

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE, BASADO EN EL MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA

Labor performance evaluation program for the administrative staff of the Sucre municipality, based on the graphic scale method

Rus María Oviedo¹

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo formular un programa de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa, basado en el método de escala gráfica. En referencia con la metodología de la investigación, se enfocó en el método cuantitativo, enmarcada en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo desarrollada mediante cuatro fases: Fase I Diagnóstico, Fase II estudio de factibilidad, Fase III diseño del programa, Fase IV Inducción. La muestra objeto de estudio quedó conformada por 40 personas que laboran en la institución, a quienes se les aplicó un instrumento de recolección de datos de 17 ítems, con alternativas de frecuencia tipo lickert. El mismo fue validado por seis (6) expertos y luego se aplicó la confiabilidad a través del método estadístico Alfa de Cronbach, dando como resultado 0,94, el cual es confiable, ya que el valor de alfa es muy cercano a (1). Se utilizó como técnica de análisis el porcentaje de cada respuesta, cuyos resultados permitieron determinar que existe una notable carencia de evaluación del desempeño, así como los altos niveles de factibilidad que posee la propuesta de índole operativa, técnica, económica y social. Luego se diseñó el programa de evaluación y en la última fase se realizó el plan de inducción para los gerentes que implementarán dicho programa. Las recomendaciones del estudio se enfocaron en la pronta implantación del programa de Evaluación del Desempeño Laboral para el Personal Administrativo del ente mencionado.

Palabras clave: programa, evaluación del desempeño, personal administrativo y método de escala gráfica.

ABSTRACT

The objective of this research was to formulate a Work Performance Evaluation Program for the Administrative Staff of the Municipality of Sucre, Portuguesa State, based on the graphical scale method. In reference to the methodology of the research, it focused on the quantitative method, framed in the feasible project modality, supported by a descriptive field research developed through four phases: Phase I Diagnosis, Phase II feasibility study, Phase III program design, Phase IV Induction. The sample under study was made up of 40 people who work in the institution, to whom a data collection instrument of 17 items was applied, with likert-type frequency alternatives. It was validated by six (6) experts and then the reliability was applied through the Cronbach's Alpha method, resulting in 0.94, which is reliable, since the value of

alpha is very close to (1). The percentage of each response was used as analysis technique, whose results allowed to determine that there is a notable lack of performance evaluation, as well as the high levels of feasibility that the proposal has of operational, technical, economic and social nature. Then the evaluation program was designed and in the last phase the induction plan was made for the managers who will implement this program. The recommendations of the study focused on the prompt implementation of the Work Performance Evaluation program for the Administrative Staff of the mentioned entity.

Key words: program, performance evaluation, administrative staff and graphic scale method.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los diferentes estudios que existen con relación al recurso humano señalan que los procesos de evaluación del desempeño no son nuevos, desde el momento en que una persona emplea a otra el trabajo pasa a ser evaluado, durante el siglo XX el individuo en la empresa era considerado como un medio de producción parecido a una máquina, motivado únicamente por intereses salariales y económicos en el cual se olvidaba la importancia del ser humano en las organizaciones. Sin embargo, se puede decir que los indicadores de desempeño no funcionan por sí mismos, deben ser instrumentos que permitan a la gerencia determinar que efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y por ende en el cumplimiento de la misión organizacional.

Es por ello que uno de los procesos de la administración de recursos humanos en cualquier organización, es la evaluación del desempeño, por cuanto contribuye a que el empleado mejore su rendimiento, reconociéndole sus méritos y logros, además es un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado, permitiendo mejorar y optimizar la gestión administrativa de toda organización.

En este mismo contexto, en la Alcaldía del municipio Sucre del estado Portuguesa, se evidenció una problemática vinculada al recurso humano que allí labora, donde los encargados de la administración general de los recursos humanos de esta organización no emplean herramientas, métodos y medios adecuados al momento de evaluar el desempeño siendo esta de manera informal y general, ya que se realiza con bases en los planes de gestión presentados por los diferentes departamentos donde se verifica el cumplimiento y logro de los objetivos planteados por gerencia, mas no se considera de forma individual el esfuerzo de cada trabajador, lo que se ve reflejado en la deficiencia de las labores que allí se ejecutan y en la poca disposición de las personas hacia el trabajo para el alcance de los objetivos propuestos, falta de integración del equipo y de oportuna comunicación en algunos niveles, así como un clima de insatisfacción y desmotivación laboral en los empleados.

Esto ha traído como consecuencias que los incentivos y reconocimientos al personal no sean los más adecuados, el empleado no se siente comprometido con la organización ni con la eficiente y eficaz ejecución de tareas asignadas, generándose un retraso en los procesos administrativos. Desde este planteamiento, el presente estudio reviste de importancia por cuanto la evaluación del desempeño proporciona al gerente una herramienta asertiva para generar informaciones objetivas en cuanto a la labor que realiza cada trabajador y el esfuerzo de éste orientado al cumplimiento de las funciones del cargo que ocupa.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, el presente estudio se orientó a formular un programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo que labora en la Alcaldía

del Municipio Sucre, basado en el método de escala gráfica, por cuanto redundará en beneficio para todo el personal de esta institución y de la funcionalidad de tan importante ente municipal, brindando la oportunidad para que el supervisor y el empleado revisen y verifiquen el comportamiento en relación con el trabajo asignado y a su vez desarrollar un plan de corrección que les permita reforzar las cualidades y corregir sus errores.

De lo anterior se derivan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del personal administrativo en cuanto a la evaluación del desempeño?
¿Cuál es la necesidad de evaluar el desempeño? ¿Conocen los gerentes el programa de evaluación del desempeño laboral basado en el método de escala gráfica? ¿Cuál es la factibilidad de implantar un programa de evaluación del desempeño?

Propósitos de la investigación

Objetivo general

Formular un programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Alcaldía del Municipio Sucre, Estado Portuguesa basado en el método de escala gráfica.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Portuguesa, en cuanto a la evaluación del desempeño al personal administrativo de la misma.
- Determinar la necesidad de implantar un programa de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la Alcaldía del Municipio Sucre.
- Determinar la factibilidad de implantación del programa de evaluación del desempeño laboral para el personal de la Alcaldía del Municipio Sucre
- Diseñar un programa de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo de la Alcaldía del Municipio Sucre, basado en el método de escala gráfica.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para el desarrollo efectivo del estudio, fue preciso abordar diversos enfoques teóricos vinculados a la evaluación del desempeño, por lo que se realizó una exhaustiva revisión bibliográfica sobre los aspectos que se describen a continuación:

Los programas contribuyen a que las empresas alcancen sus objetivos propuestos y al éxito de la organización. Para Certo (1984), expresa que los programas son “un plan único diseñado para ejecutar un proyecto especial dentro de la organización”. (p.143). De allí pues, los programas son una serie de actividades ordenadas para alcanzar las metas que se establezca la organización.

La evaluación que realiza cada trabajador en el cargo para el que se contrata en la organización, se traduce en un proceso que estima el rendimiento de este, enfatizando en la manera en que cumple con sus actividades y la importancia de evaluar para generar la base informativa que orienta las decisiones que se han de tomar en relación al desempeño.

Por ende Dessler (2009), expresa que la evaluación del desempeño “ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, así como también ofrece una oportunidad para que el supervisor y subordinado se revisan y realicen el

comportamiento de este relacionado con el trabajo”. (p. 549). Así pues, la información que se origina de la evaluación del desempeño posee múltiples usos con los que se puede determinar y corregir los problemas de las organizaciones, claro está siempre y cuando se disponga de un sistema de evaluación.

En relación a los métodos de evaluación estos se emplean para facilitar las evaluaciones y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización. Es por ello que Chiavenato (2011), afirma que el método de escala gráfica consiste en “evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados”. (p. 367). En este sentido, es el más utilizado y divulgado por ser el método más sencillo, con múltiples exigencias para aplicar una evaluación distanciada de la subjetividad y de los prejuicios del evaluador.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se realizó en la Alcaldía del municipio Sucre estado Portuguesa, utilizando el enfoque teórico cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007), consiste en “la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”. (p. 7). De igual manera el estudio se apoyó en una investigación de campo de carácter descriptivo que según Arias, F (2006), implica la construcción de los datos primarios en forma directa de la realidad donde se presente”. (p.96).

Según Balestrini (2002), la población “comprende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. (p.137). La población a efectos de esta investigación estuvo conformada por 132 empleados administrativos que laboran en la Alcaldía del municipio Sucre estado Portuguesa. Tamayo y Tamayo (2013), expresan que “la muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída”... (p.92). A efectos de esta investigación se tomó el 30 % de la población de los 132 cargos desempeñados la muestra la conforman 40 cargos, lo cual es representativa y es válida. La técnica utilizada en el estudio fue el muestreo probabilístico o aleatorio. Según Arias F (ob.cit), el muestreo al azar simple “es un procedimiento en el cual todos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados”. (p.83). En esta investigación la autora manipuló los datos, asignó un número a cada uno y luego los números los introdujo en una caja para extraerlos por sorteo uno a uno, los integrantes de la muestra, luego se repitió el procedimiento hasta completar la selección total de las 40 personas que conformaron la muestra.

En la recolección de los datos relacionados con la investigación se empleó la técnica de la encuesta, que según Méndez (2008), permite el conocimiento de las motivaciones, aptitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación”. (p.107). Así mismo el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, a efectos de este estudio, estuvo conformado por 17 ítems con alternativas de frecuencia escala tipo lickert siempre, casi siempre, algunas veces, rara vez y nunca.

Los expertos que validaron el instrumento fueron un magister en administración, un magister en planificación, un metodólogo y tres gerentes que laboran en la institución. La confiabilidad del cuestionario se realizó aplicando inicialmente una prueba piloto a 10 sujetos con características similares a la muestra en estudio. Luego de tabulados los resultados de la

prueba piloto se aplicó el método estadístico alfa de cronbach, el resultado fue de 0,94, el instrumento es confiable por estar cercano a 1.

De acuerdo a la modalidad que orienta el estudio, se desarrollaron cuatro fases: Fase I. estudio diagnóstico, fase II estudio de factibilidad, fase III diseño del programa y fase IV inducción.

Fase I. Estudio diagnóstico

En esta fase se realizó la recolección de la información pertinente al estudio, mediante la aplicación de estrategias propias de la investigación de campo, lo que permitió conocer las necesidades y problemas que confronta el personal de la Alcaldía del municipio Sucre con relación a la productividad de las funciones que cumplen en sus puestos.

Análisis de resultados

A continuación se exponen los resultados generados a través de la aplicación del instrumento, correlacionado con los diversos enfoques teóricos de las variables desarrolladas en la investigación, con lo que se pretende propiciar la interpretación, acorde con la realidad de la situación.

Dimensión: Calidad, productividad, conocimiento del puesto, confiabilidad. Disponibilidad, independencia.

Indicadores: Precisión, cumplimiento, eficacia, eficiencia, habilidades prácticas, procedimientos, seguridad, puntualidad, asistencia, supervisión.

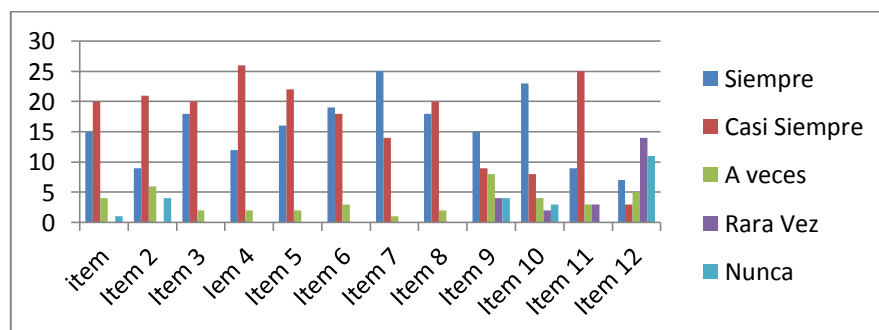


Figura 1. Porcentajes de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados

Los resultados obtenidos en la figura 1, se observa en los datos reportados en los ítem uno (1), dos (2), tres (3) y cuatro (4) un alto porcentaje de los encuestados consideran que casi siempre las tareas que realizan poseen la precisión en cuanto a las funciones del cargo que ocupa, en el ambiente de trabajo existen las condiciones necesarias para el cumplimiento de las tareas, las labores correspondientes al cargo al que fue asignado se cumplen a cabalidad, cumplen con las metas de trabajo que se le asignan, otro porcentaje señala que siempre y un menor porcentaje algunas veces y el restante acotó que nunca. Es por esto que para que las metas de trabajo se cumpla eficazmente el personal debe estar comprometido con los objetivos establecidos por la institución e involucrados para que las tareas se ejecuten con éxito. De igual manera, en el ítem (5), (8) y (11) los datos reportaron un alto porcentaje de los encuestados opinaron que casi siempre en el desempeño de sus funciones en el cargo que ocupa propicia la eficiencia esperada por su jefe, un 40 %, 45 % y 22 % respondió siempre, un 5 %, 5 % y 8 % señala que algunas

veces. En el ítem (6), (7), (9) y (10) un alto porcentaje de los encuestados opinaron que siempre las habilidades prácticas que aplica para el cumplimiento de las tareas de su cargo le producen resultados satisfactorios, conocen los procedimientos, toman en cuenta el horario de la jornada diaria para la evaluación del desempeño y la asistencia a su lugar de trabajo es un indicador asertivo del desempeño y otro porcentaje de los encuestados señalan que casi siempre y un menor porcentaje acotó que algunas veces y rara vez.

Por otra parte, en el ítem (12), un 34 % de los encuestados consideran que raras veces para desempeñarse efectivamente en el cargo que ocupan requieren de una constante supervisión, un 27% señala que nunca, un 18 % siempre, un 13 % algunas veces y el restante 8 % acotó que casi siempre.

Dimensión: Gerencia, liderazgo, satisfacción.

Indicadores: Logro de objetivos, dirección, motivación.

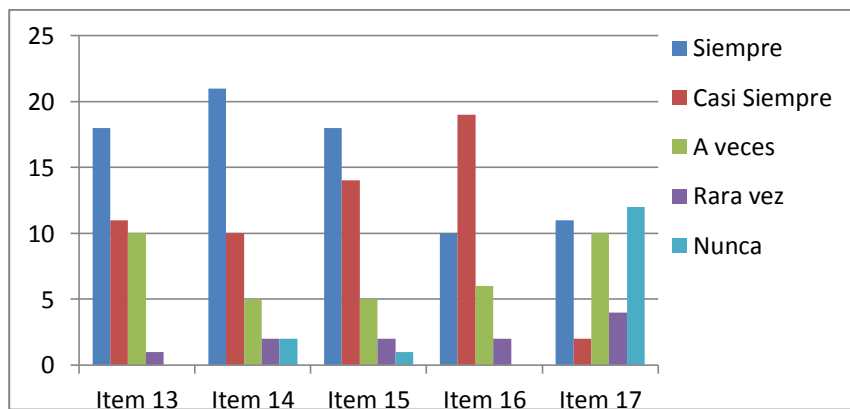


Figura 2. Porcentajes de las respuestas emitidas por los sujetos encuestados

Los resultados obtenidos en el gráfico 2, en el ítem (13), (14) y (15) un 44 %, 52 % y 44 % de los encuestados consideran que siempre para el logro de los objetivos de la organización la gerencia realiza acciones para mejorar el desempeño, la organización establece la evaluación del desempeño del personal, la organización plantea la orientación con relación a las tareas asignadas para el logro de los objetivos que se propone, otro porcentaje señala que casi siempre y algunas veces, un menor porcentaje acotó que raras veces y nunca. En el caso del ítem (16), el 50 % de los encuestados consideran casi siempre en la organización existe motivación que favorece el alto desempeño, un 26 % manifestó que siempre, un 16 % algunas veces y el restante 8 % opinó raras veces, lo que evidencio que para que se produzca un alto desempeño un 92 % de los empleados debe estar motivados. De igual manera, en el ítem (17) los resultados obtenidos reportaron que 31 % de los encuestados opinaron que nunca los sueldos pagados por la organización estimulan el alto desempeño, mientras un 28 % respondió siempre, un 26 % algunas veces, un 10 % rara vez y el restante 5 % opinó que casi siempre. Lo anterior es un indicativo que para que exista un alto desempeño los sueldos pagados deben estimular a un 72 % de los empleados.

Las conclusiones de la Fase I del estudio diagnóstico y los resultados obtenidos del instrumento aplicado al personal administrativo que labora en la Alcaldía del Municipio Sucre, reflejan que estos poseen una visión favorable a la necesidad de un programa de evaluación del desempeño, que el empleado conozca las expectativas de su jefe con relación a su rendimiento, lo que indica que es indispensable y prioritario implementar el programa de evaluación.

Fase II. Estudio de factibilidad

Para determinar la factibilidad de la propuesta, se efectuó un estudio de mercado para conocer la oferta y la demanda del programa, así mismo un estudio técnico contentivo de los aspectos operativos, de equipos instalaciones e instrumentos requeridos para el diseño del programa y un estudio financiero donde se consideran los recursos económicos imprescindibles para el desarrollo del programa.

Como resultado se obtuvo que el estudio se consideró altamente factible en los siguientes aspectos:

- Factibilidad de Mercado: Disposición total por parte de los empleados de la Alcaldía en participar en la puesta en marcha del programa de evaluación.
- Factibilidad Técnica: Para la ejecución del programa se dispone de los recursos humanos y materiales para implementar la propuesta, debido a que se realizó un análisis preciso en cuanto a capacidad, disponibilidad de recursos, organización y localización.
- Factibilidad Financiera: Respaldo institucional y acceso a recursos financieros requeridos por parte de la Alcaldía para ejecutar el programa.

Fase III. Diseño del programa

Justificación

En esta fase se diseñó el programa de evaluación del desempeño para el personal administrativo de la Alcaldía del municipio Sucre, el cual permitirá a tan importante ente municipal determinar las necesidades que posee el personal que cumple funciones en los diferentes cargos, propiciando un alto desempeño en las tareas asignadas.

Fundamentación

El enfoque teórico que orienta la propuesta se centra en el método de escala grafica definido por Dessler (ob.cit), como “la técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño. La escala lista varias características y un rango de desempeño para cada una.” (p.332)

El instrumento se realizó basado en el método de escala gráfica, con doble entrada, una entrada donde se encuentran los factores tales como: calidad, productividad, conocimiento del puesto, confiabilidad, disponibilidad e independencia, y las otras entradas los diferentes niveles de evaluación: calificación, escala y detalle o comentario de apoyo.

Alcance del programa de evaluación

Se aplicará a todo el personal que desempeña cargos administrativos.

Aplicación del programa de evaluación

La evaluación del desempeño se realizará dos veces al año, en el primer y último semestre del año. Estará a cargo de todas aquellas personas que ejerzan funciones gerenciales o supervisorias.

Normas:

- 1.- Los evaluadores deben reunirse con sus superiores inmediatos antes de efectuar las entrevistas con los evaluados, para analizar la actuación del evaluado y determinar las acciones correctivas, de desarrollo y el seguimiento generado por la evaluación.
- 2.- Toda evaluación tendrá carácter confidencial.
- 3.- Ningún supervisor con menos de seis meses en la institución podrá evaluar a los supervisados.
- 4.- Es imprescindible que tanto los evaluadores como los supervisores inmediatos conozcan y dominen perfectamente todas las fases del proceso de evaluación.
- 5.- La evaluación de desempeño no se aplicará al personal contratado que tenga menos de seis meses trabajando en la institución.
- 6.- Cuando los resultados obtenidos sean superiores a lo esperado se deberá reconocer al empleado sus méritos.
- 7.- Cuando los resultados que se obtengan en la evaluación sean inferiores a lo esperado será necesario hacer seguimiento al empleado en un periodo no mayor a tres meses y determinar si hubo mejoras y aplicar las acciones consiguientes.

Responsables de la aplicación

Evaluadores (gerentes y jefes inmediatos)

Fase IV. Inducción

Se diseñó el plan de entrenamiento para los gerentes de la Alcaldía del Municipio Sucre, en este caso los 40 personas, el cual contempló un taller de inducción de 8 horas, dirigido a los gerentes quienes son los responsables de aplicar el instrumento de evaluación, el contenido fue el siguiente: La evaluación del desempeño en la organización, importancia, beneficios, objetivos, el método de escala gráfica y el instrumento de evaluación.

CONCLUSIONES

En base a los objetivos establecidos en la investigación y el análisis e interpretación de los resultados se generaron las siguientes conclusiones:

- El personal administrativo de la Alcaldía del municipio Sucre carece de un programa de evaluación del desempeño acorde a las necesidades reales de la institución por lo que se evidencia insatisfacción laboral y desmotivación en los mismos, para que se produzca un alto desempeño un 92 % de los empleados deben estar motivados.
- En base a la investigación realizada y los resultados obtenidos de la fase de diagnóstico se pudo constatar la necesidad de evaluar el desempeño de los empleados a través de un instrumento de evaluación efectivo.
- En relación al programa de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo de la Alcaldía del municipio Sucre basado en el método de escala gráfica se considera altamente factible de aplicar, tanto en el aspecto de mercado, técnico y financiero, lo que determina altos márgenes de posibilidad para implantar la propuesta.
- Se diseñó el programa de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo de la Alcaldía el cual será aplicado semestralmente y finalmente se realizó la inducción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G (2006). *El proyecto de investigación*. Guía para su elaboración. (5ª ed.) Caracas: Episteme.
- Balestrini, M (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas OBI. Servicio Editorial.
- Certo (1984). *Administración moderna*. 2da Edición. México
- Chiavenato (2011). *Administración de recursos humanos*. México Editorial Mc-Graw Hill.
- Dessler, G (2009). *Administración de recursos humanos*. México Pretince Hall.
- Méndez, A (2008). *Estrategias para enseñanza a aprender*. Argentina. Editorial copyringht Argue.
- Tamayo y Tamayo (2013). *El proceso de la investigación científica*. México. Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2007). *Manual de Trabajos de Grado, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas, ediciones FEDUPEL.

Instrumento de evaluación

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Nombre del Supervisor: _____ Cargo: _____
 Gerencia: _____ Fecha a que corresponde la evaluación: ____/____/_____
 Fecha de la última evaluación: ____/____/_____

Instrucciones: Lea detenidamente cada uno de los factores a ser tomados en cuenta para la evaluación, así como también Las frases que se encuentran identificadas por una letra. Seleccione las que a su juicio describen mejor la conducta del evaluado.

Identificación de la Calificación

- S.- Sobresaliente:** El desempeño es excepcional en todas las áreas y se le reconoce superior a otros.
MB.- Muy Bueno: Los resultados exceden claramente la mayor parte de los requerimientos de la posición. El desempeño es de alta calidad y se logra con una base consistente.
B.- Bueno: Nivel de desempeño competente y confiable, satisface los criterios de desempeño en el puesto.
NM.- Necesita Mejoramiento: El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Es necesario el mejoramiento.
NS.- No Satisfactorio: Los resultados son No aceptables y requieren mejoramiento inmediato.
NC.- No calificado: No aplicable o demasiado pronto para calificar.

Factores Generales	Calificación	Escala	Detalle o Comentario de apoyo
1.- Calidad. Precisión. Cumplimiento y aceptabilidad del trabajo desempeñado	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos: _____ _____
2.- Productividad. La cantidad y eficiencia del trabajo producido en un periodo de tiempo específico.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos: _____ _____
3.-Conocimiento del puesto. Habilidades prácticas, técnicas e información utilizadas en el trabajo.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos: _____ _____
4.- Confiabilidad. La medida en la que se puede confiar en un empleado en relación con el término y seguimiento de las tareas.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos: _____ _____
5.- Disponibilidad. La medida en la que un empleado es puntual, observa los periodos prescritos para descanso y comida y el registro de asistencias totales.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos: _____ _____
6.- Independencia. El grado de desempeño del trabajo con poca o ninguna supervisión.	S <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/>	100-90 90-80 80-70 70-60 Inferior a 60	Puntos: _____ _____

Comentarios generales del evaluador, sobre el resultado de la evaluación del desempeño:

Acciones conjuntas acordadas para mejorar el desempeño:

He sido enterado de mi evaluación

Evaluado: _____
Firma Fecha

Evaluador: _____
Firma Fecha

Supervisor Evaluador: _____
Firma Fecha

**Para uso exclusivo de la Dirección de Recursos Humanos
Resultados de la evaluación**