

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR DIRECCIÓN
GENERAL DE PERSONAL
COORDINACIÓN NACIONAL DE PROCESOS TÉCNICOS



PROUESTA:
Modelo de Evaluación de Eficiencia del
Personal Obrero

Julio, 2014

“VALORANDO LAS INTELIGENCIAS Y EL TALENTO HUMANO”



INTRODUCCIÓN

La Dirección General de Personal, consciente de la importancia de favorecer la efectividad de la organización y el reconocimiento justo de los trabajadores de acuerdo a su desempeño y en correspondencia con el plan de desarrollo 2007-2011 vigente, en el que se considera la necesidad de desarrollar el eje estratégico “Talento Humano”, presenta la Propuesta del Documento que se aplicará al personal obrero de la Universidad para evaluar su eficiencia en el desempeño de sus tareas.

Para la construcción de ésta propuesta fue necesaria la revisión a las Convenciones Colectivas del personal obrero, encontrándose un vacío con relación a las evaluaciones de eficiencia y mérito, por cuanto en ninguna de ellas se menciona ejecutar el proceso de evaluación al personal obrero. Sólo en la Convención Colectiva del Personal Obrero al servicio de las Universidades Nacionales y de las Oficinas Técnicas Auxiliares del Consejo Nacional de Universidades 1997- 1999, en su cláusula Nº 5: referida al Estudio técnico sobre el sistema de ascenso, asignación de primas por cargos y primas por antigüedad y sistema de calificación de eficiencia y méritos, se establece:

“Las partes convienen en remitir a la Comisión Técnica que tuvo a su cargo la elaboración del Tabulador de Salarios y el Manual de Cargo, el estudio correspondiente al sistemas de ascensos, asignación de primas por cargos y primas por antigüedad y sistema de calificación de eficiencia y méritos. Dicha Comisión consignará las respectivas propuestas, durante el primer trimestre del año 1998, ante la Comisión de Seguimiento.

La Comisión de Seguimiento establecerá la urgencia efectiva de esta Cláusula.”

Además de lo anterior, es importante destacar que la I Convención Colectiva Única de Trabajadores del Sector Universitario, suscrita en el marco de la Reunión Normativa Laboral para las trabajadoras y los trabajadores universitarios 2013 – 2014, en su Cláusula 42: Manual Descriptivo de Cargos, señala:



“El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y las organizaciones sindicales presentarán en el segundo semestre del ejercicio fiscal 2013, un Manual Descriptivo de clases de Cargo para las trabajadoras y trabajadores obreros que permitan estimular la vocación y calidad de servicio, el desarrollo humano, así como garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia a través del mérito y la igualdad de oportunidades en un marco de transparencia y legalidad. Este manual entrará en vigencia a partir del 2015”

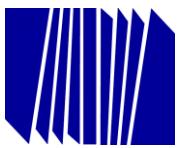
Con atención en lo descrito, se puede evidenciar que en las cláusulas citadas no se menciona la aplicación de un sistema de evaluación para el personal obrero, como sí lo establece, la misma convención, para el personal administrativo, en su cláusula Nº 38: relativa al Sistema de Desarrollo de Carrera, que en su parágrafo primero señala:

“El Sistema de Desarrollo de Carrera entre otros contendrá:

- 1.- Reclutamiento, Selección e Ingreso.**
- 2.- Clasificación, Ubicación y Ascenso.**
- 3.- Formación y Actualización Profesional.**
- 4.- Evaluación.**
- 5.- Egreso. “**

Sin embargo, atendiendo las instrucciones del ciudadano Rector en cuanto al sentido de equidad y la igualdad que debe prevalecer para los trabajadores de la Universidad, la Dirección General de Personal procede a presentar la propuesta del **Modelo de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero**, el cual permitirá mantener un recurso humano efectivo y capaz de integrarse plenamente al desempeño de los programas que implemente la Universidad para el logro de su misión. En este sentido la propuesta representará el instrumento de gestión que medirá el nivel de desempeño de dicho personal semestralmente; así como tomar las medidas que permitan corregir fallas y/o faltas en el desempeño y promover el estímulo en la ejecución de las tareas.

A los fines de facilitar la comprensión de la aplicabilidad del mencionado modelo, es necesario definir la evaluación de eficiencia como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia y eficiencia con que los trabajadores han llevado a cabo sus tareas en la Universidad. Por otro lado, la evaluación de eficiencia

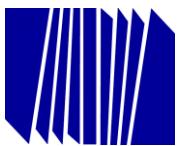


permite realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada y funciona como un indicador de necesidades de formación. Se evalúan así, competencias genéricas aplicables a todo el personal obrero; seleccionando competencias de acuerdo con las tareas y/o responsabilidad inherentes al cargo.

El modelo de Evaluación de Eficiencia está fundamentado en los principios de: 1) *Igualdad*, por cuanto no admite prácticas discriminatorias que tengan por finalidad anular o menoscabar el reconocimiento de los trabajadores y trabajadoras, 2) *Mérito*, ya que sustenta sus resultados en el reconocimiento de la calidad humana, académica y laboral demostrada por los trabajadores, 3) *Objetividad*, se evidencia de acuerdo a los afectos y desafectos existentes entre evaluador y evaluado teniendo como parámetro los compromisos laborales, y 4) *Acatamiento de las directrices*, que asegura su fortaleza a través del estricto cumplimiento de las mismas para su operatividad. Es importante aclarar que las evaluaciones parciales eventuales del desempeño laboral de los trabajadores obreros, serán aquellas que se hacen cuando el trabajador interrumpe las funciones que venía desarrollando, bien sea por *traslado* o un *ascenso* que implique la ubicación física del trabajador en otra estructura. La sumatoria de las evaluaciones parciales conformará la evaluación definitiva. Por consiguiente, las evaluaciones definitivas serán aquellas que se hacen al final de cada período de evaluación.

Para complementar los argumentos que fundamentaron esta propuesta, la Dirección General de Personal, realizó consulta a la Coordinación de la Mesa Técnica de la Convención Colectiva Única de las trabajadoras y trabajadores Universitarios 2013 – 2014, a objeto de conocer si en la cláusula Nº 42 está previsto la aplicación del Sistema de Evaluación del Mérito, esto como consecuencia de que, en las anteriores normativas laborales no ha quedado expresamente establecido.

Por último, se debe señalar que la presente propuesta del Modelo de Evaluación de Eficiencia debe ser sometido a la revisión de las organizaciones gremiales del personal obrero de cada Instituto, así como el Comité Consultivo, y las Unidades de Personal de los Institutos a fin de que validen el documento a través de las observaciones, recomendaciones y opiniones, las cuales serán consideradas y darán origen a la versión definitiva de la presente propuesta; tal como se hizo en la propuesta de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo.



MARCO LEGAL

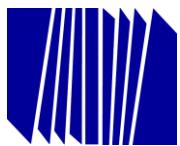
El Programa de Evaluación de Eficiencia aplicable al Personal Obrero de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, se basa en instrumentos legales que establecen una serie de disposiciones fundamentales que constituyen la referencia para formular sus criterios y directrices.

Dichos instrumentos son:

1. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, Art. 89: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y las trabajadoras...”
2. CONVENCIÓN COLECTIVA DEL PERSONAL OBRERO AL SERVICIO DE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES Y DE LAS OFICINAS TÉCNICAS AUXILIARES DEL CONSEJO NACIONAL DE UNIVERSIDADES 1997 - 1999. Cláusula N° 5.
3. I CONVENCIÓN COLECTIVA ÚNICA DE TRABAJADORES DEL SECTOR UNIVERSITARIO. Suscrita en el marco de la Reunión Normativa Laboral para las trabajadoras y los trabajadores universitarios 2013-2014. Cláusula 38.

La importancia dada en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL, a este eje, parte de un análisis cualitativo, el cual arrojó un diverso conjunto de opiniones que fueron consideradas como fortalezas y debilidades internas y amenazas y oportunidades del entorno que afectan el quehacer de la Universidad. Una de las debilidades detectadas fue: la ausencia de un sistema de evaluación de eficiencia.

Este mismo documento, señala que el Objetivo Estratégico planteado del Eje Talento Humano es: “Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria”.

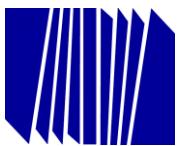


En cuanto al Objetivo Operativo, el Plan de Desarrollo establece que se deben “Reconocer los logros de los integrantes de la comunidad universitaria”, por lo cual se presenta la Propuesta del Modelo de Eficiencia del Personal Obrero como instrumento que permitirá medir el nivel de desempeño de dicho personal; así como tomar medidas que corrijan fallas y/o faltas en el desempeño y promover el estímulo en la ejecución de las tareas.

Antecedentes

La Dirección General de Personal en revisión documental efectuada, pudo evidenciar que no existen antecedentes legales (convenciones colectivas) que hagan mención expresa sobre la aplicación del sistema de evaluación de eficiencia para el personal obrero; sin embargo, tenemos referencia de que el Instituto Pedagógico de Maracay “Rafael Alberto Escobar Lara” ha aplicado, desde el año 2001, un instrumento denominado “Formato de Evaluación Desempeño Personal Obrero”, el cual es utilizado como referencia para ingresos, (período de prueba), concursos (ascensos), evaluaciones por clasificación; cuyo documento se ha ido perfeccionando a través del tiempo de acuerdo a las necesidades de evaluación.

Así mismo es importante destacar que ese instrumento no tiene carácter Institucional, en virtud de que el mismo no ha sido presentado por la Dirección General de Personal.



MARCO CONCEPTUAL

La Evaluación del Desempeño, también llamada Gestión del Desempeño o Evaluación de Eficiencia, abarca un sin número de elementos que permiten valorar los avances y la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados. La misma es una herramienta que fortalece el conocimiento de los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente desarrolla el trabajador, contribuyendo a intervenir en los procesos de mejora continua.

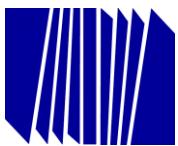
En este sentido Chiavenato (2004), refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Por tanto, la obtención de los insumos necesarios para determinar el rendimiento del trabajador hace necesario comprender el deber de implementar y desarrollar una adecuada Evaluación del Desempeño. En este sentido Strauss y Sayles (1981) expresan que "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema 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 departamento de Recursos Humanos. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos." (pág. 522).

Tres elementos son importantes:

1. La necesidad de Un Modelo Propio que integre los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión y abordar aspectos que puedan ser intervenidos por la administración.

2. Los Resultados Finales.- Constituye una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización.



3. El Seguimiento a las Actividades.- La evaluación del desempeño tiene un alcance superior a la meta de evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde la gestión humana sino también desde cada una de las gerencias. La evaluación debe apuntar al mejoramiento de los desempeños, no solamente de las personas y los equipos, sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

El concepto de evaluación de desempeño es universal, pero para su aplicación se requiere de un método diferente dependiendo de las exigencias, necesidades y características de cada organización; por lo tanto, será necesario identificar el tipo de organización, el clima interno y externo, y la cultura de la misma, para con esto definir cuál método es el más adecuado con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

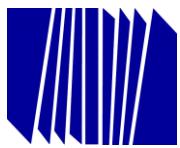
La evaluación de desempeño debe apoyar la toma de decisiones administrativas y crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y desarrollo personal. Identificar fortalezas y debilidades; oportunidades de incrementar su responsabilidad laboral cumpliendo con sus objetivos personales y los de la organización y por otra parte la evaluación de desempeño, compromete a los empleados que tienen funciones supervisoras con el mejoramiento continuo de sus colaboradores.

CONCEPTO

La evaluación del desempeño es la forma para estimar o apreciar el desenvolvimiento del trabajador en el cargo y su potencial desarrollo.

Según Werther y Davis (2008) en su obra clásica Administración de Personal y Recursos Humanos, “La evaluación de desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”(pág. 294).

Estos mismos autores señalan que Scott la define más concretamente como “un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas” (pág. 295).



La evaluación de desempeño puede definirse, independientemente del nombre con el cual se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación del mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se valora la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y la ejecución del cargo.

Esta evaluación se ubica en el contexto de la gestión humana y se apoya en técnicas e instrumentos del modelo de competencia laboral, a fin de asegurar la calidad en el servicio, la satisfacción de las necesidades y requerimientos de sus usuarios, beneficiarios y destinatarios así como el cumplimiento de los planes y programas de desarrollo y de las metas institucionales.

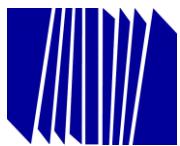
El modelo de Gestión por Competencias constituye, una herramienta de gestión que permite:

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de cumplir con los objetivos y metas de la organización. Cuando las competencias son adecuadamente descritas y se dan a conocer, se favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas.
- Que las oficinas de Recursos Humanos orienten su práctica para que las competencias que la organización requiere y necesita se desarrollen en las personas.
- Que cada Directivo conduzca a su personal a desarrollar y mantener las competencias requeridas.

Al referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo, dimensionando en qué medida.

Las competencias son posibilidades en tanto que los desempeños son actos, hechos sensibles reales. Las competencias están centradas en desempeños y destacan situaciones relevantes.

Se define entonces a la Evaluación de Eficiencia, para el contexto UPEL, como el proceso mediante el cual se valoran las competencias de un obrero a través de los



resultados, alcanzados en el ejercicio de las funciones y el acatamiento de las normas que la regulan.

ENFOQUES DE EVALUACION DE EFICIENCIA

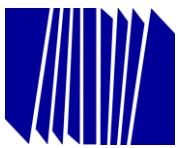
TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

En general la aplicación de instrumentos de evaluación de eficiencia en la UPEL, se debe orientar a medir competencias genéricas vinculadas con las tareas y los resultados.

El concepto de “Competencia” fue planteado inicialmente por David McClelland en 1973, por la insatisfacción con las medidas tradicionales utilizadas para predecir el rendimiento en el trabajo. En ese momento, McClelland (1973) escribía: “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (pág, 6)

Esto lo condujo a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”, que permitiesen una mejor predicción del rendimiento laboral. Encontró algo que hoy en día parece obvio, y es que para predecir con mayor eficiencia, es necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son exitosos, con las características de quienes son solamente promedio. Por ello, las Competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que está causalmente relacionado con un rendimiento superior en el trabajo. Las competencias son aquellas conductas observables que algunas personas dominan mejor que otras y que contribuyen al éxito de una tarea o misión. Designa comportamientos habituales y no esporádicos por cuanto son los hábitos los que le dan a las competencias su valor predictivo.

Se describe una competencia laboral como “La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer” (Conocer, 1997).

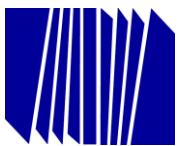


Spencer y Spencer (1993), la define como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (pág. 9).

Se hace énfasis en señalar que en las tantas definiciones del concepto, en todas hay una conjunción entre la teoría clásica de la administración, en que se establece claramente la división del trabajo, y los conceptos de estructuras flexibles (orgánicas) que tienden a ser cada vez más vigentes en el mundo industrial moderno, éste responde muy bien a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades individuales, tendencia que se incrementará a futuro.

Para que una persona muestre comportamientos que evidencien sus competencias, incluidas en los perfiles requeridos, es necesaria la presencia de los siguientes elementos:

1. Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia que pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientado a las relaciones interpersonales).
2. Saber Hacer.- Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar diversas tareas), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones diversas), habilidades cognitivas (para procesar información que nos llega y debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones etc.)
3. Querer Hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.)
4. Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con: 1) la capacidad personal, los rasgos y las aptitudes personales; 2) un ambiente favorable que permita demostrar la conducta. En muchas ocasiones la persona sabe actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda



efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de las funciones.

Las Competencias, por su carácter multidimensional, son complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Boyatzis (1982), plantea que una competencia puede ser una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo. Específicamente, son el conjunto de recursos (conocimientos, saber hacer, actitudes, aptitudes, y otras) que pone en ejecución una persona, un grupo o una organización, para conducir exitosamente situaciones laborales en su contexto de desempeño y que le permiten alcanzar los resultados esperados.

Cada competencia debe ser definida u operacionalizada en descriptores que intentan detallar comportamientos observables, reduciendo la subjetividad o libre interpretación.

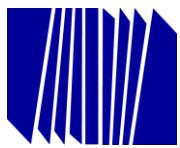
Existen varias clasificaciones de las competencias de acuerdo a los requerimientos exigidos, sin embargo, según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, se consideraron las Competencias Genéricas; las cuales se definen como aquellas comunes, adaptables y/o transferibles a los cargos establecidos en el Manual Descriptivo de Cargos del Personal Obrero.

El Modelo de competencias facilita la valoración más objetiva y operativa de la conducta, está orientada a los resultados, se considera un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones y es más comprensible para todos los involucrados.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización particular y en un momento particular, una misma competencia puede estar transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales.

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

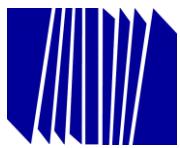
En el proceso de evaluación del desempeño se debe estar alerta por cuanto tal como plantea Chiavenato (2004), por muy adecuados que sean los sistemas de evaluación de desempeño en su implantación siempre habrá barreras para su puesta en



práctica, entre ellos el adecuado llenado de los formularios o fichas en los funcionarios encargados de su aplicación y los prejuicios, recelos o preocupaciones que se desarrollan en las personas que evalúan y están siendo evaluadas muchas veces en función de los objetivos que se buscan con la evaluación tales como: incremento salarial, bonos, desincorporaciones, etc.

Es importante también mencionar los errores más comunes cuando se lleva a cabo una valoración del desempeño:

- Presumir que el trabajador está laborando bien ahora, porque realizó un buen servicio hace algún tiempo.
- Dar una calificación elevada al trabajador o a la trabajadora que se ha desempeñado bien en los días anteriores a la evaluación, aunque su trabajo del resto del período evaluado haya sido mediocre.
- Favorecer o penalizar al trabajador o a la trabajadora que me agrada o que no me agrada aunque ejecute correctamente el servicio que le compete, o por una concepción previa que se tenga sobre el trabajador.
- Justificar las debilidades de un trabajador por el hecho de ser semejantes a los del supervisor.
- Juzgar a un trabajador por papeles en lugar de su contribución a la organización.
- Tendencia central.- Por la renuencia de supervisores de otorgar calificaciones muy buenas o muy malas y por tanto son ubicadas en calificaciones cercanas al promedio. Ello perjudica a los mejores trabajadores y favorece a los peores.
- Indulgencias.- Se caracteriza por la “generosidad a la hora de evaluar”. El supervisor en esta posición siempre puntuará de manera favorable. En ocasiones este error es ejecutado con un propósito por parte del supervisor a fin de demostrar que sus trabajadores son todos buenos, lo que aumenta sus méritos con los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- Severidad.- Opera en el sentido contrario a la anterior tendencia. El supervisor, por exceso de crítica, tiende a mantener muy bajos los juicios y entre dos puntuaciones elige siempre la menor. Es el caso de supervisores muy estrictos o egoístas que de manera



inconsciente optan por la más baja calificación de sus trabajadores.

- Efecto de halo.- Error que comete el supervisor al dejarse guiar por ciertas características del trabajador o la trabajadora, por determinados hechos o actuaciones que le han impresionado en forma particular calificando de acuerdo a su aprobación o desaprobación de ciertas características. Se llama “halo” porque el supervisor se comporta como si estuviera deslumbrado por una “aureola luminosa” producida por un rasgo, actitud o característica del trabajador o de la trabajadora que no le permite ver con claridad todo lo demás.
- Efecto de la memoria en el tiempo.- Se deriva de la tendencia del supervisor a evaluar basándose en el recuerdo de las últimas situaciones.
- Antigüedad.- Ciertos estudios han determinado que un(a) trabajador(a) recibe menores calificaciones en la medida que posee más tiempo en la organización probablemente porque el supervisor se centra en dar la mejor calificación a la persona que puede promover o porque si el trabajador fuese muy bueno hubiese tenido una promoción hace algún tiempo.
- Relaciones.- El grado de conocimiento entre el supervisor y el supervisado pueda favorecer o perjudicar la calificación otorgada.

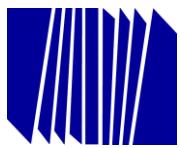
Para minimizar los efectos de los errores y aumentar la confiabilidad y validez del sistema los evaluadores deben ser entrenados en la utilización del método con que se valora al trabajador o a la trabajadora y ofrecerle asistencia técnica y práctica en caso de necesitarla.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

El proceso de evaluación se determinará a través de dos tipos de variables: Las Independientes las cuales se refieren a las competencias que debe poseer el trabajador para el cumplimiento eficaz de las tareas y la Dependiente que se refiere a los rasgos que están implícitos en las competencias antes mencionadas.

VARIABLES INDEPENDIENTES

La Dirección General de Personal, a partir del estudio realizado, definió y validó las



Competencias asociadas a las funciones identificadas como comunes a todos los cargos del personal obrero que labora dentro de la UPEL. Dichas competencias se definen a continuación:

1. **Capacidad de organización:** Habilidad para organizarse en tiempo, espacio y prioridades que facilita el trabajo y la consecución de los objetivos.
2. **Calidad de trabajo:** Cumplimiento eficaz de las actividades laborales conforme a los requerimientos y valores de la Universidad.
3. **Interés por el trabajo:** Se refiere al esmero y dedicación en la ejecución de sus tareas en forma autodirigida.
4. **Cumplimiento de normas:** Es la capacidad de cumplir con las normas establecidas por la Universidad.
5. **Habilidades interpersonales:** Habilidad para interactuar en forma cordial y amable con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.
6. **Asistencia y puntualidad:** Cumplimiento sistemático del horario establecido y sujeción a la normativa de justificación de permisos.

Para cada una de las competencias, se determinó una serie de indicadores de comportamiento, a partir de los cuales puede ubicarse a los trabajadores y que miden los rangos de dichas competencias para el desempeño de las diferentes funciones. Estas competencias sirven de base para definir los requerimientos de cada cargo en particular y pueden ser adaptadas para cada contexto institucional de acuerdo a sus necesidades, visión y misión.

VARIABLE DEPENDIENTE

Corresponde a cada uno de los rangos que identifica el desempeño del trabajador de acuerdo a las competencias, evitando demasiadas fluctuaciones y manteniendo un criterio más o menos estándar por columna, estableciendo los rangos de la siguiente manera:

1. **Deficiente:** no manifiesta o no posee la competencia.
2. **Regular:** posee la competencia de manera limitada.



3. **Bueno:** posee la competencia.
4. **Excelente:** posee la competencia y supera lo esperado.

FASES DE LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA

PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

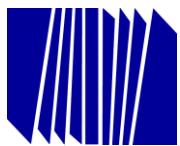
Se debe asegurar que tanto el trabajador como el evaluador hayan comprendido los criterios legales, el sistema y metodología de evaluación para que puedan conocer las competencias objeto de la evaluación.

VALORACIÓN E INTERPRETACIÓN

El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual o a la evaluación extraordinaria. La escala de evaluación en el sistema de evaluación del desempeño laboral se distribuirá en rangos de eficiencia que permiten determinar el nivel de eficiencia correspondiente a dichos resultados.

En nuestro caso el rango en el que se manifiesta la competencia, determinará el nivel de eficiencia de cada trabajador de acuerdo a la siguiente tabla:

Rangos de Eficiencia	Nivel de Eficiencia	Descripción
6 - 8	Deficiente	Rendimiento inferior al esperado.
9 - 14	Regular	Bajo rendimiento y cumple medianamente con las funciones y actividades asignadas.
15 - 20	Bueno	Adequado y satisfactorio rendimiento, cumple con todas las funciones y actividades asignadas.
21 -24	Excelente	Rendimiento por encima de lo esperado.



REFERENCIAS

Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.

Chiavenato, I (2004) *Administración de recursos humanos*. Santafé, Colombia: McGraw Hill.

Conocer (1997) *La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas*, Presentación en Power Point, México, Marzo. webmaster@arroba@cinterfor.org.uy.

Convención Colectiva del Personal Obrero al Servicio de las Universidades Nacionales y de las Oficinas Técnicas Auxiliares del Consejo Nacional de Universidades 1997 – 1999.

FENASINPRES, FETRAUVE, FENASTRAUV, FENASOESV, SINDICATOS AFILIADOS A FETRAESUV Y FENASIPRUV, SINDICATOS NO FEDERADOS, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. I Convención Colectiva Única de Trabajadores del Sector Universitario. Suscrita en el marco de la Reunión Normativa Laboral para las trabajadoras y trabajadores universitarios 2013-2014.

McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14

Ministerio de Educación Superior. Reunión Normativa Laboral del Sector Obrero de la Educación Superior 2004 – 2006.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, Federación Nacional de Sindicatos de Trabajadores Universitarios de Venezuela. Convención Colectiva Bajo el Marco de una Reunión Normativa Laboral del Sector Obrero de la Educación Superior de Venezuela 2008 – 2010.



Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Strauss, George y Leonard Sayles (1981). *Personal, problemas humanos de la administración*. Prentice Hall.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2007) *Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011*. Dirección General de Planificación y Desarrollo.. Caracas: Autor

Werther, W y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L., Abr. 11, 644 pág.



**RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA
EVALUACIÓN DE EFICIENCIA
POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL**

Lcdo. Vicente Losito Fernández
DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL

Lcda. Cristina Elizabeth Pérez Marín
COORDINADORA NACIONAL DE PROCESOS TÉCNICOS

Lcda. Morella Rodríguez
ANALISTA ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Lcda. Rosa González
ANALISTA ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Lcda. Carmen Giménez
ANALISTA ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Lcda. Dexy Osorio
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Lcda. Esther Mendoza
PSICÓLOGO CONTRATADA

COLABORADORAS
T.S.U. Geisa Peña
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

T.S.U. Marvelis Chacón
Secretaria



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

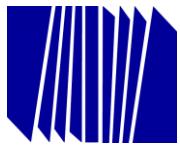
ANEXOS



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

PLAN DE DESARROLLO

2007-2011



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR



Aprobado en el Consejo Universitario según resolución Nº 2007.296.802 de fecha 08/05/2007

ELABORACIÓN Y DISEÑO: DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO



NUESTROS VALORES

La UPEL en su carácter de universidad pedagógica está obligada a reforzar la dimensión ética en su quehacer, no desde el punto de vista de elaboración de teorías sobre valores, sino haciendo de éstos referentes y guías de las actuaciones personales y colectivas de todos los que conforman la comunidad universitaria. Los valores que a continuación se presentan constituyen el soporte ético y moral que permitirá alcanzar la misión y visión de la Universidad.

Calidad

Concebimos la **Calidad** como el enriquecimiento cualitativo de las personas, a través del desarrollo y consolidación de sus competencias, que se manifiesta en el resultado óptimo del trabajo académico, humanístico, científico, técnico y de gestión administrativa, y en la generación de servicios y productos innovadores, orientados a la satisfacción plena de todos nuestros usuarios y beneficiarios, para así cumplir con el compromiso social de la Universidad.

Defensa del ambiente

Fomentamos y nos comprometemos con la **Defensa del Ambiente** mediante el respeto y la concientización del uso racional de los recursos naturales, para contribuir a la estabilidad, al desarrollo sustentable del planeta y al mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras.

Equidad

Practicamos la **Equidad** al proceder con objetividad, imparcialidad, integridad y sentido de justicia en el reconocimiento de los méritos, en la asignación y distribución de los recursos y en el ofrecimiento de oportunidades para recibir un servicio educativo de calidad, y en consecuencia, aminorar los efectos que se derivan de las desigualdades económicas y sociales.

Honestidad

Procedemos con **Honestidad** porque actuamos bajo principios morales, éticos y legales que favorecen el cabal cumplimiento de las obligaciones y de los deberes individuales y colectivos.

Sentido de pertenencia

Asumimos el **Sentido de Pertenencia** como la apropiación individual y colectiva de los valores, misión, visión, historia y símbolos propios de la Universidad y del país, que se manifiesta en el orgullo y en la identificación afectiva con el ser, hacer y sentir de todos los miembros de la comunidad universitaria.



Respeto

Ejercemos el **Respeto** al aceptar las diferencias individuales y colectivas de los miembros de la comunidad universitaria, para lograr proyectar hacia la sociedad la aceptación y tolerancia de la diversidad cultural, política, económica, social, étnica, religiosa y de género, para fomentar un verdadero espíritu democrático.

Responsabilidad

Actuamos con **Responsabilidad** porque asumimos cabal y oportunamente las obligaciones individuales y colectivas, para cumplir eficazmente la misión, alcanzar con pertinencia la visión de la Universidad y elevar la calidad del producto académico.

Sentido crítico

Promovemos el **Sentido Crítico** como una reflexión constante sobre la práctica responsable de emisión de opiniones constructivas, tendientes a generar cambios y correcciones que contribuyan a transformar las funciones de la Universidad (docencia, investigación, extensión) y la gestión, y dar soluciones efectivas a las problemáticas de la sociedad.

Solidaridad

Practicamos la **Solidaridad** en la medida que reconocemos nuestro compromiso para asistir a todas las instituciones, personas y grupos sociales, de tal manera de consolidar el rol social de la Universidad.

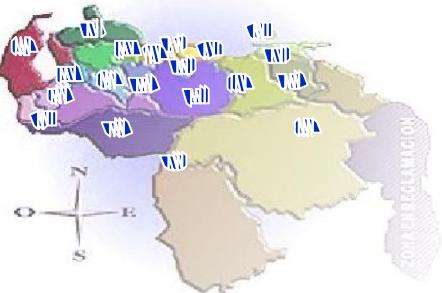
Innovación

Potenciamos la **Innovación** a través del desarrollo de procesos cognitivos, afectivos y sociales, que propicien la creación de productos y soluciones a las necesidades presentes y futuras de la Universidad y la sociedad, para estar en permanente búsqueda de la excelencia.



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

MISIÓN

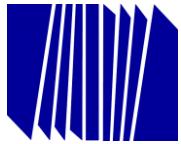


La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad *personal y profesional*, y en la *producción y difusión* de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.

VISIÓN



La Universidad Pedagógica Experimental Libertador será una Universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.

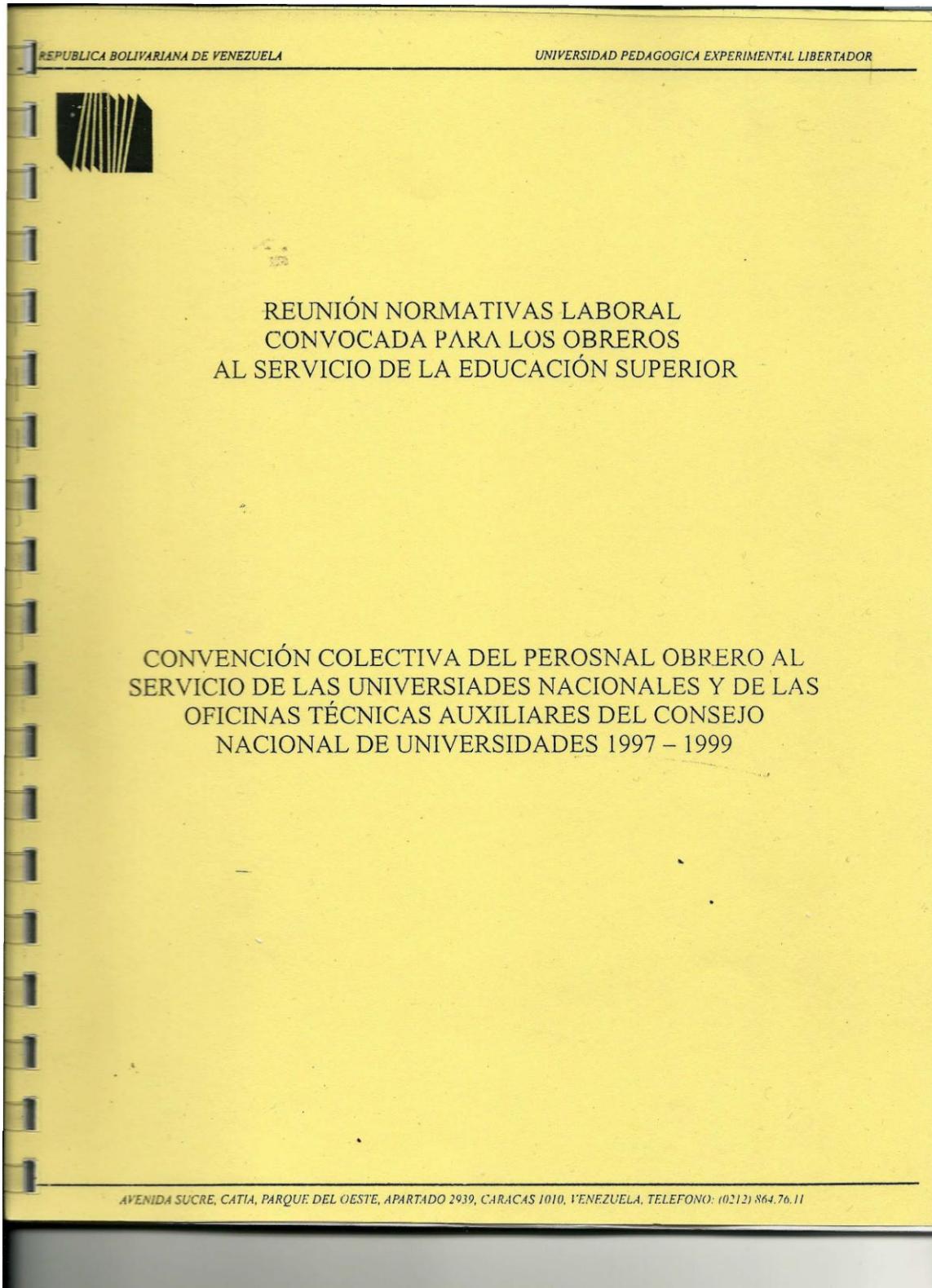


República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

MARCO LEGAL



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos





**CLÁUSULA No. 4
INGRESO DE PERSONAL**

Las partes acuerdan que el ingreso del personal obrero se efectuara mediante el procedimiento de reclutamiento y selección, el cual se adecuara a la necesidad del servicio y a las condiciones y requisitos establecidos por el Manual de Cargos aprobado en la presente Reunión Normativa Laboral.

Igualmente se conviene que la postulación de los candidatos a ocupar puestos de trabajo en las Universidades Nacionales, corresponderá a la Organización Sindical respectiva, manteniéndose la proporción convenida hasta ahora por cada Universidad.

La postulación se hará dentro del lapso de cinco días hábiles a partir de la fecha de la solicitud, que debe emanar de la Dirección de Recursos Humanos. En los casos en que los cargos solicitados sean de calificación especializada, el lapso se extenderá hasta por diez días hábiles.

La presente cláusula será revisada en la próxima Convención Colectiva de Trabajo, a los efectos de tecnicificar y aplicar en forma transparente el mecanismo de ingreso.

**CLÁUSULA No. 5
ESTUDIO TÉCNICO SOBRE EL SISTEMA DE ASCENSO, ASIGNACIÓN DE PRIMAS
POR CARGOS Y PRIMAS POR ANTIGÜEDAD Y SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE
EFICIENCIA Y MÉRITOS**

Las partes convienen en remitir a la Comisión Técnica que tuvo a su cargo la elaboración del Tabulador de Salarios y el Manual de Cargos, el estudio correspondiente al sistema de ascensos, asignación de primas por cargos y primas por antigüedad y sistema de calificación de eficiencia y méritos. Dicha Comisión consignará las respectivas propuestas, durante el primer trimestre del año 1998, ante la Comisión de Seguimiento.

La Comisión de Seguimiento establecerá la urgencia efectiva de esta Cláusula.

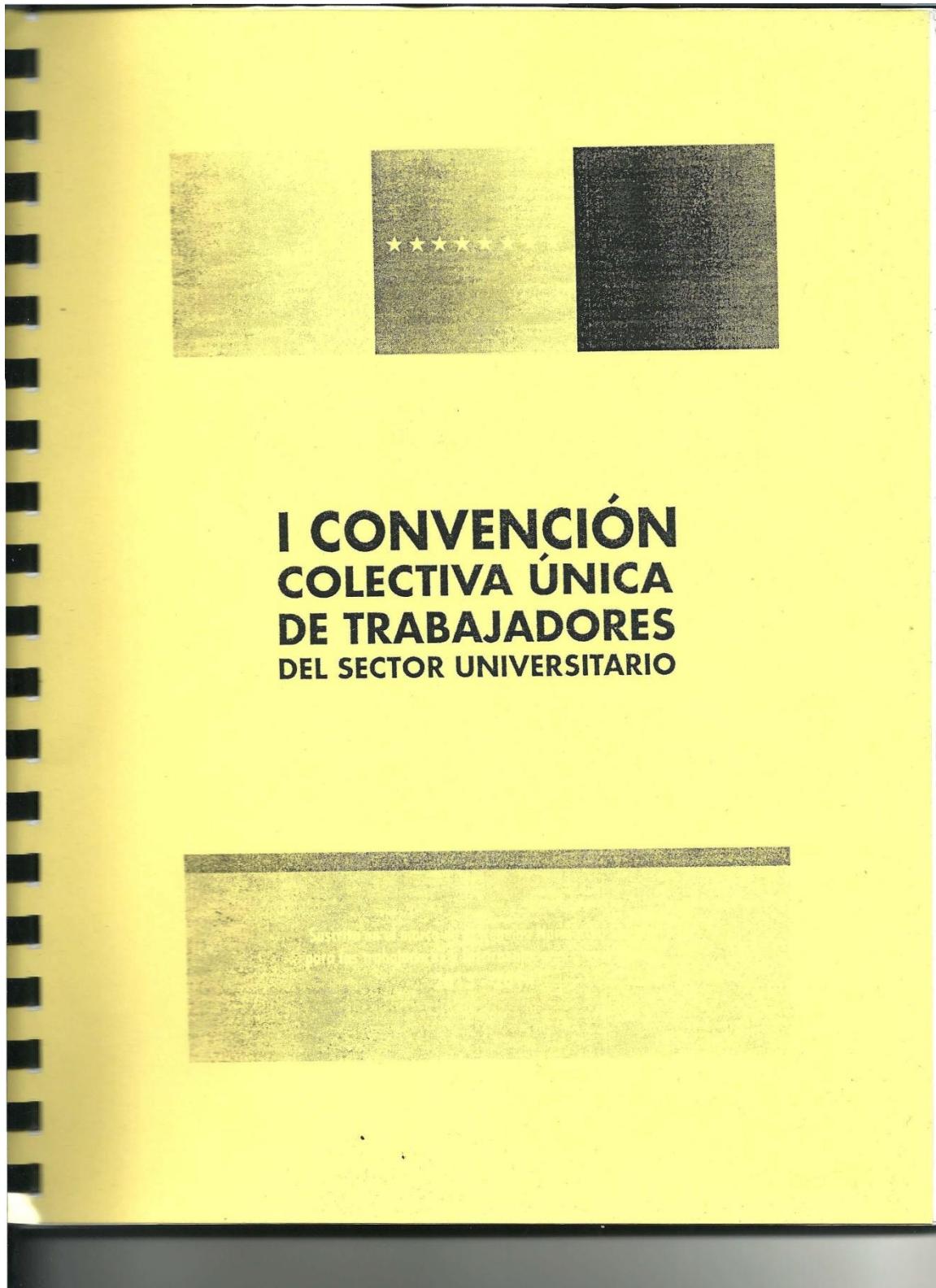
**CLÁUSULA No. 6
CURSOS DE CAPACITACIÓN**

El empleador conviene en entregar a cada Sindicato, en el mes de diciembre de cada año el plan de adiestramiento para el personal obrero de la Institución. El Sindicato, lo hará del conocimiento de sus afiliados, a los fines de que los trabajadores interesados formalicen la correspondiente inscripción.

El costo de los cursos de capacitación será cubierto por la parte empleadora



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos





**CLÁUSULA N° 41: INGRESO Y ASCENSO DE LAS TRABAJADORAS
Y TRABAJADORES OBREROS**

Se conviene en mantener y aplicar, las políticas y condiciones existentes en las instituciones de educación universitaria para cubrir los cargos vacantes, dándole prioridad a la promoción interna. En consecuencia, la sustitución del personal obrero que egrese, por jubilación, renuncia, incapacidad, muerte o cualquier otra causa, se hará dándole prioridad a la trabajadora o trabajador universitario obrero de mayor antigüedad que esté ejerciendo el cargo vacante o un cargo de menor jerarquía, que haya demostrado su capacidad para el desempeño del mismo, y que reúna los requisitos establecidos en el manual de cargos. Para el ingreso, como para cualquier otro caso de sustitución del personal trabajador universitario obrero, la representación de la organización sindical propondrá un setenta y cinco por ciento (75%) para suplir los candidatos para su calificación o ingreso ante las unidades administrativas competentes de acuerdo a los porcentajes de postulación existentes.

PARÁGRAFO ÚNICO: Cuando el porcentaje de postulaciones establecido en acuerdos y convenios preexistentes a esta Convención sea superior al 75% se mantendrá.

CLÁUSULA N° 42: MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y las organizaciones sindicales presentarán en el segundo semestre del ejercicio fiscal 2013, un Manual Descriptivo de clases de cargo para las trabajadoras y trabajadores obreros que permitan estimular la vocación y calidad del servicio, el desarrollo humano, así como garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia a través del mérito y la igualdad de oportunidades en un marco de transparencia y legalidad. Este manual entrará en vigencia a partir del 01 de enero de 2015.

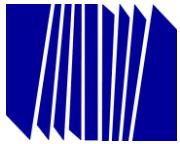
V

CAPÍTULO V: DE LA SALUD Y LA PREVISIÓN SOCIAL

**CLÁUSULA N° 43: SISTEMA INTEGRADO DE SALUD DE LAS TRABAJADORAS Y
TRABAJADORES UNIVERSITARIOS**

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria conviene en instalar una Comisión con participación de las organizaciones sindicales signatarias y adherentes a la fecha, que antes del 15 de octubre de 2013, establezca el Sistema Integrado de Salud de las Trabajadoras y Trabajadores Universitarios. Esta Comisión se instalará por Resolución Ministerial; consultará a todas las organizaciones involucradas en la administración de sistemas de salud de las instituciones universitarias; realizará un diagnóstico de los sistemas de atención en salud de las instituciones de educación universitaria y de los institutos de previsión; contará con asesores expertos en sistemas de salud y realizará igualmente, los contactos pertinentes con el Ministerio del Poder Popular para la Salud.

El Sistema Integrado de Salud de las Trabajadoras y Trabajadores Universitarios tendrá carácter universal; abarcará a todas y todos los trabajadores activos,



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

FORMATOS



INSTRUCCIONES

GENERALES:

1. Esta evaluación se realizará en dos momentos. En el primero, el evaluador debe indicar al trabajador el período a evaluar y las competencias. En el segundo, sólo el supervisor llena el instrumento y discute con el trabajador los resultados de la evaluación.
2. Recuerde que el objetivo es mejorar, detectar necesidades y talentos en la Universidad.
3. Debe llenarlo en bolígrafo y sin tachaduras.
4. Esta información será manejada con total confidencialidad.
5. Sea objetivo, imparcial y preciso en sus criterios, debe basarse únicamente en el período de evaluación señalado.

ESPECIFICAS: (llenado del instrumento).

- Coloque la fecha en que se realiza la evaluación.
- Datos del trabajador: coloque apellidos y nombres, cédula de identidad, dependencia de adscripción y cargo.
- Datos del evaluador: coloque apellidos y nombres, cédula de identidad, dependencia de adscripción y cargo jerárquico.
- Período a evaluar: indique la fecha de inicio y culminación del semestre a evaluar.
- Coloque una “X” en cada competencia donde considere que describe mejor el desempeño del trabajador (no puede haber más de una “X” en cada fila horizontal).



- Coloque en la fila de **PUNTAJE PONDERADO** la sumatoria del total de las “X” de cada rango (columna), y luego multiplique ese total por el número indicado en cada rango, escriba el resultado obtenido.
- Coloque en la fila **PUNTAJE TOTAL** la suma de todos los puntajes PONDERADOS.
- Coloque una “X” en la fila **Valoración del desempeño**, de acuerdo al resultado obtenido en el puntaje total.
- En **Observaciones del evaluador**, el supervisor debe colocar las acciones correctivas, preventivas y/o de adiestramiento.
- En **Observaciones del trabajador**, este puede colocar algún comentario adicional que tenga sobre el proceso de evaluación.
- Una vez terminada, la evaluación debe ser discutida con el trabajador, los cuales deberán firmar en la casilla correspondiente.



INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO

Fecha:	
DATOS DEL TRABAJADOR	
Apellidos y Nombres:	C.I.:
Dependencia de adscripción:	Cargo:
DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres:	C.I.:
Dependencia de adscripción:	Cargo jerárquico:
PERÍODO A EVALUAR	
Desde: / /	Hasta: / /



EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO

COMPETENCIAS	RANGOS			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Capacidad de Organización: habilidad para organizarse en tiempo, espacio y prioridades que facilita el trabajo y la consecución de los objetivos.	Es muy organizado en tiempo, espacio y prioridades.	Predomina el orden pero a veces desorganizado.	Predomina el desorden pero a veces es organizado.	Predomina el desorden al punto de impedir el alcance de los objetivos con mucha frecuencia.
Calidad de Trabajo: cumplimiento eficaz de las actividades laborales conforme a los requerimientos y valores de la Universidad.	Obtiene y supera los resultados exigidos.	Obtiene los resultados exigidos.	A veces obtiene los resultados esperados.	Con frecuencia no obtiene los resultados esperados o ha incurrido en alguna falla grave.
Interés por el trabajo: se refiere al esmero y dedicación en la ejecución de sus tareas en forma auto dirigida.	Ejecuta las tareas en forma auto dirigidas y colabora más allá de sus obligaciones.	Ejecuta las tareas en forma auto dirigidas.	Casi siempre ejecuta las tareas en forma auto dirigidas.	Con mucha frecuencia se debe instar a realizar las tareas.
Cumplimiento de normas: es la capacidad de cumplir con las normas establecidas por la Universidad.	Siempre sigue las normas.	Casi siempre sigue las normas.	A veces sigue las normas.	Con frecuencia no sigue las normas.
Habilidades interpersonales: habilidad para interactuar en forma cordial y amable con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.	Siempre es cordial, amable y colaborador con su entorno laboral.	Casi siempre es cordial, amable y colaborador con su entorno laboral.	A veces no es cordial y amable con su entorno laboral.	Con frecuencia no es cordial y amable con su entorno laboral o ha incurrido en alguna falta muy grave.
Asistencia y puntualidad: cumplimiento sistemático del horario establecido y sujeción a la normativa de justificación de permisos.	No tiene ninguna inasistencia ni retraso.	Sólo inasistencias y/o retrasos justificados.	Hasta dos inasistencias no justificadas y/o algunos retrasos no justificados.	Tres o más inasistencias no justificadas y/o constantes retrasos no justificados.
PUNTAJE PONDERADO:	_____ x 4=	_____ x 3=	_____ x 2=	_____ x 1=
PUNTAJE TOTAL (la suma de todos los puntajes ponderados): _____ (recuerde que no puede pasar de 24)				
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO:				
Excelente (de 21 a 24): _____ Bueno (de 15 a 20): _____ Regular (de 9 a 14): _____ Deficiente (de 6 a 8): _____				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR (Acciones preventivas, correctivas y/o de adiestramiento)::				
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR:				
FIRMA DEL SUPERVISOR:		FIRMA DEL TRABAJADOR:		



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

EJEMPLO



INSTRUMENTO PROPUESTO PARA LA EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO

Fecha: 25/06/2014

DATOS DEL TRABAJADOR	
Apellidos y Nombres: Alejandro	C.I.: 66.489.523
Dependencia de adscripción: Unidad de Administración	Cargo: Auxiliar de Mantenimiento
DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y Nombres: Jorge	C.I.: 56.359.786
Dependencia de adscripción: Unidad de Administración	Cargo jerárquico: Supervisor de Servicios
PERÍODO A EVALUAR	
Desde: 08 / 01 / 2014	Hasta: 25 / 06 / 2014



EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO

COMPETENCIAS	RANGOS			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Capacidad de Organización: habilidad para organizarse en tiempo, espacio y prioridades que facilita el trabajo y la consecución de los objetivos.	Es muy organizado en tiempo, espacio y prioridades.	Predomina el orden pero a veces desorganizado.	Predomina el desorden pero a veces es organizado.	Predomina el desorden al punto de impedir el alcance de los objetivos con mucha frecuencia.
Calidad de Trabajo: cumplimiento eficaz de las actividades laborales conforme a los requerimientos y valores de la Universidad.	Obtiene y supera los resultados exigidos.	Obtiene los resultados exigidos.	A veces obtiene los resultados esperados.	Con frecuencia no obtiene los resultados esperados o ha incurrido en alguna falla grave.
Interés por el trabajo: se refiere al esmero y dedicación en la ejecución de sus tareas en forma autodirigida.	Ejecuta las tareas en forma autodirigidas y colabora más allá de sus obligaciones.	Ejecuta las tareas en forma autodirigidas.	Casi siempre ejecuta las tareas en forma autodirigidas.	Con mucha frecuencia se debe instar a realizar las tareas.
Cumplimiento de normas: es la capacidad de cumplir con las normas establecidas por la Universidad.	Siempre sigue las normas.	Casi siempre sigue las normas.	A veces sigue las normas.	Con frecuencia no sigue las normas.
Habilidades interpersonales: habilidad para interactuar en forma cordial y amable con sus superiores, compañeros de trabajo y usuarios.	Siempre es cordial, amable y colaborador con su entorno laboral.	Casi siempre es cordial, amable y colaborador con su entorno laboral.	A veces no es cordial y amable con su entorno laboral.	Con frecuencia no es cordial y amable con su entorno laboral o ha incurrido en alguna falta muy grave.
Asistencia y puntualidad: cumplimiento sistemático del horario establecido y sujeción a la normativa de justificación de permisos.	No tiene ninguna inasistencia ni retraso.	Sólo inasistencias y/o retrasos justificados.	Hasta dos inasistencias no justificadas y/o algunos retrasos no justificados.	Tres o más inasistencias no justificadas y/o constantes retrasos no justificados.
PUNTAJE PONDERADO:	1 x 4= 4	3 x 3= 9	1 x 2= 2	1 x 1= 1
PUNTAJE TOTAL (la suma de todos los puntajes ponderados): 16 (recuerde que no puede pasar de 24)				
VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO:				
Excelente (de 21 a 24): _____ Bueno (de 15 a 20): _____ Regular (de 9 a 14): _____ Deficiente (de 6 a 8): _____				
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR (Acciones preventivas, correctivas y/o de adiestramiento): Te felicito pues en líneas generales tuviste un buen desempeño, continua siendo colaborador, amable y cortez, eso te distingue de tus compañeros. Procura ser mas ordenado, recuerda que debes usar los leyes protectores cada vez que pintes. También es muy importante que llegues a tu hora de trabajo y como me informaste que se hace mucha cola para salir de tu zona de residencia, evalua despertarte veinte minutos antes de tu hora habitual para que llegues a las 8 a.m.				
OBSERVACIONES DEL TRABAJADOR: No estoy de acuerdo yo siempre explico el motivo de mi retraso.				
FIRMA DEL SUPERVISOR:		FIRMA DEL TRABAJADOR:		



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Dirección General de Personal
Coordinación Nacional de Procesos Técnicos

RESULTADOS DE LA REVISIÓN DEL DOCUMENTO PROPUESTA: MODELO DE EVALUACIÓN DE EFICIENCIA DEL PERSONAL OBRERO



RESULTADOS DE LA REVISIÓN POR PARTE DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL DE LAS OBSERVACIONES REALIZADAS AL DOCUMENTO

Es importante destacar, que la Dirección General de Personal, a través de la Coordinación Nacional de Procesos Técnicos, consideró oportuno que cada una de las Unidades de Personal y las Organizaciones Gremiales en los Institutos, como dependencias ejecutoras y responsables de velar por la aplicación adecuada de la Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero, dieran a conocer a la Dirección General de Personal las observaciones, sugerencias o recomendaciones que contribuyeran a la optimización y validación del presente documento; por lo que se procedió a enviar en físico a ambos, el presente documento denominado “Propuesta Modelo de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero” para su revisión.

Una vez recibidas y analizadas las observaciones de las Unidades de Personal y de los Gremios que tuvieron a bien revisar el documento, se constató que la mayoría de las Unidades de Personal coincidió que el Instrumento de Evaluación es de fácil aplicación y mide las competencias asociadas a las funciones de los cargos del personal obrero, no obstante plantearon la modificación de algunas competencias a evaluar y una vez analizado dicho planteamiento se pudo constatar que las modificaciones sugeridas ya estaban inmersas en las competencias indicadas en el documento y también señalaron la necesidad de que los supervisores recibieran la inducción respectiva, lo cual será atendido una vez aprobada la Propuesta.

Con respecto a los Gremios, es importante destacar que las observaciones recibidas fueron emitidas desde el Comité Consultivo del Sindicato de Obrero presidido por la Sra. María Benítez, aun cuando se envió comunicación a cada uno de los Gremios en cada Instituto. El contenido de la comunicación suscrita por el Comité, refleja el agradecimiento al ciudadano Rector Dr. Raúl López y al Lic. Vicente Losito por honrar la Cláusula de la Convención de 1997-1999 y no se evidencia ninguna observación, sugerencia o propuesta al documento de la Evaluación. Sin embargo, el Secretario General del Sindicato de los Trabajadores Obreros de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Sede Rectoral (SITRAUPEL) Sr. Simón Bolívar, manifestó que su organización sindical solicita ser partícipe cuando se efectúe dicha evaluación conjuntamente con el supervisor inmediato o Jefe de la



Unidad de Personal.

La Dirección General de Personal, respondió que, la participación del Sindicato en el proceso de la evaluación se hará efectiva, una vez que el trabajador lo solicite, si se diera el caso por desacuerdos presentados en el resultado de la evaluación.

Todo lo indicado, se hace con el ánimo de dejar constancia de la transparencia y apego a las normas de la Dirección General de Personal, en el Proceso de la Evaluación de Eficiencia del personal obrero de la UPEL.

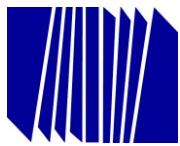
Finalmente, el documento denominado Propuesta Modelo de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero, permanece igual como fue presentado para su primera consideración ante el Consejo Universitario del mes de noviembre de 2013 y tendrá vigencia a partir de la fecha de su aprobación por el Consejo Universitario.



OBSERVACIONES PRESENTADAS POR UNIDAD DE PERSONAL Y REPRESENTACIÓN GREMIAL EN LOS INSTITUTOS

Seguidamente se encontrarán las comunicaciones dirigidas tanto a la Unidad de Personal como a la Representación Gremial en el Instituto, con la cual se le remitió copia del documento “Propuesta: Modelo de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero” presentado en el Consejo Universitario del mes de noviembre de 2013 para la revisión y remisión de las observaciones, que permitirán hacer los ajustes a que haya lugar, y así presentar la versión definitiva del documento al respectivo cuerpo colegiado para su aprobación.

Así mismo se incluyen las respuestas emitidas por los entes mencionados anteriormente, lo cual dejará constancia del nivel de participación en este proceso.



ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	1
Marco legal	4
Antecedentes	5
Marco conceptual	6
Concepto	7
Enfoques de evaluación de eficiencia	9
Aspectos a considerar en la evaluación del desempeño	11
El proceso de evaluación de eficiencia	13
Fases de la evaluación de eficiencia	15
Referencias	16
Responsables de la elaboración de la propuesta	18
Anexos	19
Plan de Desarrollo 2007-2011	20
Marco legal	25
Formatos	30
Ejemplo	35
Resultados de la revisión del documento Propuesta: Modelo de evaluación de eficiencia del personal obrero	38