de mejora o plan de acción para remediar los aspectos por los cuales no fueron calificados satisfactoriamente, la ejecución de éstos no fue realizado a un 100%, pues al 10% de los encuestados no se les ejecutó el plan de mejora previamente establecido. Esto demuestra que el proceso de evaluación del desempeño muestra falencias en relación al cumplimiento de los planes de mejora.



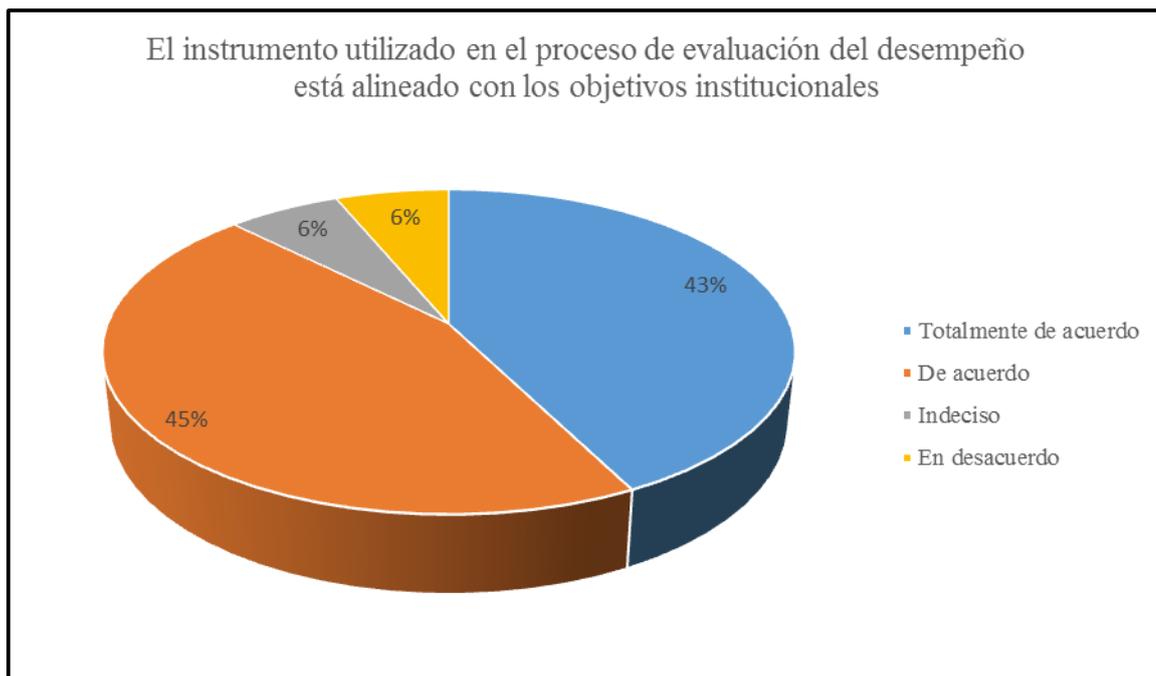
Gráfica 11. Evaluaciones realizadas

La gráfica anterior muestra que un porcentaje alto de los encuestados (97%) realizó por lo menos una de las dos evaluaciones que se llevan a cabo en la UPNFM. El mínimo porcentaje que no realizó ninguna evaluación está ligado con el hecho que hay falta de comunicación al momento de llevar a cabo y explicar el proceso de evaluación del desempeño.



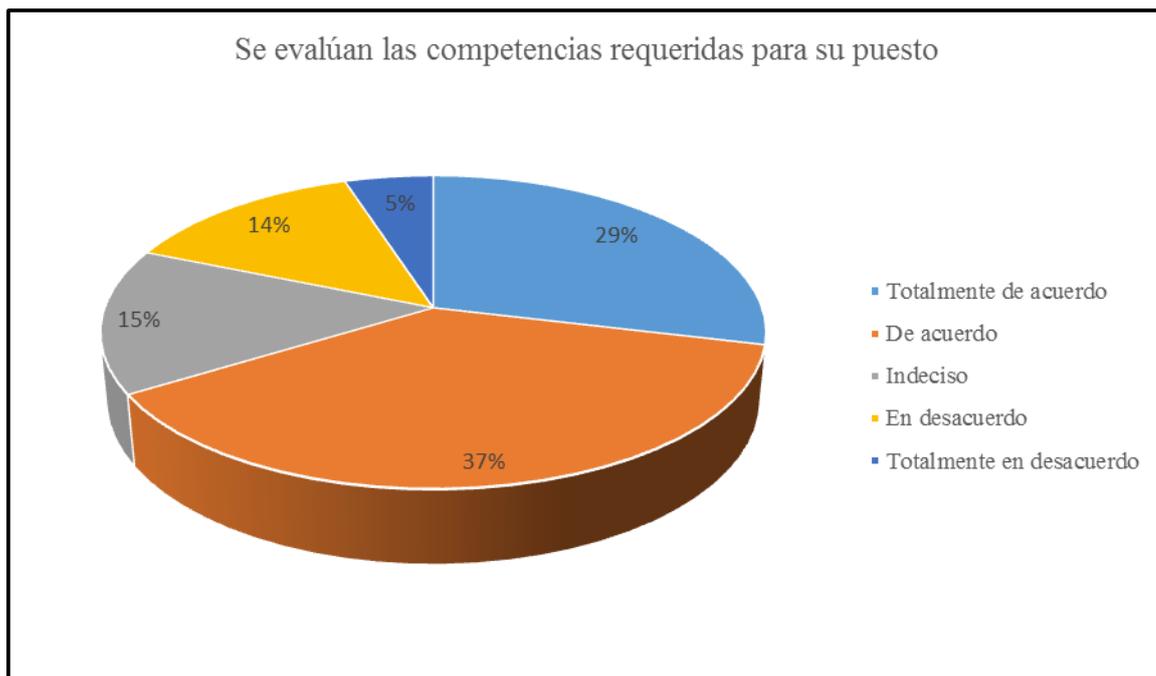
Gráfica 12. Alineación del instrumento con objetivos del puesto de trabajo

Según la gráfica, un 79% de los encuestados afirma que sus objetivos de trabajo están alineados con el instrumento utilizado para la evaluación del desempeño. Este dato se muestra de forma disonante ya que el instrumento utilizado para la evaluación del desempeño (Ver anexo 10) evalúa de forma genérica a todos los colaboradores y no hay una evaluación específica para cada puesto de trabajo con sus respectivos objetivos. Si el instrumento estuviera alineado con los objetivos del puesto no habría un solo instrumento genérico para todos los colaboradores.



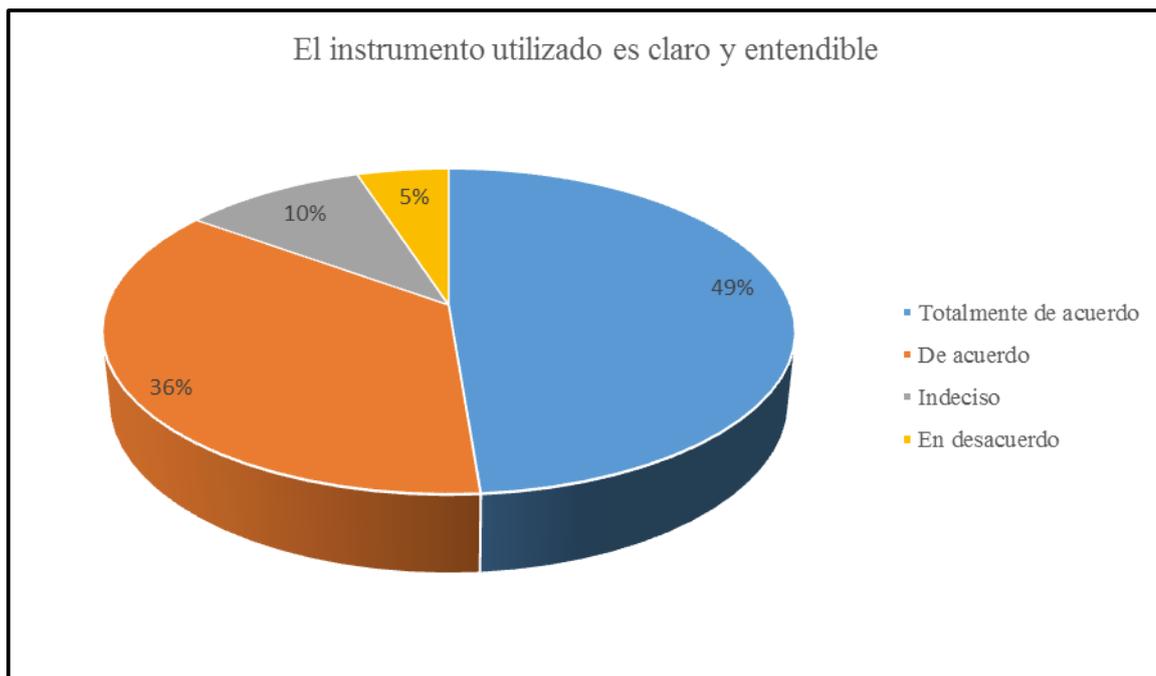
Gráfica 13. Alineación del instrumento con objetivos institucionales

Según la gráfica anterior, el 88% de los encuestados afirmó que el instrumento utilizado actualmente para la evaluación del desempeño está alineado con los objetivos institucionales de la organización. Se puede observar que hay cuatro objetivos institucionales en el plan estratégico de la UPNFM y el instrumento utilizado actualmente solo está alineado en su mayoría a uno de los cuatro objetivos institucionales.



Gráfica 14. Evaluación de competencias

En esta gráfica anterior se puede observar que un 66% afirma que el instrumento utilizado para la evaluación del desempeño evalúa las competencias requeridas para su puesto de trabajo. Debido a que se utiliza un instrumento genérico, no hay competencias definidas a evaluar para cada puesto de trabajo. Esto ocasiona que no se evalúen todas las competencias requeridas para el puesto de trabajo y también se evalúan competencias que no requiere en su puesto y que puede ocasionar una penalización al momento de tabular los resultados de la evaluación.



Gráfica 15. Claridad en el instrumento de evaluación

Al evaluar el aspecto de la claridad en el instrumento de evaluación, se puede observar que un 85% de los encuestados afirman que el instrumento utilizado es claro y entendible. Sin embargo, el resto que no lo considera claro y entendible, en su mayoría es resultado de la falta de comunicación por las partes encargadas de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño en la organización.

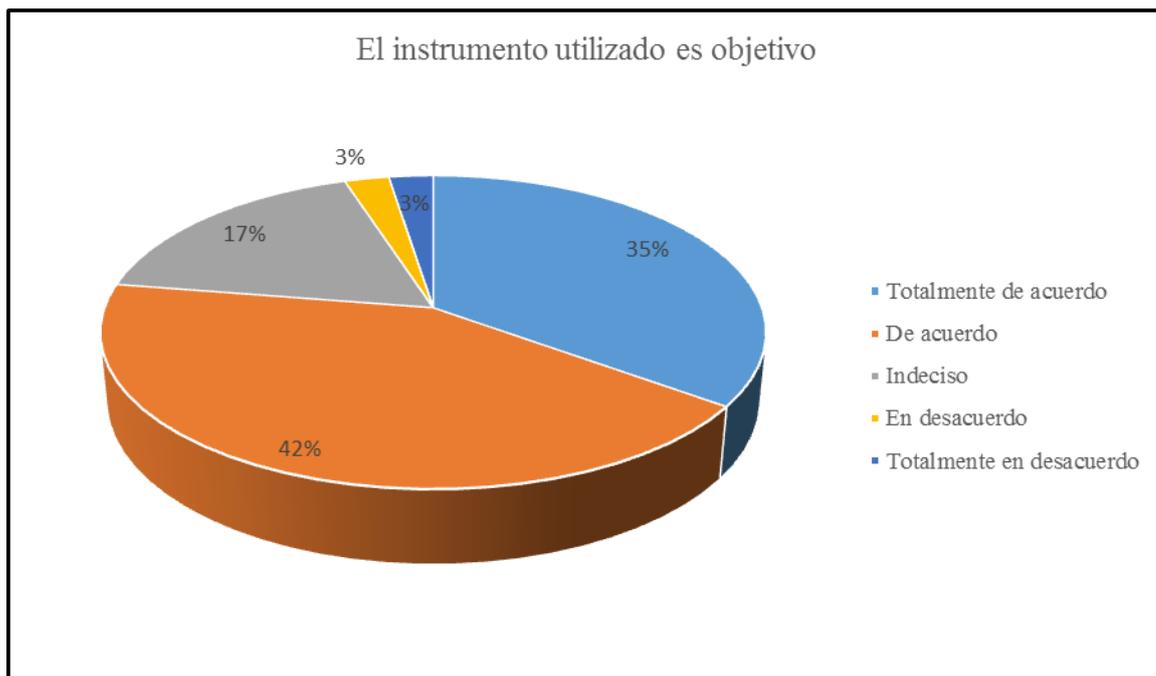
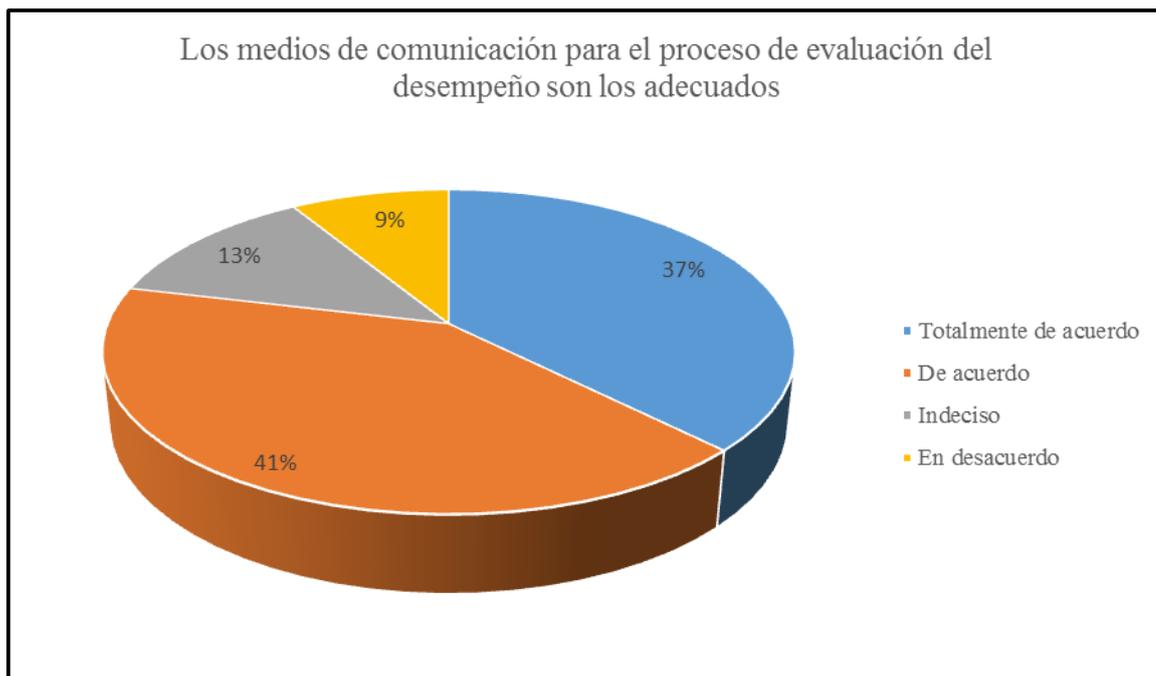


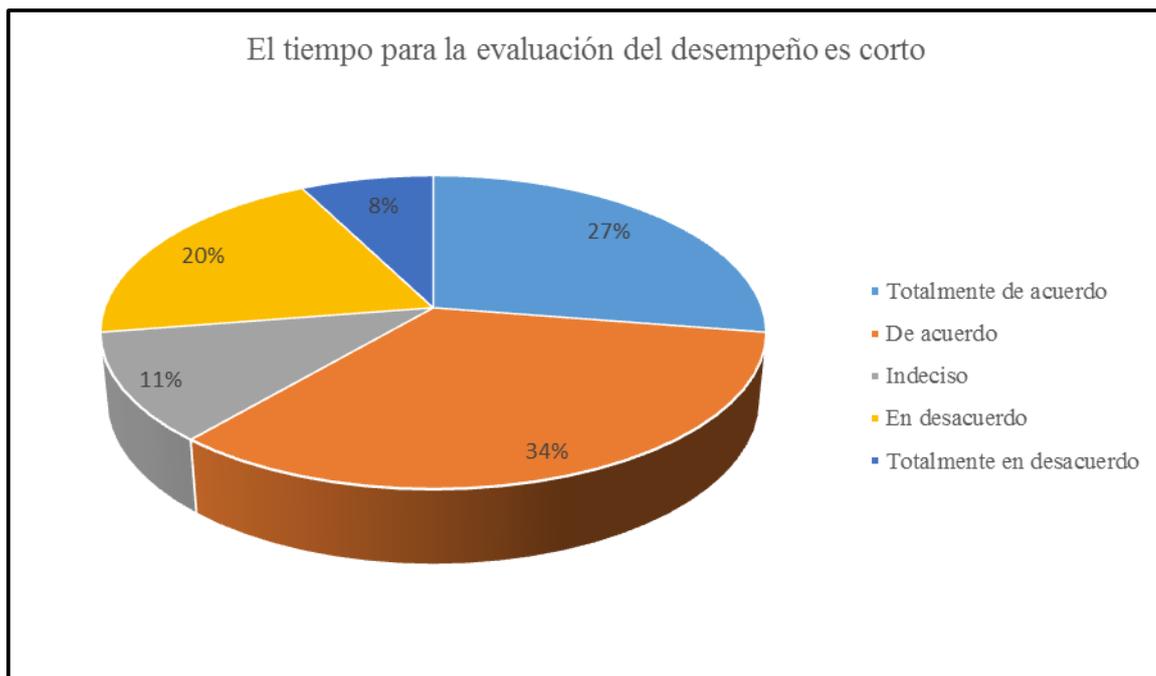
Gráfico 16. Objetividad del instrumento

En la gráfica anterior se puede observar que un 77% de los encuestados afirma que el instrumento utilizado es objetivo. Sin embargo, al utilizar un instrumento genérico para todos los colaboradores, esto ocasiona cierta incertidumbre con respecto a la objetividad de este ya que es posible que la subjetividad afecte el resultado final del colaborador evaluado.



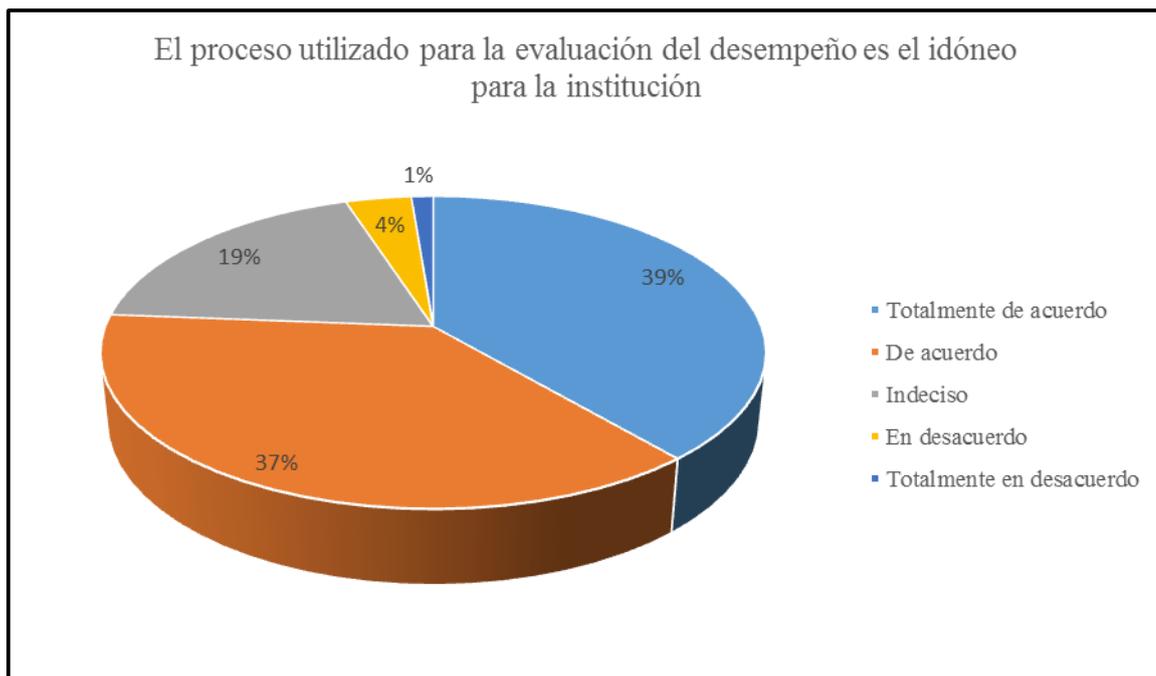
Gráfica 17. Medios de comunicación para el proceso de evaluación del desempeño

Los medios de comunicación para el proceso de evaluación del desempeño fue otro de los factores a considerar dentro de la investigación. El 78% de los encuestados afirmaron que los medios de comunicación para el proceso de evaluación del desempeño son adecuados. Sin embargo, anteriormente se observó que en una de las preguntas anteriores el motivo principal por el cual las personas que respondieron que desconocen el proceso de evaluación del desempeño es por falta de comunicación con relación al mismo.



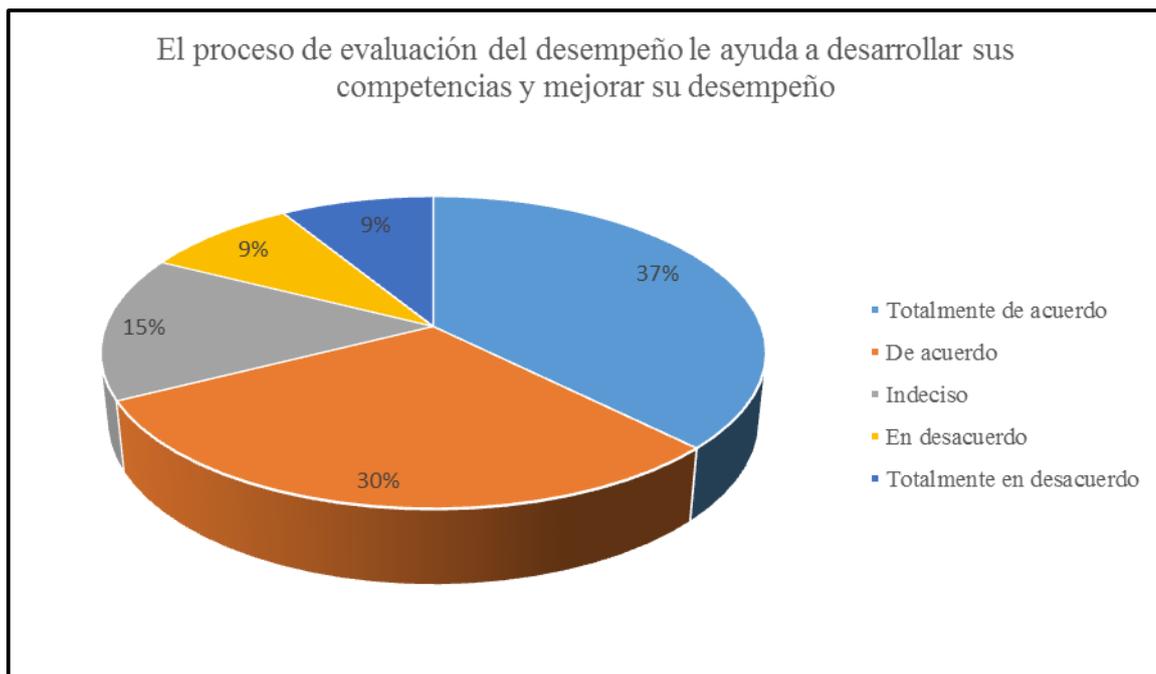
Gráfica 18. Tiempo para la evaluación del desempeño

La gráfica anterior indica que un 61% de los encuestados afirman que el tiempo para la evaluación del desempeño es corto, es decir, que consideran que no se le da suficiente tiempo al proceso de evaluación del desempeño y que el periodo de evaluación debe de extenderse.



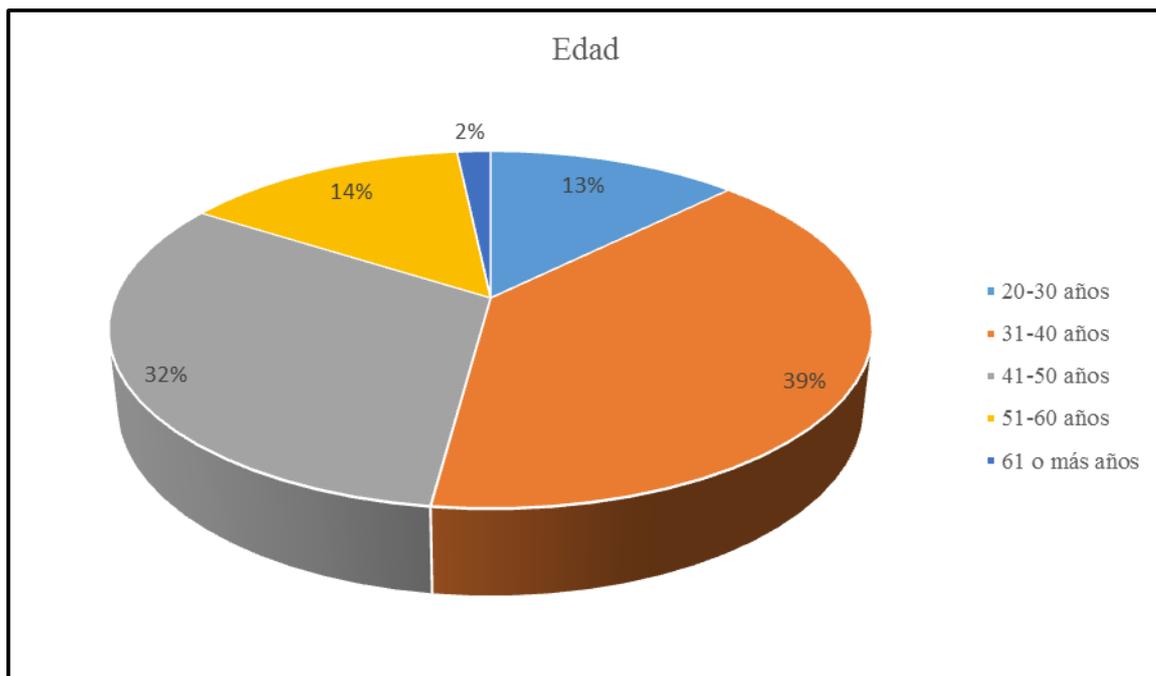
Gráfica 19. Idoneidad del proceso de evaluación para la institución

Analizando el gráfico anterior, se observa que un 76% de los encuestados afirman que el proceso de evaluación del desempeño utilizado es el idóneo para la institución. La institución cumple con el requisito de realizar una evaluación del desempeño a su personal administrativo, sin embargo, al ser un instrumento genérico que no está totalmente alineado a los objetivos institucionales de la organización puede no ser totalmente idóneo para la institución.



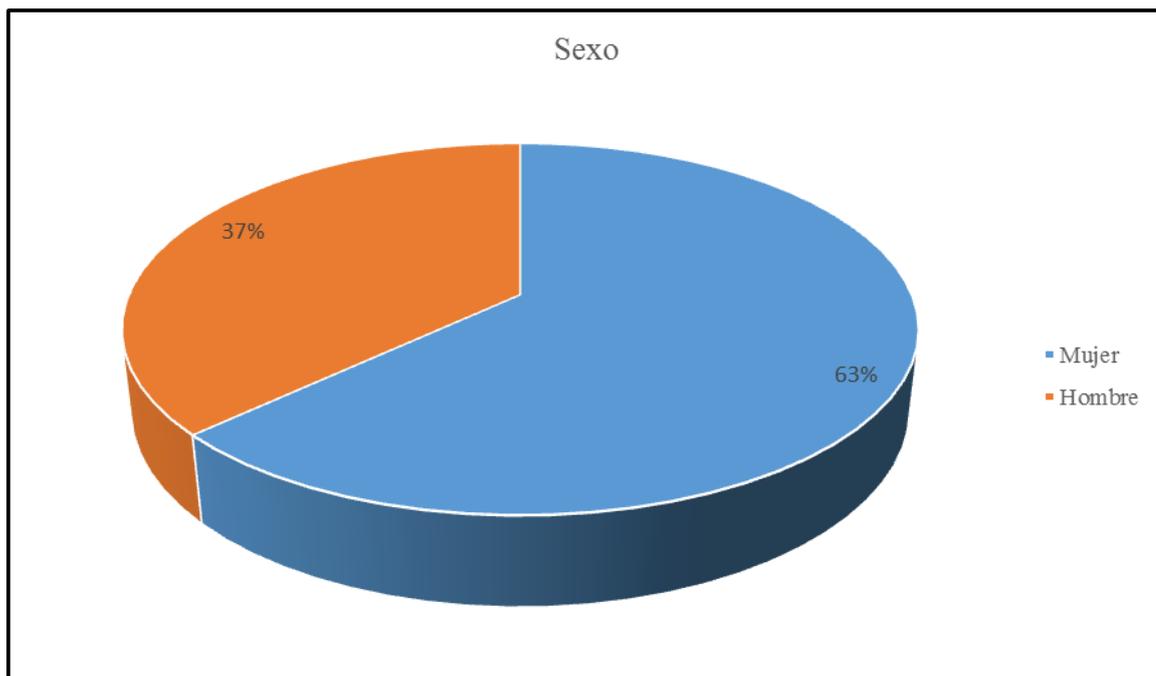
Gráfica 20. Desarrollo de competencias y mejoramiento del desempeño

La gráfica 20 muestra la relación del proceso de evaluación de desempeño con el desarrollo de competencias y mejoramiento del desempeño del personal. Fue un 37% que indicó estar totalmente de acuerdo, el 30% de acuerdo, el 15% se encuentran indecisos, y un 9% respectivamente están en desacuerdo y en total desacuerdo en considerar que el proceso de evaluación del desempeño ayuda a desarrollar competencias y mejorar el desempeño. El gráfico anterior muestra que un 67% de los encuestados afirman que el proceso de evaluación del desempeño le ayuda a desarrollar sus competencias y mejorar su desempeño. En una pregunta anterior se puede observar que el 59% respondió que si se realizó un plan de mejora luego de realizar la evaluación del desempeño. Sin embargo, el instrumento no tiene competencias definidas para cada uno de los puestos, sino que evalúa competencias de manera genérica por lo que dificulta el desarrollo de competencias sino están definidas según sus respectivos puestos.



Gráfica 21. Edad de los encuestados

La gráfica 21 muestra los rangos de edades de los colaboradores encuestados. De la muestra total, el 39% de los encuestados se encuentran dentro de un rango de edad de 31-40 años, un 32% en un rango de 41-50 años, un 14% entre las edades de 51-60 años, un 13% comprendido en un rango de 20-30 años y un 2% tenía 61 o más años. Con esto se puede identificar que la mayoría de las personas que trabajan en la sede central de la UPNFM oscila entre el rango de edad de 31-40 años.



Gráfica 22. Sexo de los encuestados

La gráfica 22 indica el sexo de los colaboradores que fueron encuestados. Se muestra que un 63% de los encuestados fueron mujeres y un 37% eran hombres.

4.5 Propuesta de mejora

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de los instrumentos presentados, se pudo observar que la percepción del proceso de evaluación del desempeño por parte del personal administrativo con y sin personal a cargo, es en su mayoría positivo, se considera que el mismo está alineado con los objetivos estratégicos, midiendo los objetivos y competencias del personal. Sin embargo, es importante mencionar que existe un porcentaje que indica que el instrumento es genérico, así mismo que el proceso que se utiliza actualmente no está debidamente documentado, y experimentando un cambio importante para su última aplicación (Ver anexo 2)

Con base a estas situaciones que se propuso un modelo de sistema de gestión del desempeño, el cual considera de una manera integrada todos los pasos de este proceso de

Recursos Humanos. La propuesta integra ambas metodologías propuestas dentro de la investigación; el manual considera desde la concepción de los objetivos de cada colaborador, hasta las rúbricas para su respectiva evaluación.

Esta propuesta de manual del proceso de gestión del desempeño cuenta con los siguientes aspectos:

- Introducción.
- Objetivos del proceso.
- Alcance y aplicaciones del proceso.
- Categorización del personal para su evaluación.
- Tipos de evaluación.
- Pasos del proceso
- Metodología de la evaluación.
- Responsables del proceso.
- Periodicidad del proceso
- Formatos para la evaluación del desempeño de acuerdo al método de evaluación.

4.5.1 Beneficios de la propuesta de mejora

La aplicación y existencia de un manual para el proceso de gestión del desempeño, conlleva los siguientes beneficios:

- 1 Proceso documentado de los pasos a seguir para la administración del proceso de gestión del desempeño, identificando responsables, periodicidad, criterios de evaluación y evaluaciones a realizar.
- 2 Mayor objetividad del proceso de gestión del desempeño, en especial sobre los criterios de evaluación y los resultados obtenidos por parte del personal evaluado.

- 3 Comunicación clara y fluida en todos los niveles de la institución para el desarrollo del proceso de gestión del desempeño.
- 4 Sirve como insumo para la revisión de los demás manuales de procesos propios del área de Recursos Humanos.
- 5 Alineación directa con el actual plan estratégico y con los próximos a ser creados por la institución.
- 6 Sirve de guía para la toma de decisiones en temas como traslados de personal, elaboración de planes de mejora, identificación de necesidades de capacitación.

El clima organizacional de igual manera se ve beneficiado, pues al tener un proceso de gestión del desempeño, debidamente documentado, el compromiso institucional aumenta, así como la motivación por parte de los empleados al contar evaluaciones objetivas sobre su desempeño profesional y personal dentro de la institución.

Así mismo es importante mencionar que a nivel financiero, la universidad fue beneficiada, al contar con un estudio de consultoría sobre el proceso, el cual tiene como base para poder seguir realizando este tipo de estudios para evaluar los demás procesos propios del área de recursos humanos.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

Para la aplicación de la propuesta de mejora se definió el siguiente cronograma para su aplicación:

Tabla 4: Cronograma de aplicación de propuesta de mejora

No.	Actividad	Meses 2018						Meses 2019
		J	A	S	O	N	D	
1	Presentación y entrega de la propuesta de mejora (manual del proceso de gestión del desempeño).							
2	Revisión de la propuesta de mejora.							
3	Aprobación de la propuesta de mejora a la institución.							
4	Capacitación a los agentes claves sobre la implementación de la propuesta de mejora							
5	Implementación de la propuesta de mejora							

Fuente: Propia

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

4.6.2.1 Presentación y entrega de la propuesta de mejora

Como primero paso se debe de realizar la entrega de la propuesta de mejora, a las autoridades que actualmente llevan a cabo la ejecución del proceso de evaluación del desempeño. Se debe de explicar los beneficios de esta tanto a la Dirección de Evaluación y Acreditaciones (DEVA) como al Departamento de Recursos Humanos.

4.6.2.2 Revisión de la propuesta de mejora

Una vez entregada la propuesta, es responsabilidad de las dos áreas anteriormente mencionadas, la respectiva revisión de esta para determinar los aspectos que pueden aplicarse de manera inmediata y los que deben de tener mayor preparación.

4.6.2.3 Aprobación de la propuesta de mejora a la institución

Una vez revisada la propuesta, ésta es aprobada por la máxima autoridad de la universidad, en este caso la Rectoría. La Rectoría es la encargada en conjunto con las otras dos áreas (DEVA y RRHH) de comunicar los cambios que sean pertinentes al proceso de evaluación del desempeño.

4.6.2.4 Capacitación a los agentes claves sobre la implementación de la propuesta de mejora

Una vez comunicados los cambios dentro del proceso de evaluación del desempeño, es responsabilidad tanto de la DEVA como de RRHH el capacitar a los demás líderes de las otras áreas de la institución, para así aplicar los cambios previamente establecidos.

4.6.2.5 Implementación de la propuesta de mejora

Al ser capacitados los agentes claves, es responsabilidad de éstos el ejecutar los cambios previamente establecidos. Tanto la DEVA como RRHH son responsables del seguimiento de estos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El nivel de conocimiento del personal administrativo de la UPNFM en su sede central, sobre el proceso de evaluación del desempeño es bajo, pues existe un 71% que no conoce el orden correcto de los pasos involucrados en éste.
- El personal administrativo de la UPNFM sede central, con y sin personal bajo su cargo, considera que sí existe relación entre el proceso de evaluación del desempeño y el instrumento utilizado para éste con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Actualmente se está cumpliendo el plan estratégico vigente de la UPNFM, en relación al proceso de evaluación del desempeño, pues existe el proceso como tal, cumpliendo de esta manera con el eje de administración y finanzas del plan estratégico.

5.2 Recomendaciones

- Comunicar por un medio institucional, la manera en que se realice el proceso de evaluación del desempeño, para así mejorar el nivel de conocimiento que el personal administrativo de la UPNFM tiene sobre este proceso.
- Revisar los indicadores contemplados dentro del instrumento para la evaluación del desempeño y con base a la revisión, crear un instrumento que contemple en su totalidad los cuatro objetivos institucionales expuestos en el plan estratégico vigente de la UPNFM.
- Definir un proceso de administración del desempeño que contemple de manera integral todos los pasos requeridos para la administración del desempeño, identificando la periodicidad, criterios de evaluación, responsables, evaluación, elaboración de planes de mejora y cumplimiento de estos para así mejorar la gestión

administrativa como una línea estratégica en el cumplimiento de los ejes contemplados dentro del plan estratégico que se encuentra actualmente vigente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfaro, M. d. (2012). *Administración de Personal*. México, D.F.: Red Tercer Milenio.
2. Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias, Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires: Granica.
3. Capuano, A. (2004). *Evaluación del desempeño: Evaluación por competencias*. Invenio, 140.
4. Chavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
5. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw Hill.
6. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson.
7. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 336). Ciudad de México: Pearson Education.
8. Gaceta, L. (19 de Enero de 2018). *Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, Ejercicio Fiscal 2018*. pág. 16.
9. Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del Desempeño Individual*. Madrid: Días de Santos.
10. Gil, F. (2007). *La evaluación de competencias laborales*. *Revista científica de la UNED*, 83-106.
11. Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
12. Hatum, A. (2009). *Alineando la Organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
13. Hernández, S. (1994). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico*. México: McGraw-Hill.
14. Hitt, M., Black, J. S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México D.F.: Pearson.
15. Honduras, C. N. (Febrero de 1989). *Ley de Educación Superior Reglamento General de la Ley Normas Académicas del Nivel de Educación Superior*. Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.

Obtenido

de

[http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/UPNFM/Regulaciones\(normativa\)/Leyes/2015/Ley%20de%20Educacion%20Superior.pdf](http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/UPNFM/Regulaciones(normativa)/Leyes/2015/Ley%20de%20Educacion%20Superior.pdf)

16. INE. (2017). LVIII Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples. Tegucigalpa.
17. Jones, H. (2009). Administración Estratégica. México, D.F.: Mc Graw Hill.
18. López, A. (2001). Manejo de los recursos humanos: Una guía para organizaciones no gubernamentales. Recursos para el éxito, 35.
19. Mondy, W. (2010). Administración de Recursos Humanos. México, D.F.: Pearson.
20. Pérez, A. (17 de Noviembre de 2009). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en empresa Manufactura. 4. México, D.F., México.
21. Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Pearson.
22. Rodríguez, E. (1988). Motivación al trabajo. México D.F.: El Manual Moderno.
23. Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México, D.F.: McGraw Hill.
24. Stoner, J. (1996). Administración. Juárez: Pearson.
25. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. México D.F.: McGraw Hill.
26. UNAH. (13 de Septiembre de 2017). Portal UNAH. Obtenido de <https://des.unah.edu.hn/servicio-al-usuario/estadisticas/>
27. UPNFM. (2014). Plan Estratégico Institucional 2014-2020. Tegucigalpa.
28. UPNFM. (23 de Febrero de 2015). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Obtenido de <https://www.upnfm.edu.hn/index.php/direccion-de-evaluacion-y-acreditacion>
29. UPNFM. (2015). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Obtenido de <https://www.upnfm.edu.hn/index.php/ct-menu-item-2/ct-menu-item-3>

30. Werther, W., & Davis, K. (2014). Administración de Recursos Humanos: Gestión del capital humano. México, D.F.: Mc Graw Hill Education.

ANEXOS

7.1 Anexo 1: Matrícula Total en Instituciones de Educación Superior de Honduras 2016

Instituciones de Educación Superior (IES)	N°	%
Total	201,821	100%
Públicas	125,672	63.2%
Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	88,219	44.4%
Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán	30,233	15.2%
Universidad Nacional de Agricultura	5,645	2.8%
Universidad Nacional de Ciencias Forestales	261	0.1%
Universidad Nacional de la Policía de Honduras	414	0.2%
Universidad de Defensa de Honduras	900	0.5%
Privadas	75,609	36.8%
Universidad José Cecilio del Valle	2,574	1.3%
Universidad de San Pedro Sula	4,599	2.3%
Universidad Tecnológica Centroamericana	21,978	11.1%
Seminario Mayor “Nuestra Señora de Suyapa”	200	0.1%
Universidad Tecnológica de Honduras	15,177	7.6%
Escuela Agrícola Panamericana	1,289	0.6%
Universidad Católica “Nuestra Señora Reina de la Paz”	16,497	6.7%
Centro de Diseño, Arquitectura y Construcción	104	0.1%
Universidad Cristiana Evangélica “Nuevo Milenio”	6,491	3.3%
Universidad Metropolitana de Honduras	2,928	1.5%
Universidad Cristiana de Honduras	2,179	1.4%
Universidad Jesús de Nazareth	338	0.2%
Universidad Politécnica de Honduras	965	0.5%
Universidad Politécnica de Ingeniería	290	0.1%

Fuente: (UNAH, 2017)

7.2 Anexo 2. Manual del Sistema de Gestión del Desempeño

MANUAL DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN

TEGUCIGALPA MDC. JUNIO 2018

I. INTRODUCCIÓN

El sistema de gestión del desempeño debe de entenderse como un proceso que abarca desde la concepción de los criterios de evaluación, la creación de estos criterios, comunicación de los aspectos relevantes del proceso como ser: periodicidad, responsables, criterios de evaluación y tipos de evaluaciones a realizar; para así poder trabajar con base a los resultados los planes de acción por cada uno de los colaboradores que forman parte de la institución.

El sistema de gestión del desempeño debe de estar alineado a la estrategia de la institución, esto con el objetivo de poder dar cumplimiento con los planes estratégicos que se creen a lo largo de los años de esta. La importancia de la alineación de este proceso repercutirá en la toma de decisiones que como institución puedan darse, en especial para los demás procesos que se desarrollen dentro de la misma, entre los cuales: reclutamiento y selección de personal, capacitación, remuneración, entre otros.

Este proceso tiene como fin la creación de planes de acción para poder mejorar las áreas que requieren atención en los colaboradores y que estén afectando la consecución de las metas y objetivos determinados dentro de los planes estratégicos, sirviendo esto como insumos importantes en la toma de decisiones dentro de los demás procesos anteriormente mencionados.

II. OBJETIVOS DEL PROCESO

2.1 Objetivo General:

Mejorar la productividad del personal administrativo de la UPNFM, para que éste logre el cumplimiento de las metas y objetivos planteados dentro del plan estratégico vigente en la institución.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de aporte hacia el cumplimiento del plan estratégico vigente en la institución, por cada uno de los colaboradores administrativos de la misma.

- Evaluar el grado de eficiencia en el cumplimiento de las funciones de los colaboradores de la UPNFM.
- Brindar insumos que sirvan para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución, en referencia a los demás procesos de Recursos Humanos.

III. ALCANCE Y APLICACIÓN DEL PROCESO

3.1 Alcance

El proceso tanto en su dirección y ejecución será realizada por el Departamento de Recursos Humanos de la institución, pues es el departamento que también es el responsable de los demás procesos de Recursos Humanos, mismos que deben de estar alineados.

En referencia a la aplicabilidad del proceso, éste será aplicado a todos los colaboradores permanentes (pertenecientes a la institución, sin considerar al personal contratado por un tercero), considerando de igual manera a los docentes administrativos, incluyendo a su vez a los diferentes niveles jerárquicos, exceptuando al Rector de la universidad.

3.2 Aplicación

La aplicación del manual recae principalmente en la toma de decisiones referentes a la administración de los colaboradores dentro de los demás procesos propios del Departamento de Recursos Humanos. Los resultados obtenidos por medio del proceso de gestión del desempeño podrán ser utilizados para orientar y apoyar áreas como:

- Aumentos salariales, basados en desempeño.
- Determinación de necesidades de capacitaciones.
- Movimientos de personal, por ejemplo, rotaciones internas, ascensos, traslados entre departamentos o sedes y salidas de la institución.
- Creación de planes de sucesión y de carrera.

IV. CATEGORIZACIÓN DEL PERSONAL

Para la aplicación del proceso de gestión del desempeño, y para una mayor facilidad en la concepción de los criterios, competencias y factores a evaluar, los colaboradores serán divididos en las siguientes categorías:

Categoría	Descripción	Puestos
Nivel Ejecutivo	Constituido por los más altos puestos de cada área, es decir los líderes a nivel jerárquico de éstas y que tienen mayor inferencia en las decisiones estratégicas de la institución.	Vicerrectores. Gerentes. Directores. Secretario General.
Nivel de Mandos Intermedios	Constituido por puestos que tienen personal a cargo, pero que su participación a nivel estratégica es limitada.	Sub directores. Jefes. Coordinadores.
Nivel Técnico	Constituido por puestos que presentan un grado de especialización para el desarrollo de sus funciones.	Docentes administrativos. Analistas. Especialistas. Técnicos.
Nivel Operativo	Constituido por puestos en donde sus funciones son mecánicas y sirven de apoyo administrativo a otros puestos.	Auxiliares. Secretarias. Oficiales.
Nivel de Servicios	Constituido por puestos que de apoyo dentro de la institución.	Jardineros. Conserjes.

V. PASOS DEL PROCESO

El proceso de gestión del desempeño tendrá la duración de un año, considerando lo siguiente:

Paso	Descripción	Responsables	Duración
Comunicación de inicio del sistema de evaluación.	Se deberá de comunicar a nivel nacional que el periodo de gestión del desempeño se estará realizando.	RRHH	2 semanas
Definición de evaluaciones a realizar	Al iniciar el proceso de gestión del desempeño, se deberá de definir el tipo de evaluaciones a realizar.	Jefes de cada área RRHH	1 semana

	Será RRHH el área encargada de convocar y reunir a las áreas para la toma de decisión sobre las evaluaciones que se realizarán.		
Definición de instrumentos a utilizar	<p>Con base a las evaluaciones a realizar, RRHH proveerá los instrumentos (formatos) a utilizar dentro del proceso.</p> <p>Se deberá de contar con una capacitación a los jefes de cada área sobre los instrumentos a utilizar para que sean éstos los encargados de explicarle a su personal a cargo.</p>	RRHH Jefe de cada área	2 semanas
Definición de los criterios de evaluación.	<p>Los colaboradores que serán evaluados deberán de iniciar el proceso de la definición de sus objetivos por área.</p> <p>Se deberá de compartir por parte de RRHH las competencias por las cuales se estarán evaluando al personal, éstas responden a las competencias propias de la categorización de competencias tomadas del manual de competencias institucional.</p>	Jefe inmediato del área Colaboradores de cada área RRHH	2 semanas
Envío de criterios de evaluación	Una vez definidos los criterios de evaluación, en especial el de los objetivos, éstos deberán de ser entregados a RRHH para su custodia.	Jefe de cada área RRHH	1 semana
Desarrollo de	Al entregar los	Colaboradores en	5 meses

<p>critérios de evaluación.</p>	<p>de</p> <p>critérios de evaluación, los colaboradores deberán de iniciar con el proceso de cumplimiento de los mismos, esperando la primera evaluación.</p>	<p>general</p>	
<p>Evaluación de medio término</p>	<p>de</p> <p>A mediados del año, se realizará la evaluación de medio término a todo el personal de la institución que aplique dentro del sistema de gestión del desempeño.</p> <p>RRHH deberá de enviar por medio de comunicación institucional, el aviso del inicio de la evaluación de medio término, indicando las instrucciones (llenado de formatos) y el tiempo disponible para la entrega de la misma. Para esta etapa solo se contará con la evaluación de la parte de objetivos, la evaluación de las competencias no se realizará en este paso.</p>	<p>RRHH Colaboradores en general</p>	<p>1 semana</p>
<p>Envío de evaluación de medio término</p>	<p>Al finalizar el periodo estipulado para realizar la evaluación de medio término, cada jefe de área deberá de enviar la documentación a RRHH.</p>	<p>Jefe de cada área</p>	<p>1 semana</p>
<p>Periodo de cumplimiento de los criterios de evaluación.</p>	<p>de</p> <p>Después del envío de los resultados de la evaluación de medio término, RRHH deberá de comunicar a nivel institucional el inicio del periodo para el cumplimiento de los criterios de evaluación</p>	<p>RRHH Colaboradores en general</p>	<p>1 semana</p>

	<p>que no han sido finalizados.</p> <p>Se deberá de indicar la fecha hasta la cual el personal tendrá disponible para la finalización y cumplimiento de los criterios de evaluación.</p>		
Evaluación final	<p>Todo el personal dentro del proceso de gestión de desempeño deberá de completar los criterios de evaluación, haciendo uso de los respectivos formatos para tales fines.</p> <p>Se realizarán los respectivos tipos de evaluación, definidos por la categoría de las evaluaciones previamente seleccionadas.</p>	Colaboradores en general	1 semana
Envío de evaluación finalizada	Al finalizar el periodo estipulado para realizar la evaluación de los criterios de evaluación, los jefes de cada área deberán de enviar los resultados a RRHH.	Jefe de cada área	1 semana
Retroalimentación	Una vez enviada la evaluación, cada jefe deberá de proveer retroalimentación con base a la evaluación obtenida por parte de su personal a cargo.	Jefe de cada área	1 semana
Elaboración de planes de mejora	Con base a los resultados obtenidos por parte de las evaluaciones realizadas, RRHH apoyará a los jefes de cada área para la elaboración de un plan de mejora para los	RRHH Jefe de cada área	2 semanas

	colaboradores que no obtuvieron una calificación satisfactoria en las evaluaciones realizadas.		
Aplicación de planes de mejora	Al tener los planes de mejora definidos, éstos deberán de ser compartidos con los colaboradores seleccionados para su aplicación.	Jefe de cada área.	1 año.

Queda a decisión del departamento de RRHH las medidas a tomar en caso que el desempeño no sea satisfactorio.

VI. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Para el desarrollo de la evaluación del desempeño, se consideran dos metodologías, las cuales se detallan a continuación, así como las especificaciones de éstas:

6.1 Evaluación del Desempeño por Objetivos:

Este tipo de evaluación se realizará por medio del método de medición de resultados, en el cual se determinará el nivel de cumplimiento de cada objetivo planteado, por medio del logro de las metas y logro de los indicadores establecidos.

Para esta metodología se contará con los siguientes pasos:

6.1.1 Planteamiento de los objetivos

El planteamiento de objetivos responderá al cumplimiento de lo que se espera que cada colaborador logre dentro de la organización, tomando como referencia sus funciones y la alineación de estas como aporte a las metas y objetivos estratégicos definidos dentro del plan estratégico vigente.

Dentro de la definición y redacción de los objetivos, cada colaborador será responsable de esto, siendo su jefe inmediato el encargado de la revisión y modificación de estos. Al tener los objetivos listos, éstos deberán de ser enviados al departamento de Recursos Humanos para su aprobación.

Para la definición de objetivos se deberá de utilizar el formato de definición de objetivos para la evaluación del desempeño. (Ver anexo 1)

La definición de objetivos estará dividida en dos categorías:

- Objetivos individuales relacionados al puesto de trabajo: reflejando metas y actividades relacionadas a su puesto de trabajo.
- Objetivos individuales de desarrollo: reflejando necesidades de crecimiento personal y profesional.

Cada objetivo planteado deberá de especificar los resultados y tiempo de cumplimiento estipulado.

6.1.2 Ponderación de Objetivos

Con el fin de poder calificar cada uno de los objetivos previamente planteados, a éstos se les dará una ponderación de la siguiente manera:

Tipo de Objetivo	Ponderación
De crecimiento profesional	80%
De crecimiento personal	20%

Nota: La división del tipo de objetivos con base a su ponderación responde a:

- Objetivo de crecimiento profesional: evaluado con un 80% por la relación de los objetivos, indicadores, actividades y resultados con el plan estratégico vigente. Es decir, los objetivos de crecimiento profesional deberán de estar alineados con las funciones propias de cada puesto de la institución y el aporte que este hace en el cumplimiento de las estrategias institucionales.
- Objetivo de crecimiento personal: evaluado con un 20% para propiciar el desarrollo de las personas en su puesto de trabajo. La elección de estos objetivos no tendrá relación directa con el puesto de trabajo, sino que, con el desarrollo de la persona en el puesto de trabajo, es decir, elementos que el colaborador considere son importantes para el/ella. Este tipo de objetivos responden a un componente motivacional.

Nota: Todas las personas que sean evaluadas por objetivos deberán de cumplir con la mecánica de evaluación por objetivos, es decir, a todos se les evaluará con un 80% sus objetivos de crecimiento profesional y con un 20% sus objetivos de desarrollo personal.

Cada objetivo planteado dentro de las categorías deberá de ser ponderado, y la suma total de éstos en cada categoría, deberá de reflejar el porcentaje indicado en la tabla anterior. La ponderación de cada objetivo dentro de las categorías será definida tanto por el colaborador como por su jefe inmediato.

6.1.3 Determinación del porcentaje de cumplimiento

El porcentaje de cumplimiento revelará el nivel de cumplimiento que tiene el objetivo en las fechas de revisión de este. Este porcentaje será determinado por el jefe inmediato de cada colaborador, tomando en consideración las actividades y resultados obtenidos hasta el momento de revisión de cada objetivo.

Se manejará una escala con puntuación máxima del 100%; para determinar el porcentaje de cumplimiento de cada objetivo se tomarán en cuenta la cantidad de resultados esperados por cada objetivo para así obtener la proporción del porcentaje de cumplimiento que representa cada resultado del objetivo. Por ejemplo, si el objetivo planteado cuenta con 5 resultados esperados, cada resultado representará el 20% del objetivo. Para determinar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos solo se considerarán los resultados obtenidos en su totalidad a la fecha de revisión del objetivo.

6.1.4 Revisión de objetivos

De acuerdo a la periodicidad del proceso de gestión de evaluación, se deberá de indicar la fecha de revisión de los objetivos, los cuales serán evaluados en dos ocasiones:

- Evaluación de medio término.
- Evaluación final.

6.1.5 Determinación del estado de cumplimiento

El estado de cumplimiento revela la situación actual del objetivo que está siendo evaluado. Los estados de cumplimiento a utilizar:

Estado	Descripción
Atrasado	Indica un incumplimiento en relación con el tiempo y resultados del objetivo estipulados.
En Proceso	Indica que el cumplimiento del objetivo se está desarrollando en el tiempo estipulado cumpliendo con los resultados esperados a la fecha.

Completado	Indica la finalización del objetivo y cumplimiento de éste a un 100%
No Completado	Indica la finalización del objetivo, pero no el cumplimiento del 100% del mismo.

Con base a los periodos de evaluación de objetivos, se detallan los estados a utilizar en cada uno de ellos:

Periodo de evaluación	Estados a utilizar
Medio término	Atrasado En proceso Completado
Final	Completado No completado

6.1.6 Calificación del objetivo

Para poder completar la evaluación de los objetivos, se deberá de proporcionar una calificación de los objetivos plantados. La calificación responderá a la siguiente tabla:

Criterio	Descripción	Calificación
No cumple con las expectativas	No ha cumplido con el objetivo y resultados de este.	1 (No Satisfactorio)
Necesita mejorar	Ha cumplido con un porcentaje menor del 100% en relación con el objetivo y a los resultados del mismo.	2 (No Satisfactorio)
Alcanza las expectativas	Ha cumplido con el 100% del objetivo y de sus resultados.	3 (Satisfactorio)
Excede las expectativas	Ha cumplido con el 100% del objetivo y de sus resultados, demostrando una alta eficiencia y logrando mayores resultados de los esperados.	4 (Satisfactorio)

Cada objetivo deberá de ser evaluado de manera independiente.

6.1.7 Responsables de la evaluación

Para la evaluación por medio de objetivos, tanto el jefe como el colaborador que le reporte realizarán una evaluación, contando así con dos tipos:

- Evaluación por parte del jefe inmediato.
- Autoevaluación.

6.1.8 Resultados de la evaluación

La puntuación total de la evaluación por objetivos será el promedio de las evaluaciones realizadas. La sumatoria deberá de realizarse objetivo por objetivo, para obtener los promedios de cada uno de los objetivos. Al contar con todos los promedios, estos deberán de sumarse y así obtener la calificación final, la cual reflejará la puntuación de la evaluación del desempeño por objetivos.

6.2 Evaluación del Desempeño por Competencias

La evaluación del desempeño por competencias se realizará por medio de la escala gráfica, reflejando los comportamientos mostrados por los colaboradores que formen parte del proceso de gestión del desempeño.

Se deberá de consultar el manual de competencias para poder definir las competencias que serán evaluadas, esto deberá de ser realizado entre el Departamento de Recursos Humanos y cada área a evaluar, representada por su jefe.

La evaluación del desempeño por competencias deberá de utilizar el formato de evaluación de desempeño por competencias. (ver anexo 2)

Para esta metodología se contará con los siguientes pasos:

6.2.1 Identificación de las competencias

Se deberán de seleccionar las competencias que se evaluarán por cada nivel jerárquico (el mismo utilizado dentro de la evaluación del desempeño por objetivos). Para esta identificación es importante diferenciar las competencias cardinales u organizacionales (las competencias a evaluar en todos los niveles jerárquicos) y las competencias específicas (correspondientes a las únicas por cada nivel jerárquico).

6.2.2 Identificación de los indicadores conductuales

Definidas las competencias a evaluar en cada nivel jerárquico, se deberán de definir los indicadores conductuales, es decir, las conductas que son propias de cada competencia, para que sea con base a éstos que se realice la evaluación de cada competencia.

6.2.3 Puntuación de indicadores conductuales

Ya identificados los indicadores conductuales que serán evaluados, los mismos procederán a ser calificados, siguiendo la rúbrica:

Nivel	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Calificación	5	4	3	2	1

Las categorías responden a una escala de Likert, a continuación, se explica el significado de cada categoría:

1. Muy alto: Excede en el cumplimiento del comportamiento indicado.
2. Alto: Demuestra y cumple con el comportamiento en su totalidad sin exceder o dar más en el mismo.
3. Medio: Se comporta de manera intermedia, mostrando un intermedio de acciones y comportamiento.
4. Bajo: Muestra el comportamiento, pero de una manera mínima.
5. Muy bajo: No muestra el comportamiento.

6.2.4 Categorización de competencias

Una vez evaluados los indicadores conductuales de cada competencia, los resultados se entregarán a RRHH, para la debida categorización de las mismas, con base en los puntos obtenidos. La categorización indicará el nivel de la competencia, teniendo los siguientes niveles:

Nivel	% de la competencia
A	≥ 95
B	75-94
C	50-74
D	25-49
Estado crítico	> 25

La categorización de las competencias variará de acuerdo con el nivel de indicadores que fueron definidos en cada nivel jerárquico. El porcentaje de la competencia será determinado como se mencionó anteriormente por la cantidad de indicadores conductuales, por ejemplo: Si a una competencia se le han asignado 15 indicadores conductuales para su evaluación y con base al rango de calificaciones (ver inciso 6.2.3), ésta tendrá un máximo de 75 puntos. A la sumatoria de los puntos obtenidos por competencia se le aplicará la regla de tres, para así determinar el porcentaje obtenido y categorizar la competencia según el nivel que represente el porcentaje obtenido.

6.2.5 Responsables de la evaluación

Para la evaluación por medio de competencias, tanto el jefe como un compañero del área que el jefe elija para evaluar a cada uno de su personal a cargo realizarán una evaluación, contando así con dos tipos:

- Evaluación por parte del jefe inmediato.
- Evaluación por pares.

6.2.6 Periodicidad de la evaluación

La evaluación del desempeño por competencias tendrá lugar una sola vez al año, a diferencia de la evaluación por objetivos, ésta no contará con evaluación de medio término, sólo se realizará en el periodo de la evaluación final de todo el proceso de gestión del desempeño.

6.3 Elección de metodología para la evaluación

Al contar con dos metodologías propuestas para la evaluación del desempeño quedará a decisión de cada una de las áreas de la institución con la asesoría del departamento de Recursos Humanos la elección del tipo de evaluaciones que se realizarán durante el periodo establecido para el proceso.

Se sugiere tomar en cuenta el capítulo IV de este manual (Categorización del personal) para la definición de las metodologías a utilizar en los diferentes tipos de colaboradores con los que cada una de las áreas de la institución cuenta, según el nivel jerárquico. A continuación, se presenta el cuadro de evaluaciones a realizar por nivel jerárquico:

Categoría	Evaluación por Objetivos	Evaluación por Competencias
Nivel Ejecutivo	X	X
Nivel de Mandos Intermedios	X	X
Nivel Técnico	X	X
Nivel Operativo	X	X
Nivel de Servicios		X

Nota: Previo a la elección de las metodologías a utilizar, el departamento de Recursos Humanos con cada área debe de hacer la revisión del plan estratégico vigente de la institución para así alinear estas metodologías con lo establecido en este plan.

VII. RESPONSABLES DEL PROCESO

El proceso de gestión del desempeño estará bajo la custodia del Departamento de Recursos Humanos, siendo éste el principal responsable de la ejecución de este. Sin embargo, dentro del proceso participarán diferentes actores claves para el mismo. A continuación, se detallan los responsables y sus debidas asignaciones:

Departamento de Recursos Humanos:

- Elaboración de los instrumentos a utilizar para el proceso.
- Acompañamiento en la redacción de los criterios de evaluación a los jefes de área.
- Comunicación de los tiempos destinados para el proceso.
- Capacitación a los jefes de área sobre el proceso de gestión del desempeño.
- Recepción de resultados del proceso.
- Entrega de resultados finales a las áreas con la debida calificación de cada uno de los colaboradores evaluados.
- Apoyo en la creación de los planes de mejora.
- Ejecución del plan de mejora.
- Seguimiento del plan de mejora.
- Alta dirección:
- Definición de las metas y objetivos estratégicos.

- Aprobación del proceso de gestión del desempeño.
- Definición de los objetivos por área para el logro del plan estratégico.

Jefes de cada área:

- Definición y aprobación de los criterios de evaluación de su personal a cargo.
- Explicación de los instrumentos a utilizar dentro del proceso.
- Evaluación de su personal a cargo.
- Entrega de los resultados a RRHH.
- Definición de planes de mejora.
- Apoyo en la ejecución de planes de mejora.

Colaboradores:

- Definición de sus criterios de evaluación.
- Evaluación de los criterios.
- Ejecución del plan de mejora.

VIII. PERIODICIDAD DEL PROCESO

El proceso de gestión del desempeño tendrá una duración de un año laboral, en el cual se deberá de incluir desde la comunicación del proceso hasta la creación de los planes de mejora, para que éstos puedan ser aplicados durante el próximo año y así mejorar el desempeño de los colaboradores. Las evaluaciones deberán de existir dos evaluaciones como mínimo dentro del año laboral, éstas se realizarán cada seis meses para así conocer el avance que se tiene en el cumplimiento de objetivos, indicadores conductuales y demás elementos propios de los tipos de evaluación que se están realizando dentro de la institución.

Quedará a discreción de cada área la realización de evaluaciones periódicas dentro de cada semestre. Estas evaluaciones pueden realizarse una vez por mes para así tener mayor control sobre el proceso y el cumplimiento de lo establecido dentro del proceso de evaluación del desempeño.

Se debe de verificar el capítulo VI de este manual, para así identificar cuántas evaluaciones se realizarán durante el año de ejecución del proceso.

IX. ANEXOS

9.1 Anexo 1: Formato de Definición de Objetivos para la Evaluación del Desempeño

	FORMATO DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			Código No. 001
	UPNFM			VERSIÓN: 01
Elaborado por: (Nombre del puesto del titular) Fecha de Elaboración: DD/MM/AA	Fechas de Aprobación: DD/MM/AAAA Versión: 01 Última versión: 01	Página xx de xx	FIRMA DE APROBACIÓN: Nombre del jefe inmediato: ____ Firma: _____	

I. Información General

Nombre del titular del puesto:	
Puesto laboral:	
Nombre del jefe inmediato:	
Puesto del jefe inmediato:	
Área a la que pertenece:	
Sede:	
Periodo a reportar:	

II. Definición de Objetivos

2.1 Objetivos de desarrollo profesional

Objetivo	Actividades a realizar	Resultados a obtener	Ponderación	% de cumplimiento	Estado de cumplimiento	Calificación
Objetivo 1	Actividad 1.1 Actividad 1.2	Resultado 1.1 Resultado 1.2				
Objetivo 2	Actividad 2.1 Actividad 2.2	Resultado 2.1 Resultado 2.2				

2.2 Objetivos de desarrollo personal

Objetivo	Actividades a realizar	Resultados a obtener	Ponderación	% de cumplimiento	Estado de cumplimiento	Calificación
Objetivo 1	Actividad 1.1 Actividad 1.2	Resultado 1.1 Resultado 1.2				
Objetivo 2	Actividad 2.1 Actividad 2.2	Resultado 2.1 Resultado 2.2				

Evaluación

Tipo de objetivo	Objetivo	Evaluación del jefe	Autoevaluación	Promedio
Total				

Firmas:

Colaborador

Jefe inmediato

RRHH

9.2 Anexo 2: Formato de Evaluación del Desempeño por Competencias

	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS		Código No. 002
	UPNFM		VERSIÓN: 01
Elaborado por: (Nombre del puesto del titular)	Fechas de Aprobación: DD/MM/AAAA	Página xx de xx	FIRMA DE APROBACIÓN: Nombre del jefe inmediato: ____ Firma: _____
Fecha de Elaboración: DD/MM/AA	Versión: 01 Última versión: 01		

I. Información General

Nombre del titular del puesto:	
Puesto laboral:	
Nombre del jefe inmediato:	
Puesto del jefe inmediato:	
Área a la que pertenece:	
Sede:	
Periodo a reportar:	
Evaluador:	

II. Instrucciones Generales

Marque con una X en una de las casillas para evaluar cada indicador.

Califique cada indicador conductual con base en el comportamiento demostrado por el evaluado, siguiendo el siguiente puntaje:

- Muy Alto (MA)
- Alto (A)
- Medio (M)
- Bajo (B)
- Muy Bajo (MB)

A continuación, se especifica el significado de cada categoría

- Muy alto: Excede en el cumplimiento del comportamiento indicado.
- Alto: Demuestra y cumple con el comportamiento en su totalidad sin exceder o dar más en el mismo.
- Medio: Se comporta de manera intermedia, mostrando un intermedio de acciones y comportamiento.
- Bajo: Muestra el comportamiento, pero de una manera mínima.
- Muy bajo: No muestra el comportamiento.

III. Competencias

Objetivo	Resultados a obtener	Ponderación	% de cumplimiento	Estado de cumplimiento	Calificación
Indicadores	MB	B	M	A	MA
Indicador 1					
Indicador 2					
Total					

Firmas:

Evaluador

Jefe de RRHH

9.3 Anexo 3: Formato de Resultados de la Evaluación del Desempeño por Competencias

	FORMATO DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS UPNFM			Código No. 003
				VERSIÓN: 01
Elaborado por: (Nombre del puesto del titular) Fecha de Elaboración: DD/MM/AA	Fechas de Aprobación: DD/MM/AAAA Versión: 01 Última versión: 01	Página xx de xx	FIRMA DE APROBACIÓN: Firma Jefe de RRHH: _____	

I. Información General

Nombre del titular del puesto:	
Puesto laboral:	
Nombre del jefe inmediato:	
Puesto del jefe inmediato:	
Área a la que pertenece:	
Sede:	
Periodo a reportar:	
Evaluadores:	

II. Resultados de las evaluaciones

Tipo de competencia	Competencia	Evaluación del jefe	Evaluación del par	Promedio	Categoría

III. Claves de evaluación

Nivel	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Calificación	5	4	3	2	1

IV. Retroalimentación

Competencias nivel A:

Competencias nivel B:

Competencias nivel C:

Competencias nivel D:

Competencias en estado crítico:

Firma de RRH

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen?
2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?
3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?
5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?
6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?
7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?
8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?
9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?

7.4 Anexo 4: Entrevista 1

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

Entrevistado #1:

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen?

R= Actualmente estoy en una dependencia nueva siempre es importante revisar tanto la misión de la unidad, sus fines y todo eso. Para eso se trabaja conjuntamente con el asistente y luego yo tengo dos departamentos, el departamento de Registro y el departamento de Archivo entonces eso es compartido, es decir, se hace una propuesta, se socializa y en ese sentido se conoce, luego tiene que extenderse a los demás miembros del departamento.

2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?

R= Es interesante ver la propuesta de evaluación que tenemos en la institución, es un instrumento genérico que se pretende hacer un proceso de evaluación de 360 grados, una evaluación muy participativa donde miramos que hay un proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Eso es importante ya que tanto el jefe evalúa a los empleados, como los empleados al jefe. Hay funciones muy específicas que esas se deben de realizar de otra forma, pero a nivel general lo que tiene que ver con comportamiento, responsabilidad, desempeño o con cumplimiento de tareas sí porque es un instrumento genérico.

3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?

R= Es interesante pues como mencioné anteriormente el instrumento es genérico y no contempla del todo los objetivos específicos.

4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?

R= Como jefe me toca coordinar, organizar y monitorear este proceso. Anteriormente no se ha dado por que es la primera vez en este cargo que estamos esperando la evaluación. Justo hace una semana nos enviaron el instrumento para hacer lo que es el proceso de la autoevaluación, pero falta la otra parte que me imagino yo que se está pensando en una estrategia para revisarlo porque año por año o y debe de revisarse el instrumento para actualizarse, ajustarse y en algunas ocasiones complementarlo. Cuando hablamos de un instrumento genérico y hablamos de tantas dependencias, que en ocasiones es saludable valorar algunos aspectos puntuales de algunas dependencias.

5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?

R= Hasta este momento se dan resultados y se conocen algunas fortalezas y debilidades especialmente para la toma de decisiones para mejorar y no para sancionar. En ese sentido es importante tener la mirada siempre para mejorar y considero que hay una deuda a nivel institucional porque se ha hecho el proceso de evaluación, se han entregado los resultados a los jefes, los jefes tienen que hacer una etapa de socialización y revisar cómo estamos como unidad, no ver caso por caso sino un proceso de reflexión y a la luz de esa reflexión generar una propuesta de mejora. Esta etapa es donde se va a nivel institucional porque con los docentes si se hace esa parte, pero con el personal administrativo como es un proceso relativamente nuevo ya que inició en el año 2011 ya que anteriormente era RRHH que aplicaba un instrumento muy escueto. A partir del 2011 se hace una experiencia piloto con el Departamento de Tecnologías de Información y fue una experiencia muy bonita porque participaron empleados, fue con un instrumento impreso (actualmente se hace en línea) y a raíz de eso se hizo una reestructuración de la unidad, es decir se mejoró y se hizo un plan de acción y se tienen resultados concretos.

6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?

R= El beneficio más valioso es el poder mejorar, poder detectar falencias y el poder aplicar los correctivos necesarios. Eso es lo más valioso ya que a partir de aquí deberían de focalizarse las capacitaciones y no sacar una capacitación de la manga de la camisa sino tenemos necesidades puntuales y que lo hagamos a la luz de un proceso de evaluación.

7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?

R= Creo que se toman en cuenta varias dimensiones, en éste momento no lo recuerdo muy bien porque no lo hemos aplicado, sin embargo, se está evaluando la parte de autoevaluación. ¿Qué es lo que se busca conocer ahí? Esa identidad institucional y el compromiso. Se evalúa la productividad, las relaciones interpersonales, se toca un poco elementos del clima organizacional. Generalmente la valoración es de 1 a 5, se hace un promedio por dimensión y de cada uno de los indicadores que conforma esas dimensiones.

8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?

R= La evaluación de personal se programa una vez al año, sin embargo, cada jefe está obligado a realizar reuniones periódicas para hacer validaciones de corte cualitativo y eso sería lo ideal, estar reflexionando y estar viendo ya que es una buena práctica que hay que poner en práctica y no esperar a que vamos a entrar a un proceso de una semana o dos meses donde se va a evaluar el desempeño.

9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?

R= Todos ya que participan todos los empleados desde el empleado con rango más bajo hasta el más alto. En el caso nuestro, yo tengo 2 jefaturas que son Registro y Archivo donde yo los evalúo a ellos y ellos me evalúan a mí al igual que evalúo a todo el personal.

7.5 Anexo 5: Entrevista 2

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

Entrevistado #2

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen?

R= El Vicerrector Administrativo y RRHH. Yo participo en los objetivos de mi personal.

2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?

R= Sí está dentro de la evaluación del desempeño y los instrumentos están dentro de los instrumentos que aplica la DEVA. Hace 8 años se hicieron los instrumentos con la DEVA, estamos trabajando y vemos que va funcionando bien y que no hay ningún problema.

3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?

R= Sí están alineados con la estrategia debido al funcionamiento del área.

4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?

R= Participamos el rector, los vicerrectores y RRHH en un equipo para llegar a un consenso.

5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?

R= El alcance que tiene es excelente porque hasta ahora no tenemos problemas.

6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?

R= Con la DEVA podemos tener reclasificaciones y así se puede ver qué tipo de empleados tenemos según las encuestas.

7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?

R= La asistencia, el sistema gerencial, todos los sistemas que usamos y que nuestros empleados usan y que hasta ahora no tenemos ningún problema.

8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?

R= Cada seis meses.

9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?

R= Cada año lo hace la DEVA e internamente lo hacemos nosotros.

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

Entrevistado #3

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen?

R= Mi unidad es principalmente académica y contamos con más o menos 25 profesores, lógicamente que el objetivo fundamental es la administración del plan de estudio. Contamos con la colaboración de un personal administrativo, pero sobre todo de servicio. La secretaria, la muchacha que asea y el conserje eso es en términos generales la constitución que tiene el departamento de ciencias sociales que está adscrito a la facultad de humanidades. Los objetivos del personal están planteados desde la misión misma de la universidad y por otro lado los objetivos están planteados en el plan de estudio. El objetivo fundamental es formar profesionales con habilidades, destrezas y conocimientos en el área de ciencias sociales con formación didáctica y pedagógica.

2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?

R= Somos administradores académicos lo que administramos nosotros es el funcionamiento del plan de estudio y para llevar esto a cabo, tenemos que gestionar administrativamente el buen desempeño de los maestros que están encaminados a obtener resultados positivos en los objetivos anteriormente planteados. En relación a los objetivos, por mi área, están más alineados los de los docentes, el personal administrativo utiliza un instrumento que sí cuenta con la medición de las competencias, pero a nivel general.

3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?
R= Trazar todas las políticas respecto a la ejecución del plan de estudio en el área y administrar académicamente todo el personal que está bajo mi cargo.
5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?
R= La evaluación no solo se realiza dentro del departamento, sino que también lo realizan los estudiantes que reciben los servicios del personal y por otro lado la DEVA que es la encargada de todo este proceso, más que todo por parte de mi personal administrativo a cargo.
6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?
R= La evaluación no solo es para captar las debilidades, sino que también para captar las fortalezas que se tienen en el desempeño para poder reafirmarlas y poder mejorarlas. Tenemos también el plan de mejoramiento que es un plan de capacitación permanente basados en los resultados de la evaluación.
7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?
R= El aspecto de las interrelaciones personales y el manejo de los conocimientos.
8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?
R= Una vez al año.
9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?
R= Hay una autoevaluación, una evaluación por parte de los jefes y también una evaluación de la relación del empleado con su jefe.

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

Entrevistado #4

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen?

R= Recursos humanos participa en la definición del personal administrativo de mi área.

2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?

R= Sí están contemplados de una forma general como viene la parte de compromiso institucional, desempeño laboral y por eso lo cumple de manera general. Más que todo porque al final de la evaluación se escriben las funciones porque se revisa si las funciones que el jefe dice que se realizan aparezcan en el manual de cargos.

3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?

R= Sí, en nuestro caso sí ya que somos una unidad diferente a las demás áreas académicas de la universidad y el personal administrativo de mi área tiene ciertas características y hasta el momento se han cumplido.

4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?

R= Evaluar a docentes administrativos y al resto del personal que cumple con actividades y funciones administrativas.

5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?
R= El alcance va orientado hacia mejora a lo que tiene que ver con capacitaciones necesarias para el personal administrativo. En algunos casos si hay algún descontento del personal administrativo o los jefes inmediatos, pero son casos extremos, se da un traslado a otra unidad.

6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?
R= Más que todo necesidades de capacitación que envía RRHH y que esas encuestas de necesidades de capacitación sale de los resultados de la evaluación de la DEVA.

7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?
R= Compromiso institucional, desempeño con respecto a horarios, responsabilidades.

8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?
R= Una vez al año con una coevaluación y la evaluación del jefe inmediato.

9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?
R= El personal administrativo en conjunto con el jefe.

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

Entrevistado #5

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen?

R= Nosotros tenemos un plan estratégico institucional que es definido cada 5 años en el cual participamos casi 60 personas en la construcción del plan ya que es un plan participativo. En la creación participamos docentes, directivos y de todos los niveles administrativos y eso le permite a uno empoderarse y estar consciente que lo que está ahí planificado tal vez fue uno el que lo planificó y eso lo vuelve a uno más comprometido en la gestión administrativa de la institución.

2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?

R= Yo participé y participaron también los jefes de sección y participan los cargos directivos intermedios (jefes y decanos).

3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?

R= Nuestro instrumento de evaluación yo siempre lo he cuestionado y lo he criticado. Yo siento que el instrumento no responde al modelo de evaluación que nosotros estamos haciendo que el modelo de nosotros es un enfoque por competencias. El instrumento si mide competencias, pero todo proceso de evaluación tiene tres fases

fundamentales: búsqueda de la información que es aplicar el instrumento, emisión de juicios de valor que es cuando analizas e interpretas la información y luego la toma de decisiones. Generalmente las decisiones aquí no se toman ya que hay personal administrativo muy mal evaluado, pero no pasa absolutamente nada entonces, ¿De qué sirve que te estén evaluando? Sí solo es un instrumento que solo sirve de requisito y un instrumento que solo es para ver si fue puntual, si fue responsable en el cumplimiento, atiende amablemente a la gente, pero si yo digo: “No tiene nada.” El resultado no tiene nada que ver y la persona sigue ahí, no la llamaron, no la formaron en identidad institucional, formarla en plan de mejora porque no existe. Después de los resultados no se da la última fase que es la toma de decisiones. La toma de decisiones después de todo este proceso de evaluación del personal administrativo no sucede que es: “bueno si saliste mal en esto entonces te voy a ayudar a que mejores.” La evaluación debe de ser con fines de mejora. Nosotros tenemos una sola misión que es formar docentes con las más altas calificaciones técnicas, científicas y humanísticas y esa misión no importa la unidad ni la modalidad, ni el centro, ni la sede ya que la misión de la Pedagógica es exactamente idéntica.

4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?

R= A mí me corresponde evaluar a cada uno del personal administrativo que está bajo mi cargo, por ejemplo, a mí me corresponde evaluar a mi secretaria, a mí me toca evaluar a mi asistente, a mí me toca evaluar los coordinadores de sede porque dependen directamente de mí, los 8 jefes que yo tengo es la gente que jerárquicamente está dependiendo de mí y me corresponde evaluarlos. Cada uno de ellos si tiene personal jerárquico a cargo también le corresponde evaluarlos es una evaluación en cascada.

5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?

R= Todo el personal administrativo es el alcance.

6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?

R= La evaluación del desempeño es fundamental en el funcionamiento de cualquier empresa, hay unos que le llaman evaluación por resultados. Una evaluación del desempeño es que tan efectivo fue el trabajo que desarrolle en pro al cumplimiento de

los objetivos de la empresa. Si hice mi trabajo con el más mínimo esfuerzo y la mayor productividad posible. El desempeño viene siendo como la herramienta que me permite ver y optimizar recursos en el trayecto porque a veces yo pude haber logrado los resultados, pero desperdicié todos los recursos en el camino mientras que el desempeño me permite optimizar recursos y obtener los mejores resultados. El hacer de cada uno de los miembros que participamos y como es un engranaje que nos permita lograr los mejores resultados.

7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?

R= Se toma en cuenta la parte actitudinal, motivacional del empleado y el desempeño como tal de ellos en lo que hacen, si son competentes, si lo hacen a tiempo, si son efectivos en lo que están haciendo. Tiene que ver con la parte del conocimiento en el área que ellos se desempeñan y muestra al final una autoevaluación que le da la oportunidad a una persona para que ella también se pueda autoevaluar conforme a lo que ellos consideran porque una cosa es que yo te juzgue y otra cosa es que vos valores tu propio trabajo. El instrumento es genérico.

8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?

R= Una vez al año al personal que se le contrata anualmente.

9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?

R= Los jefes que tienen personal docente, directivo o administrativo a cargo. Los jefes están a cargo mío entonces yo los evalúo, a mí me imagino que me evalúa el rector porque el evalúa a todos los vicerrectores.

7.9 Anexo 9: Entrevista 6

Entrevista

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente entrevista es realizada con la finalidad de determinar el nivel de participación que tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM. La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos y como insumos de la investigación que se está realizando.

Entrevistado #6

1. ¿Quiénes participan en la definición de los objetivos de su área o departamento? ¿Qué tipo de participación tienen? Participan la Rectoría y la Jefatura del Departamento.

R= El tipo de participación es de definición de los objetivos de acuerdo al Plan Estratégico de la institución.

2. ¿Considera que los objetivos tanto suyos como los de su personal a cargo son contemplados dentro del sistema de evaluación de desempeño y el instrumento realizado para este? ¿Por qué?

R=Por supuesto ya que participamos en las evaluaciones periódica que se hacen en la universidad.

3. ¿Están los objetivos propios y de su personal a cargo alineados con la estrategia de la institución? ¿Por qué?

R=Claro que si porque responden a las líneas estratégicas definidas en el Plan Estratégico.

4. ¿Cuáles son sus responsabilidades en el proceso de evaluación del desempeño?

R=Realizar mi autoevaluación y la evaluación del personal a mi cargo.

5. ¿Cuál es el alcance del proceso de evaluación del desempeño?

R=Llegar hasta un plan de mejora personal.

6. ¿Qué beneficios se pueden obtener del proceso de evaluación del desempeño en relación con los otros procesos propios de recursos humanos?

R=Este proceso permite la reflexión sobre el propio proceso de nuestro desempeño. Fortalecer las áreas que son fuertes y establecer estrategias de mejora para las áreas débiles.

7. ¿Qué factores son evaluados dentro de su área en el proceso de evaluación del desempeño? ¿cómo categoriza y da peso a los factores a evaluar?

R=Se evalúa el compromiso institucional, las relaciones interpersonales, la productividad. Me parece que son aspectos relevantes del desempeño en una unidad y que favorecen la reflexión y el establecimiento de planes de mejora personal.

8. ¿Cada cuánto se le realiza la evaluación a su personal?

R=Trimestralmente.

9. ¿Quiénes realizan la evaluación del desempeño en su área?

R=La Dirección de Evaluación y Acreditación de la UPNFM

7.10 Anexo 10: Formato de Evaluación del Desempeño utilizado hasta el 2017

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA FRANCISCO MORAZÁN
Dirección de Evaluación y Acreditación
Departamento de Recursos Humanos

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta que tiene como propósito el generar un proceso de reflexión y autovaloración de su desempeño en la universidad. Evalúe del 1 al 5 cada opción que se presenta, considerando que 1 es el nivel de valoración más bajo y 5 el más alto.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

DATOS GENERALES

1[00] Sede a la que pertenece _____ **SRC** _____

2[01] Unidad a la que labora _____

COMPROMISO INSTITUCIONAL

3[01] Usted:

	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5
¿Está satisfecho con su trayectoria laboral en la UPNFM?									
¿Se siente orgulloso de formar parte del personal de la UPNFM?									
¿Se siente integrado en su unidad?									
¿Conoce bien en qué aporta con su trabajo a la unidad y a la institución									
¿Se siente realizado en su trabajo?									

CONDUCTA LABORAL [02] Usted:

	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5
Puntualidad: Llega a su puesto de trabajo a tiempo.									
Asistencia: Casi nunca está ausente de su puesto de trabajo.									
Iniciativa: Propone, desarrolla y mejora los procedimientos en su puesto de trabajo.									
En el trabajo es activo/a.									
Es independiente, no requiere de orientación permanente para realizar el trabajo asignado.									
En el trabajo es emprendedor/a y hábil.									
Es metódico/a, sigue los procedimientos establecidos.									
En el trabajo es tolerante y discreto/a.									
En el trabajo es colaborador/a.									
Mantiene canales de comunicación con sus superiores, compañeros, estudiantes, docentes y otros.									

Tiene una actitud de servicio, trato amable con sus superiores, compañeros, estudiantes, docentes y otros.									
Proporciona información confiable en la ejecución de actividades.									
Maneja la información con confidencialidad.									
Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio correspondiente a la unidad.									
Respeto las normas y procedimientos institucionales									

PRODUCTIVIDAD

5[03] Usted:

	1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5
Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo.									
Es capaz de desarrollar las tareas cumpliendo las metas precisas.									
Antes de realizar una tarea, revisa las diferentes posibilidades de hacerlo.									
Tiene capacidad para Organizar: realizar el trabajo de forma ordenada.									
Tiene capacidad para Coordinar: realizar el trabajo en forma precisa, eficaz y en el tiempo adecuado.									
Tiene capacidad para trabajar en equipo sin tener conflicto.									
Tiene capacidad para trabajar bajo presión.									
Tiene capacidad para desarrollar el trabajo de manera concentrada.									
Tiene capacidad para solucionar problemas, identificándolos y llegando a acuerdos.									
Entrega los trabajos a tiempo teniendo en cuenta las prioridades y los requerimientos en la ejecución de las actividades encomendadas.									
Procura el buen uso de los recursos existentes en la unidad.									
Al realizar sus tareas, cumple con los requerimientos esperados, sin necesidad de repetirlas.									

SUGERENCIAS

6[S] ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el trabajo en la unidad donde usted labora?

Gracias por completar esta encuesta.

7.11 Anexo 11: Formato de encuesta aplicada a los colaboradores sin personal a cargo

Encuesta

Somos maestrandos previos a la investidura en Máster en Dirección de RRHH de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC). Estamos realizando una investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño que se emplea en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM). La presente encuesta es realizada con la finalidad de determinar el nivel de conocimientos del personal administrativo en la sede de Tegucigalpa de la UPNFM sobre el proceso de evaluación del desempeño utilizado dentro de la institución. Los fines de esta son completamente académicos por lo cual se respetará la anonimidad de las personas encuestadas.

Instrucciones generales

El presente cuestionario se divide en dos partes de acuerdo con el tipo de preguntas presentadas en la misma. Para cada una de las partes se presentarán las instrucciones específicas. Dentro del cuestionario no existen respuestas correctas o incorrectas puesto que el objetivo solo es conocer el nivel de conocimiento que usted como colaborador tiene sobre el proceso de evaluación del desempeño.

Parte 1. Instrucciones:

A continuación, se le realizarán una serie de preguntas, a las cuales debe de responder de forma objetiva.

1. ¿Conoce usted el proceso de evaluación del desempeño utilizado en la UPNFM? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 2, si su respuesta es SÍ pase a la pregunta 3.). Marque con una X su respuesta.

Sí		No	
-----------	--	-----------	--

2. ¿Cuál es el motivo por el que desconoce el proceso de evaluación del desempeño?
Favor elegir una sola opción. (Pase a datos demográficos)
 - a. Falta de comunicación por parte de la institución
 - b. Falta de interés
 - c. Falta de claridad del proceso
 - d. Nunca se me ha realizado una evaluación del desempeño
 - e. No existe el proceso

3. Ordene los pasos del proceso de evaluación del desempeño utilizado por la UPNFM.

- ___ Evaluación por parte del jefe/supervisor, pares y autoevaluación
- ___ Retroalimentación
- ___ Definición del periodo de evaluación
- ___ Envío de resultados a la Dirección de Evaluación
- ___ Socialización del instrumento a utilizar
- ___ Elaboración de planes de acción

No.	Pregunta	Sí	No
4	¿Se le explicó en que consiste la evaluación del desempeño?		
5	¿Se le explican los aspectos por los cuales es evaluado?		
6	¿Tuvo participación en la definición de los criterios para su evaluación?		
7	¿Se le explicó cada una de las etapas del proceso de evaluación (evaluación por parte del jefe/supervisor, pares y autoevaluación)?		
8	¿Se le brindó retroalimentación de sus resultados obtenidos en el proceso? (Si su respuesta es no pase a la pregunta 11)		
9	¿Se creó un plan de acción para mejorar los aspectos por los cuales no fue evaluado satisfactoriamente?		
10	¿Se ejecutó el plan de acción elaborado después de su evaluación?		

11. ¿Qué evaluaciones realizó? Puede seleccionar más de una opción.

- a) Autoevaluación
- b) Evaluación de pares
- c) Ninguna

Parte 2. Instrucciones:

Cada una de las preguntas de esta sección consta de cinco posibles respuestas. Usted deberá de marcar con una **X** la respuesta que más se adecúe al proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo en la UPNFM.

No.	Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
12	El instrumento utilizado en el proceso de evaluación del desempeño está alineado con los objetivos de su puesto de trabajo					
13	El instrumento utilizado en el proceso de evaluación del desempeño está alineado con los objetivos institucionales					
14	Se evalúan las competencias requeridas para su puesto					
15	El instrumento utilizado claro y entendible					
16	El instrumento utilizado es objetivo					
17	Los medios de comunicación para el proceso de evaluación del desempeño son los adecuados					
18	El tiempo para la evaluación del desempeño es corto					
19	El proceso utilizado para la evaluación del desempeño es el idóneo para la institución					
20	El proceso de evaluación del desempeño le ayuda a desarrollar sus competencias y mejorar su desempeño					

Datos Demográficos

Edad:

Sexo:

7.12 Anexo 12: Formato de Evaluación del Desempeño utilizado hasta el 2018

AUTOEVALUACIÓN DEL EMPLEADO ADMINISTRATIVO

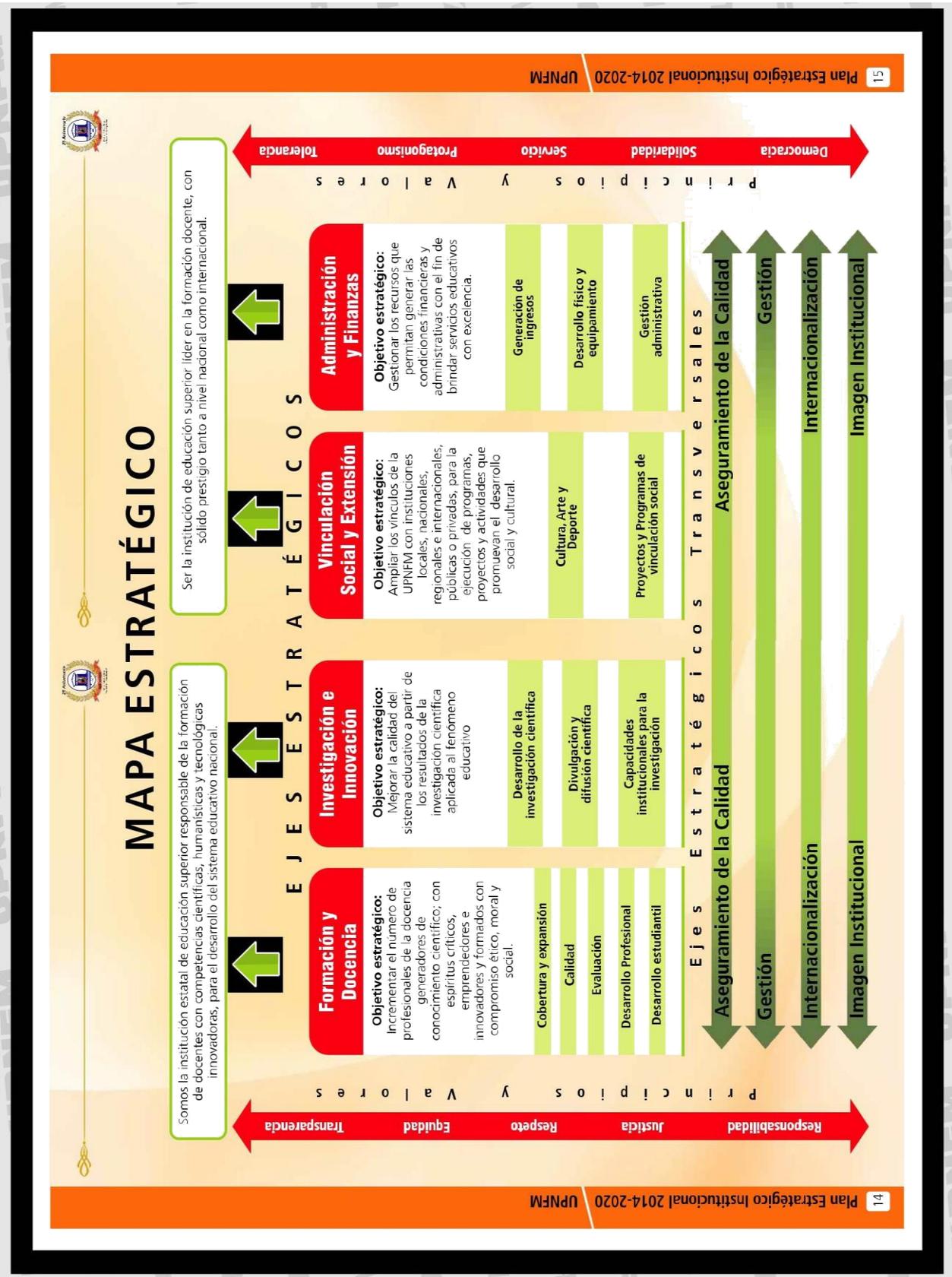
Dedique unos minutos a completar esta encuesta que tiene como propósito el generar un proceso de reflexión de su trabajo en la institución.

Marque una sola vez en la casilla seleccionada, utilizando una escala de 1 a 5, en la cual 1 es la nota más baja y 5 la más alta. Utilice la casilla “NA” cuando lo que se le pregunta no aplica, o usted no tenga suficiente información para responder.

Se espera que responda con absoluta libertad y con la mayor honestidad posible. La información del cuestionario será absolutamente confidencial y servirá para conocer condiciones de su trabajo que se pudieran mejorar.

No	ASPECTOS A CONSIDERAR	ESCALA DE VALORACIÓN					
		NA	1	2	3	4	5
	COMPROMISO INSTITUCIONAL						
	Respeto las normas y procedimientos institucionales.						
	Soy leal con la institución.						
	Estoy satisfecho con el trabajo que realizo en la institución.						
	En general, me siento satisfecho en mi Unidad.						
	CONDUCTA LABORAL						
	Cuando registro mi entrada me dirijo al lugar de trabajo con prontitud.						
	Colaboro en trabajos adicionales requeridos por la unidad cuando se requiere.						
	Soy una persona digna de confianza.						
	Realizo mis actividades de forma ordenada.						
	Llevo a cabo mis actividades con limpieza.						
	Soy eficiente en el trabajo.						
	Soy responsable para llevar a cabo las actividades relacionadas con mi función.						
	PRODUCTIVIDAD						
	Tengo la preparación para realizar trabajos más complejos que el actual.						
	Necesito preparación para desempeñar mejor mis labores.						
	Trabajo en equipo para el logro de las actividades planificadas.						
	Tengo buena actitud al realizar las tareas.						
	Me esfuerzo en mi trabajo diario para lograr altos niveles de desempeño.						
	Realizo trabajos por decisión propia, que contribuyan al logro de las metas de la unidad.						

Comentarios y sugerencias:



7.16 Anexo 16: Línea estratégica de administración y finanzas del plan estratégico vigente de la UPNFM.




4. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Comprende la dirección de los procesos administrativos y de servicio a las funciones de la academia a cargo de las diversas dependencias de la administración que coadyuvan, en forma articulada y por medio del trabajo en equipo, con un desempeño ágil, en un ambiente de calidad, transparencia, innovación y eficiencia para el óptimo uso de los recursos destinados a satisfacer las necesidades y el crecimiento de la Institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIA
VALOR PÚBLICO	POR MEDIO DE:	HACIENDO...
Brindar servicios educativos con excelencia mediante la eficiente gestión administrativa y financiera de los recursos asignados.	Generación de ingresos	Fortalecer los programas especiales generadores de ingresos propios. Generación de fuentes de ingresos propios.
	Desarrollo físico y equipamiento	Plan de desarrollo físico, mobiliario y equipamiento (Plan-DFME) Plan de mantenimiento preventivo de instalaciones físicas, equipo y flota vehicular (Plan-MPIFEV). Plan integral de inversión en tecnología.
	Gestión administrativa	Proyecto de mejoramiento de la gestión administrativa. Plan de formación y evaluación del personal administrativo. Fortalecimiento de áreas institucionales a través de programas y proyectos especiales.

Objetivo Estratégico: Brindar servicios educativos con excelencia mediante la eficiente gestión administrativa y financiera de los recursos asignados.

Líneas Estratégicas:

4.1 Generación de ingresos

Supone la implementación de mecanismos tendientes a la mejora de la gestión administrativa de las instancias generadoras de ingresos, así como el aumento y diversificación de las fuentes de financiamiento, con el fin de fortalecer áreas específicas – cultura, arte, deporte, investigación – en función de las necesidades institucionales.

Objetivo específico: Mejorar la gestión administrativa de las unidades, programas y proyectos generadores de recursos propios, para asegurar el fortalecimiento financiero de la institución.

Plan Estratégico Institucional 2014-2020 UPNFM

28



Estrategias:

4.1.1 Fortalecer los programas especiales generadores de ingresos propios:

Se implementa un proceso sistemático de reestructuración administrativa y financiera de los programas especiales.

4.1.2 Generación de fuentes de ingresos propios:

Se elabora de manera permanente un estudio administrativo-financiero de las fuentes generadoras de ingresos propios, evaluando y proponiendo nuevos conceptos para el portafolio de servicios de la UPNFM.

4.2 Desarrollo físico y equipamiento

La UPNFM procura crear las condiciones óptimas para el desarrollo de la labor administrativa y académica con calidad, a través de un programa de desarrollo de infraestructura, mobiliario y equipo, el plan de mantenimiento preventivo de instalaciones físicas y equipo y el proyecto de actualización de tecnologías de información y comunicación en las áreas académicas y administrativas.

Objetivo específico: Crear las condiciones físicas y de equipamiento óptimas para el desarrollo de la labor académica y administrativa con calidad.

Estrategias:

4.2.1 Plan de desarrollo físico, mobiliario y equipamiento (Plan-DFME):

La UPNFM de manera anual actualiza, implementa y monitorea el plan de desarrollo físico, mobiliario y equipamiento de las unidades académicas y administrativas de los centros regionales.

4.2.2 Plan de mantenimiento preventivo de instalaciones físicas, equipo y flota vehicular (Plan-MPIFEV):

La UPNFM elabora anualmente, implementa, monitorea y evalúa el plan de mantenimiento preventivo, correctivo y periódico de las instalaciones físicas: planta física, instalaciones eléctricas, instalaciones hidrosanitarias, áreas verdes y la flota vehicular.

4.2.3 Proyecto de actualización de tecnologías de información y comunicación (Proy-ATIC):

La UPNFM diseña, implementa y evalúa el proyecto de actualización de tecnologías de información y comunicación, previo un diagnóstico de necesidades.

4.3 Gestión administrativa

Comprende el desarrollo e implementación de un modelo de gestión de la calidad, la gestión del talento humano, los mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño del personal administrativo y los procesos sistemáticos de evaluación de la gestión administrativa.

Objetivo específico: Implementar un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión administrativa para garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de servicios educativos de calidad de la universidad.

Estrategias:

4.3.1 Proyecto de mejoramiento de la gestión administrativa. Plan de formación y evaluación del personal administrativo:

Se cuenta con un documento marco de la normativa relacionada al quehacer administrativo de la UPNFM, evaluando periódicamente la prestación de servicios administrativos. Se implementa el proceso de desconcentración para la asignación y ejecución presupuestaria del CUED, centros regionales, programas y proyectos especiales.

4.3.2 Fortalecimiento de áreas institucionales a través de programas y proyectos especiales:

La UPNFM asegura a todos sus empleados administrativos el derecho de participar en programas de actualización y perfeccionamiento profesional, mediante el programa de formación de la unidad de capacitación del Departamento de Recursos Humanos.



GLOSARIO

- **Administración estratégica:** Proceso de evaluación sistemática que tiene como objetivo la definición de los planes y metas a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración los cambios que puedan ocurrir dentro del negocio.
- **Administración:** Conjunto de funciones o actividades que se emplean para poder organizar una serie de procedimientos.
- **Autoevaluación:** Evaluación propia de la persona hacia su desempeño.
- **Capacitación:** Proceso que integra un conjunto de actividades orientadas a ampliar el conocimiento y habilidades.
- **Competencias:** Habilidades, capacidades y conocimientos que se poseen.
- **Desempeño laboral:** Rendimiento laboral y acciones de cada trabajador/colaborador en el cumplimiento de sus funciones laborales.
- **Estrategia:** Serie de acciones encaminadas hacia un fin.
- **Evaluación de medio término:** Evaluación que se realiza a mitad del periodo establecido.
- **Evaluación de pares/coevaluación:** Evaluación que realizan personas del mismo nivel jerárquico hacia un determinado compañero de trabajo.
- **Evaluación del desempeño:** Instrumento que se utiliza para medir el nivel del cumplimiento de las funciones de los trabajadores/colaboradores.
- **Evaluación final:** Evaluación que recopila los resultados del desempeño dentro del periodo establecido.
- **Objetivos organizacionales:** Logros que se desean alcanzar dentro de la institución.
- **Periodicidad:** Frecuencia con la que se realiza una actividad.

- **Plan de mejora:** Guía que determina las acciones a realizar para mejorar el rendimiento.
- **Retroalimentación:** Proceso de entrega de resultados sobre las acciones realizadas.