

**BASES TEÓRICO-METODOLÓGICAS PARA UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ALDEA UNIVERSITARIA “JOSÉ ANTONIO ANZOÁTEGUI” DE TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

BASES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

AUTORES: Ingrid Johanna Pérez Camacho<sup>1</sup>

Francisco Abad Bermúdez Laguna<sup>2</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Estado Cojedes, Venezuela. E-mail: [ingridjohanna84@hotmail.com](mailto:ingridjohanna84@hotmail.com)

Fecha de recepción: 10 - 03 - 2013

Fecha de aceptación: 17 - 04 - 2013

**RESUMEN**

La educación venezolana desarrolla el subsistema de educación universitaria municipalizado a través de las aldeas universitarias, lo que constituye valorar la Gestión de Recursos Humanos en estas organizaciones; en este caso en particular, la Aldea Bolivariana “José Antonio Anzoátegui”, del municipio Tinaquillo, Estado Cojedes, la cual presenta insuficiencias que limitan el cumplimiento de los objetivos previstos. En esta investigación se consideran como recursos humanos a los coordinadores, profesores, triunfadores y personal administrativo que forman parte de la organización, a partir de considerar desde la evaluación del desempeño de éstos un seguimiento de las responsabilidades y el cumplimiento de sus funciones, por lo que se hace necesario perfeccionar la evaluación del desempeño mediante un procedimiento a diseñar con ese fin. La evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización; además de, ubicar adecuadamente ésta en el espacio dado por la estrategia de la organización y el comportamiento individual de las personas, para fortalecer los niveles de eficiencia, eficacia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos del sector de la educación universitaria venezolana y sobre la base de las conquistas sociales asociadas a éste.

**PALABRAS CLAVE:** evaluación del desempeño, recursos humanos, gestión de recursos humanos

---

<sup>1</sup> Estudiante de la Maestría en Dirección en Convenio Cuba-Venezuela. Misión Sucre. Universidad Bolivariana de Venezuela.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Director del Centro de Estudios de Dirección. Universidad de Las Tunas. Cuba.

## **THEORETICAL-METHODOLOGICAL BASE FOR A PROCEDURE FOR THE EVALUATION OF THE ACTING OF THE HUMAN RESOURCES OF THE UNIVERSITY VILLAGE "JOSÉ ANTONIO ANZOÁTEGUI" FROM TINAQUILLO, STATE COJEDES**

### ABSTRACT

The Venezuelan education develops the subsystem of university education municipalized through the university villages, what constitutes to value the Administration of Human resources in these organizations; in this case in particular, the Village Bolivariana "José Antonio Anzoátegui", from the municipality Tinaquillo, State Cojedes, which presents inadequacies that limit the execution of the foreseen objectives. In this investigation they are considered as human resources to the coordinators, professors, winners and administrative personnel that are part of the organization, starting from considering from the evaluation of the acting of these a pursuit of the responsibilities and the execution of their functions, for what becomes necessary to perfect the evaluation of the acting by means of a procedure to design with that end. The evaluation of the acting can help to determine the development lack from an appropriate politics of human resources to the necessities of the organization; besides, to locate appropriately this in the space given by the strategy of the organization and the individual behavior of people, to strengthen the levels of efficiency, effectiveness and productivity in the different functional areas, chord with the requirements of the sector of the Venezuelan university education and on the base of the social conquests associated to this.

**KEYWORDS:** evaluation of the acting, human resources, administration of human resources

### INTRODUCCIÓN

El contexto educativo venezolano actuales concebido como aquel donde el pueblo con conciencia política se incorpora activamente en los procesos de cambio y transformación social; donde priva la supremacía del hombre por encima del mercado y del capital, una nueva sociedad en la que ser humano, como centro de la misma, deja ser la mercancía predilecta del capitalismo y pasa a ser sujeto de su propia transformación. Es por tal razón que, en el año 2003, surge la estrategia de Gobierno de crear la Misión Sucre, que tiene como objetivo supremo, potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria, con una visión de justicia social y con el carácter estratégico de la educación superior para el desarrollo humano integral sustentable.

La Misión Sucre es un plan ideado por el presidente Hugo Chávez Frías con la finalidad de dar respuesta a todos los bachilleres sin cupo del subsistema de educación universitaria en Venezuela. En este sentido, señala Chávez (2004)

que el sueño de una carrera universitaria, truncado para medio millón de jóvenes y adultos que quedaron sin cupo y excluidos de las universidades, se hace ahora realidad con la Misión Sucre, proyecto social que lleva la educación universitaria a todo del país, a través de la municipalización de la enseñanza superior.

Para materializar esta política se crean las Aldeas Universitarias, las cuales son espacios acondicionados (escuelas, instituciones públicas), lo que implica el reconocimiento y la legitimación de nuevos espacios para el aprendizaje, así como el uso de establecimientos en donde funcionan escuelas y liceos públicos con la incorporación de un grupo importante de voluntarios (profesionales universitarios de diversas especialidades), quienes con cursos intensivos de formación pedagógica, participan en la Misión como docentes.

Por otra parte, se establece que estas son espacios que trascienden al concepto de infraestructura, al concepto de sede, aportando en cambio a los mismos elementos de comunidad y organización social. Cabe considerar que las aldeas universitarias han permitido cambiar la concepción que la mayoría de los venezolanos tenían sobre la universidad, pues la nueva universidad debe dar respuesta al hecho de que:

*Las aldeas universitarias son espacios educativos coordinados por la Misión Sucre conjuntamente con las universidades e instituciones de educación superior con el fin de desarrollar la municipalización de la educación superior, propiciando centros vitales de educación permanente vinculados a las necesidades de formación e investigación de cada población, generando la pertinencia sociocultural de los aprendizajes y el trabajo compartido con las comunidades, empresas y organismos gubernamentales y no gubernamentales; siendo su propósito, atender la demanda de enseñanza superior insatisfecha, e integrar la educación con las comunidades, impulsados por los gobiernos locales, bajo un esquema alternativo, a través del cual se presenta un cuadro de oportunidades para los bachilleres de esas comunidades, pero su inclusión en el subsistema de educación superior, dándole un sentido transformador a la vinculación entre universidad y sociedad.*

En estas condiciones, las aldeas universitarias en el contexto actual representan la confluencia de diferentes instituciones de educación universitaria en una misma infraestructura, que atienden diferentes programas de formación a través del proceso de municipalización de la misma.

Es necesario precisar que, Venezuela es el segundo país de América Latina con la matrícula de educación universitaria más alta, con un 83%, superada solamente por Cuba, quien ocupa el primer escaño con 88% de matriculación, según el Instituto de Estadística de la UNESCO. Los inscriptos en la educación universitaria aumentaron de 1990 a 1998 el 26%, y desde 1999 hasta hoy se han incrementado en un 193%. El número de egresados de institutos universitarios aumentó más de 142% durante los primeros 9 años

de Revolución Bolivariana. Sólo en institutos oficiales, el incremento de egresados de otros institutos universitarios fue del 325,59% durante el proceso revolucionario, luego de mantenerse casi estáticos durante los 9 años anteriores.

Este mismo autor señala que en Venezuela más del 24% de los estudiantes universitarios pertenecen a la Misión Sucre. Asimismo enfatiza que, en el año 2004 la matrícula del sistema de educación fue de 1.115.965 estudiantes, mientras que en el 2008 alcanzó una cifra de 2.260.222, incrementándose en un 102,53%. El número de beneficiarios de la Misión Sucre aumentó notablemente y favoreció a un total de 559.019 estudiantes para el año 2008 y ya a la fecha supera más de 50 mil egresados. Antes de la ejecución de la Misión Sucre sólo 60 municipios de Venezuela contaban con instituciones de educación superior.

En estos inicios del siglo XXI, el Estado venezolano ha avanzado progresivamente en materia educativa y, específicamente, en los que se refiere a la educación superior, a través de la municipalización universitaria mediante la masificación de aldeas en todo el territorio nacional y el Estado Cojedes es ejemplo de espacios educativos de extensión universitaria, con tales propósitos.

Las aldeas universitarias del Municipio Tinaquillo del Estado Cojedes; constituyen uno de los espacios más complejos debido al crecimiento permanente de la población, las fortalezas se encuentran presentes dentro y fuera de la organización educativa, el municipio cuenta con 22 aldeas universitarias que cubren toda su geografía en los diferentes programas de formación académicos que se desarrollan en ellas; además de contar con un gran número de estudiantes, cada aldea es dirigida por coordinadores, parte fundamental de los recursos humanos, y los profesores asesores que conocen y comparten una real dialéctica de la educación en los tiempos actuales, se incluye otro personal administrativo de apoyo a la docencia.

En tendencias más generalizadas, la gestión de recursos humanos en el campo administrativo de las aldeas universitarias, daría un impacto social y de fácil adaptación a los procesos de cambio que los protagonistas de las organización, en específico los talentos humanos de éstas tendrían que conocer para participar en la transformación de los procesos administrativos de la organización, de tal manera; que la dirección de la misión sucre logre interactuar coherentemente entre sí y con el resto de los sistema existente en la organización, los resultados más notables de este enfoque se asocian a la eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación de los recursos humanos con la labor que realizan.

Desde la Misión Sucre, la gestión de recursos humanos es un área clave en la organización, ya que son los responsables de desarrollar los procesos administrativos y direccionar a la organizaciones estatales del país; no obstante, en las aldeas universitarias existen insuficiencias que limitan el cumplimiento de los objetivos planeados por la organización y al buen

desenvolvimiento del desarrollo de las actividades o tareas, por lo que es necesario reconocer la persistencia en la concepción, implementación y control del proceso de municipalización en ellas desde la gestión de recursos humanos, según las siguientes insuficiencias:

- Resulta evidente ausencia de evaluación del impacto de la capacitación en los profesores y estudiantes;
- En ocasiones existen profesores desmotivados para cumplimiento de los objetivos planeados;
- Poco desarrollo de condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcances de los objetivos individuales;
- Es real la falta de eficiencia y eficacia en los recursos humanos disponibles (profesores y personal directivo);
- Ausencia o desconocimiento de la aplicación de los subsistemas de gestión de recursos humanos, desde la falta de reclutamiento y selección del personal, análisis y descripción de los puestos, integración o inclusión, evaluación del mérito o desempeño;
- Se reflejan manifestaciones en el comportamiento organizacional tales como ausentismo, despilfarro, negativas a colaborar que causan efectos y daños a la marcha del trabajo de la organización y pueden tener consecuencias desfavorables dentro y fuera de ésta; y,
- Falta de procesos sistematizados de formatos de evaluación de logros y desempeño laboral para el desarrollo de planes de mejoramientos.

Es por eso que, en la presente investigación se establecen las bases para la propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Aldea Universitaria “José Antonio Anzoátegui” de Tinaquillo, Estado Cojedes, con lo cual se contribuirá a mejorar la gestión de recursos humanos desde una posición crítica que permita alcanzar resultados superiores en la gestión académica y repercutir favorablemente en el contexto social en que se desenvuelve.

## DESARROLLO

La gestión de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que las organizaciones necesitan para alcanzar sus objetivos acorde con la misión establecida y la visión vaticinada, tomando en cuenta sus características y especificidades y, sobre todo, aprender a desenvolverse en el entorno político, económico, social, cultural y ambiental en que tienen lugar sus principales procesos y los cuales deberán estar sometidos a cambios permanentes para no sólo lograr la sustentabilidad, sino avanzar a niveles superiores en el orden estratégico.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda organización, se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño, las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto para cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo, esto requiere de personal adecuado y competente, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades. Por eso, la gestión de recursos humanos es hoy una preocupación y objeto de ocupación priorizada para las organizaciones venezolanas en el espacio del sector educativo, pero aunque se han dado pasos significativos en este sentido se señala de falta de integrabilidad en estos procesos o del staff de apoyo de altas direcciones.

Son fundamentales los recursos humanos ya que constituyen la mayor riqueza de la organización y contribuyen a la imagen de la misma por sus conocimientos científicos y técnicos, su profesionalidad, valores y por el comportamiento ético, moral y revolucionario. Para eso cada trabajador de la organización, desde los coordinadores de aldeas, profesores, estudiantes y el claustro superior deben considerarse como recursos estratégicos de la mayor importancia pues sin su participación efectiva, creatividad, entusiasmo y compromiso, difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de cualquiera de las funciones básicas de la organización.

El factor humano es cada vez máspreciado y costoso, por lo que los tiempos actuales se está en la necesidad de establecer una planificación, organización, dirección y control y evaluación del mismo que permita su utilización racional de acuerdo con las exigencias cada vez mayores y con el objetivo de poder alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz, dentro y fuera de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Para Hernández (2009a, 2009b), a través de la gestión de recursos humanos se organiza, controla, dirige y coordina a todos y cada uno de los empleados de una organización, con el fin de que el trabajo desarrollado por ellos, sea óptimo y de alta calidad. Y según Caballano (s/f), se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas, por lo que resulta en extremo importante cuidar las relaciones humanas

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos están dados en:

- Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
- Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

Sería de gran aporte para la presente investigación que las organizaciones reconozcan la importancia de aplicar los subsistemas que componen en el Proceso de Gestión de Recursos Humanos específicamente el subsistema de aplicación; reconociéndose como el conjunto de acciones que se desarrollan en las organizaciones con el fin de determinar las necesidades actuales y perspectivas de personal con las características que permitan el cumplimiento de la proyección estratégica de la organización, así como proyectar los objetivos de todo el proceso de gestión de recursos humanos. De acuerdo a Chiavenato (1995), sus principales elementos están dados en, la planeación de recursos humanos, análisis y descripción de puestos de trabajo y la evaluación de desempeño.

De esta manera, debe entenderse la evaluación del desempeño como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, la mayor parte de los empleados procura considerar sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones futuras que deben considerarse para, desde lo individual, contribuir a los resultados grupales.

La evaluación del desempeño debe constituirse en un hecho cotidiano para que en cada momento pueda precisarse la conducta a seguir; todos necesitan conocer el resultado de sus esfuerzos. De distintas maneras, se busca conocer el efecto de las acciones emprendidas, la aprobación o desaprobación de los superiores, el logro de los objetivos de la función desempeñada. La evaluación del desempeño es uno de los pilares sobre los que se ha construido el movimiento de la nueva gestión del recurso humano.

Este, pueda decirse, modelo gerencial se ha convertido en parte central de las estrategias de reforma administrativa que se han ejecutado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, como una de las formas de contrarrestar numerosas problemáticas de ineficiencia, ineficacia, inoperancia, corrupción, elevados costos, pobre calidad de los servicios.

El proceso de evaluación del desempeño en una organización es un proceso constante a través del cual se favorece el conocimiento y la valoración de su personal, por lo que se hace necesario hacer un uso más amplio del mismo en las aldeas universitarias y no solo debe ser limitado a la cuantificación de los egresados y la matrícula de triunfadores. Es importante considerar que la evaluación del desempeño no puede ser vista como un simple juicio superficial y unilateral por el jefe respecto al comportamiento del empleado, se requiere hacer una profundización de la misma y localizar las causas si fuera a lugar con la finalidad de establecer las mejoras pertinentes.

Los autores consideran de utilidad para esta investigación, citar las ventajas de confiabilidad que promueve la evaluación del desempeño, tal como plantea Chiavenato (1995), esto es:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación, pues puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación en cuanto a las promociones, transferencias y separaciones, a partir del desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, pues el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional pues guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Control y evaluación del desempeño, al permitir el control y evaluación constantes del desempeño de los trabajadores; así como, su compenetración con el puesto y con la organización.

Cuando un empleado no está satisfecho puede desmotivarse con respecto a él y esto genera que no se identifique con su trabajo ni con la organización. De ahí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, aplicar con la finalidad de que resulte más eficiente y productiva e impulsar sus energías de acción; con lo cual, se puede determinar así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro de la organización si no principalmente, por el propio comportamiento organizacional en la gestión de recursos humanos, desde un enfoque más sistémico, integral y holístico.

De lo que se trata es de que el trabajo de hombres y mujeres se visualice conscientemente, según las perspectivas de satisfacción y de autorrealización por medio de las actividades que lleva a cabo dentro de la organización. De manera que, evaluar el desempeño se constituya en un procedimiento o técnica imprescindible en la gestión de los recursos humanos, para mediante ésta encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, de la falta de aprovechamiento en el puesto de trabajo, de potencialidades personales no aprovechadas y la motivación, como elemento fundamental para que se desarrolle bien la gestión de los procesos desde el sistema dirigente - dirigido.

Así mismo de acuerdo con los problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la organización y los empleados, aplicándola de la manera más racional posible, con lo cual se persigue un manejo exitoso de los Recursos Humanos a través de la evaluación del desempeño.

Desde las organizaciones, las evaluaciones desempeño cubren varios propósitos, tal como refieren Harper y Lynch (1992) al ubicarla como una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistémica y



objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización, realizada en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Para Chiavenato (1995) es un sistema de apreciación de desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo y a su vez como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Citados por Cuesta, 1999), la evaluación de desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñándose en su trabajo y, en principio, a elaborar los planes de mejora.

De lo anterior, puede inferirse que todo sistema de evaluación del desempeño, conlleva realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación, puede decirse que tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

De manera general, según criterios de autores como Sikula (1989), Harper y Lynch (1992), y Chiavenato (1995), cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.

Ante estas consideraciones, los autores consideran que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

De ahí que, si se requiere ajustar la evaluación del desempeño a las características de la organización y de sus recursos humanos, el análisis del cumplimiento de su misión y el enfoque general a seguir se destaca el procedimiento de evaluación del desempeño que por su importancia deberá ser innovador para la organización educativa por el significado que adquieren las personas en el contexto educativo para contribuir a los procesos de formación y desarrollo de otras personas, si se tienen en cuenta los indicadores apropiados para que los jefes evalúen a sus subordinados de manera justos y realista.

En la práctica administrativa actual, una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, pues éste debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al área funcional de la organización que se ocupa directamente de la atención del personal y gestiona la selección y reclutamiento, el mantenimiento, la formación y desarrollo de éstos. De otra manera, si las normas, procedimientos, técnicas, para la evaluación del desempeño no se

basan en los elementos relacionados con el puesto con referencia a las funciones a éste asignado, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

En atención a lo planteado, se enfatiza que la evaluación del desempeño sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, recompensas, identificar personas con poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de cargo; lo que implica que la detección de cómo cada cual se desarrolla y aporta a los resultados colectivos, contribuirá al crecimiento de la organización.

En relación a la evaluación del desempeño de los recursos humanos en Venezuela, parece coincidir que en las organizaciones enmarcadas en este contexto, *los usos dados a los resultados de la evaluación del desempeño han sido limitados, principalmente condicionados al salario; de esta manera, se ha dejado de aprovechar las diversas ventajas de la evaluación, como la retroalimentación al empleado, detectar necesidades de entrenamiento y las decisiones de ubicación, tal es la manera en que se ha asumido en las aldeas universitarias.*

*Pero así como se hace este reconocimiento de la Misión Sucre como acelerado proceso para darle oportunidad de estudio a millones de venezolanos históricamente excluidos, es necesario entrar a una etapa de evaluación cualitativa. Desde su creación en el año 2003 y a pesar de tener ya varias promociones de graduados no se ha realizado una evaluación exhaustiva de las aldeas universitarias o proceso de municipalización, coordinado por la Misión Sucre.*

En este contexto, la Aldea Universitaria “José Antonio Anzoátegui” ha considerado a sus recursos humanos como ente activo en la transformación de una mejor organización de carácter social, ya que los que se desempeñan actualmente deben desde una relación dialéctica donde lo objetivo y lo subjetivo contribuyan a desarrollar la universidad en la medida que esta sea capaz de proporcionar los procesos de gestión; sin embargo, si no se consideran desde su concepción, implementación y control los subsistemas que conforman la gestión de recursos humanos, no será posible integrar la gestión y hacer de ésta un modo de acción que permita el seguimiento de los objetivos propuestos, a través del desarrollo personal y profesional de sus recursos humanos, lo cual finalmente podrá ser verificado, tanto cuantitativa como cualitativamente, mediante una evaluación del desempeño consecuente con los intereses político – sociales de la Misión Sucre.

Por tanto, estas consideraciones conducen a reflexionar y decidir sobre la necesidad de que se está en un momento oportuno de la Misión Sucre para perfeccionar la gestión de sus procesos, lo que implica entre otros aspectos considerar desde lo estratégico la gestión de recursos humanos desde los diferentes subsistemas que la conforman y, en el caso particular que ocupa a esta investigación, el que corresponde a la evaluación del desempeño, como

una de las maneras de asegurar la continuidad de la misma según su contexto histórico – concreto en el que se desarrolla y donde las personas son decisivas para garantizar la calidad e impacto de su procesos en el entorno donde se desenvuelven.

Así, en una primera instancia, un procedimiento para la evaluación del desempeño deberá considerar, desde lo metodológico, como principios de la evaluación:

- Será el inicio para desarrollar nuevas metas, nuevas competencias (conocimientos, habilidades, valores) o potenciar aquellos que se poseen.
- Deberá reconocer logros individuales pero siempre considerar éstos por su contribución a los propósitos colectivos en función de la misión de la organización.
- Será un proceso continuo y sistémico.
- El control que conduzca a la evaluación deberá un carácter prospectivo, de dirección al desarrollo individual y colectivo.
- El evaluador será el jefe inmediato superior del evaluado pero nunca emitirá un criterio definitivo sin la consulta de terceros, de los que forman parte del colectivo del evaluado.
- Deberá armonizar con la estructura organizativa y en ella con la descripción de los puestos de trabajo y las funciones de cada cargo.
- Será integral porque abarca toda la estructura organizativa y el sistema dirigente – dirigido.

A partir de estos principios el procedimiento deberá considerar la siguiente estructura:

#### *Etapa 1: Exploratoria*

Objetivo: Delimitar límites y sujetos de evaluación según la estructura organizativa y áreas de responsabilidad para definir pares evaluadores – evaluados; incluye localización de documentos que constituyan evidencias para el proceso actual de evaluación.

#### *Etapa 2: Proyección*

Objetivo: Establecer y aprobar por el máximo órgano de gobierno de la organización, el cronograma del proceso de evaluación; así como, los indicadores de desempeño, con criterios de medida cuantitativos y cualitativos, según categorías funcionales (Coordinadores, Profesores Asesores, Facilitadores, Personal administrativo y otras)

Nota: En esta etapa se considerará el sistema de control sobre el proceso de evaluación, definiendo participantes y responsables de acuerdo al cronograma de trabajo y el desarrollo de cada etapa del proceso.

#### *Etapa 3: Socialización*

Objetivo: Proceder con la socialización colectiva del proceso de evaluación, según cronograma de trabajo aprobado, conformación funcional de los pares evaluadores – evaluados de acuerdo a áreas de responsabilidad y guía de evaluación (indicadores de desempeño y criterios de medida de éstos) considerada al efecto.

#### *Etapa 4: Ejecución*

Objetivo: Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño según el cronograma establecido y la guía de evaluación (indicadores de desempeño y criterios de medida).

Nota: En esta etapa se procede previamente con una autoevaluación del evaluado (según los indicadores de desempeño objeto de evaluación y los criterios de medida establecidos para éstos); así como, los criterios de terceros, de acuerdo a lo establecido en el cronograma de trabajo con este fin y las áreas de responsabilidad y funcionales de evaluación en la estructura organizativa (consideradas en la Etapa 1).

#### *Etapa 5: Conciliación*

Objetivo: Proceder con el análisis de conformidades en los resultados del proceso según pares evaluador – evaluado y la definición de reclamaciones de acuerdo a los criterios individuales del evaluado. Incluye, análisis de reclamaciones para proceder a decisión definitiva por el órgano de gobierno de la organización.

#### *Etapa 6: Análisis de resultados y cierre del proceso evaluativo.*

Objetivo: Analizar los resultados individuales del proceso de evaluación del desempeño y su concordancia con los resultados de trabajo colectivo para comprobar el efecto personalizado del desempeño sobre los propósitos e intereses principales de trabajo de la organización en su órgano de gobierno y promover análisis colectivo con los trabajadores; incluye, análisis del cumplimiento del sistema de control establecido para determinar las posibles desviaciones del proceso según lo establecido.

Nota: Los resultados de esta etapa permitirán establecer los planes de mejora individuales y colectivos, incluido los compromisos de los trabajadores para la próxima etapa.

Un análisis, a partir de los resultados preliminares de esta investigación, llevan a considerar que los posibles indicadores de desempeño deben corresponderse con: Cumplimiento de las recomendaciones de evaluaciones anteriores; ejemplaridad; capacidad organizativa; preparación político – ideológica; comunicación con el colectivo de trabajo; control de las actividades; relaciones interpersonales; asistencia y aprovechamiento de la jornada laboral; capacitación y superación; profesionalidad; uso racional de los recursos financieros y materiales asignados; cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Por otra parte, estos indicadores deberán ser tratados desde lo cualitativo y cuantitativo a partir de los criterios de medida que se establezcan y según los grupos funcionales de evaluados que corresponda, de manera que cada organización ajuste el proceso de acuerdo a sus características y especificidades. Es importante considerar este proceso desde una dirección participativa, de manera que antes el propio proceso de gestión administrativa y, en particular, de los recursos humanos, haya dejado claramente establecido el compromiso, contribución y responsabilidad de cada uno en los resultados organizacionales desde los aportes individuales.

## CONCLUSIONES

Se confirma la existencia de una base teórica - conceptual sobre la evaluación del desempeño, que hace posible establecer principios y criterios que permitan, desde lo metodológico, considerar procedimientos ajustados a las organizaciones y, a su vez, éstas en un contexto histórico concreto determinado, como es el caso particular de las aldeas universitarias que dan respuesta, desde la Misión Sucre, a la educación universitaria y su pertinencia e impacto en la sociedad venezolana actual.

La evaluación del desempeño constituye una actividad significativamente importante para aplicar e implementar cualquier sistema de Gestión de Recursos Humanos y desde sus resultados puede constituirse en un elemento que dinamice la proyección de políticas de recursos humanos en áreas que permitan un perfeccionamiento en relación con el tratamiento salarial de las diferentes personas según sus funciones, la identificación del potencial humano de una organización y sus perspectivas de formación y desarrollo, el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, promoción, sustitución y separación si fuera el caso, el tratamiento a factores propios del comportamiento organizacional como la comunicación, motivación, liderazgo, relaciones interpersonales y otros.

En una primera instancia, las bases metodológicas que conforman una idea inicial del procedimiento según etapas y el objetivo de cada una sigue una lógica de trabajo que facilitará, si se definen con precisión los indicadores de desempeño y sus criterios de medida cuantitativos y cualitativos, ser consecuentes con la identificación y valoración del rendimiento individual de las personas en la organización y su contribución a los resultados organizacionales, sobre todo en la dinámica de gestión de las aldeas universitarias y las características de su estructura organizativa en la actualidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Beer (1989), Gestión de Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Cuesta (1999), Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Academia, La Habana.

Chiavenato (1993), *Administración de Recursos Humanos*, Ed. McGraw-Hill, México D. F.

Escalante; Borroto (2010), *Sistema de evaluación del desempeño para los docentes del Instituto Universitario de Barlovento, Venezuela*, memorias VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, La Habana.

González (2008), *Diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño de dirigentes en la Empresa Cubana del Pan de Las Tunas*, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Harper; Lynch (1992), *Manual de Recursos Humanos*, Ed. La Gaceta de Negocios, Madrid.

Hernández; Bermúdez; Bello (2009a), *Tratamiento gnoseológico de la evaluación del desempeño de directivos*, en *Contribuciones a la Economía*, [Disponible en: [www.eumed.net/ce/2009a/](http://www.eumed.net/ce/2009a/)] [Consulta: 5 abril/2012]

Hernández (2009b), *Diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño de dirigentes en la Dirección Provincial de la Empresa Integral de la Industria Alimenticia de Las Tunas*, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Martín (2008), *Sistema de evaluación del desempeño para la Empresa Agropecuaria Jesús Menéndez*, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Santana (2010), *Procedimiento para la evaluación del desempeño del Profesor Asesor del Programa Nacional de Educadores (PNFE) en la Aldea José Lorenzo Pérez, Venezuela*, Memorias VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, La Habana.

Sikula (1989), *Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos*, Ed. Limusa S. A., México D. F.