

**Universidad Nacional  
Experimental de los Llanos  
Occidentales “Ezequiel Zamora”**



**La Universidad que siembra**

**Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa Ciencias Sociales y Jurídicas  
Licenciatura en Administración**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA  
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Autor(as):**

Cortez, Andreina 22.596.404

Romero, Mary 20.949.459

**Tutor:**

Lcdo: José Antonio Arteaga

San Carlos, Marzo de 2017

**Universidad Nacional  
Experimental de los Llanos  
Occidentales “Ezequiel Zamora”**



**La Universidad que siembra**

**Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Programa de Ciencias Sociales y Jurídicas  
Licenciatura Administración**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA  
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Requisito parcial para optar al grado de Licenciadas en Administración

**Autor(as):**  
Cortez, Andreina 22.596.404  
Romero, Mary :20.949.459

San Carlos, Marzo de 2017

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS**  
**OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”**  
**VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES**  
**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor (a) del Informe de Trabajo de Grado presentado por el (la) ciudadano (a) Cortez, Andreina y Romero, Mary, cédulas de identidad 22.596.404 y 20.949.459; respectivamente, para optar al Grado de Licenciado (a) en Administración, el cual tiene como Título: **MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA “ EZEQUIEL ZAMORA”**, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

(Firma) \_\_\_\_\_

C.I.

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen, por haberme iluminado y guiado en el camino de la sabiduría, orientando mis pasos por el sendero del éxito permitiéndome culminar esta meta.

Y a todas esas personas que durante este recorrido me brindaron su apoyo incondicional. En especial a toda mi familia

Andreina Cortez

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo está dedicado a:

Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera, puesto que guía mis pasos y me hace perseverante en lo que quiero lograr.

A mis Padres, porque cada día me han brindado su apoyo incondicional.

A mi Hija, por fortalecerme cada día, y llevarme a pensar en un futuro, donde veas mis esfuerzos , los cuales serán una guía para ti.

A mi Esposo, que me ayuda en todo momento, haciendo posible que logre esta meta en la vida.

A mis Hermanos, Sobrinos, Amigos, Amigas y aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron para el logro de mi meta.

Gracias.

Mary Romero

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer este agradecimiento quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A MI MADRE, Nelly Cortez Y MIS TIOS, Jose Cortez, Asuncion Cortez, Santa Cortez y Leonalda Cortez, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y ser ejemplo de superación y fortaleza en mi vida.

A MIS HERMANOS, Francisco, Junior, pero en especial a Jhonatan C, por siempre estar allí en todo momento.

A todos MIS AMIGOS, y AMIGAS, sin excluir a ninguno, pero en especial a Josmary Da Silva, Luis Rivero, María Esqueda y Mary Romero, mil gracias por todos los momentos que hemos pasado juntos y porque han estado conmigo.

A todos mis profesores, no sólo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy. Especialmente a José A. Arteaga, porque hiciste realidad este sueño.

A la UNELLEZ, casa de estudio, que me albergó por el tiempo de la carrera, gracias por permitirme formarme profesionalmente.

Agradezco a todas esas personas que no puedo nombrar por ser mucha pero que estaré eternamente agradecida de contar siempre con su apoyo, Gracias.

Andreina Cortez

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco, primeramente a Dios, a la Virgen del Carmen, por bendecirme cada día de mi vida.

A mis padres, por ayudarme incondicionalmente en todo momento.

A mi Hija Juliannys, porque gracias a ti he logrado esta meta importante en mi vida, me llenaste de fortalezas para continuar.

A mi esposo, que me brindó su apoyo en todo momento, Gracias.

A mis Hermanos, amigos, amigas, profesores y compañeros, que me ayudaron a cumplir con esta meta.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

Gracias.

Mary Romero

## INDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Lista de Tablas .....	viii
Resumen.....	ix
Introducción.....	1
CAPITULO.....	3
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	6
General.....	6
Específicos.....	6
Justificación.....	7
Alcances.....	8
II MARCO TEÓRICO.....	9
Antecedentes.....	9
Bases Teóricas.....	13
Teorías que sustentan el estudio.....	13
Bases Legales.....	18
Sistema de Variables.....	22
Definición de Términos Básicos.....	22
III MARCO METODOLÓGICO.....	25
Naturaleza de la Investigación.....	25
Tipo de Investigación.....	25
Diseño de Investigación.....	25
Población.....	26
Muestra.....	26
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	27
Validez.....	28
Confiabilidad.....	28
IV RESULTADOS Y CONCLUSIÓN.....	29
Presentación y Análisis de los Resultados.....	29
Conclusiones de la Investigación.....	38
V LA PROPUESTA.....	41
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51
ANEXOS.....	53



## LISTADO DE TABLAS

<b>TABLAS</b>		<b>Pág</b>
N		
1	Operacionalización de Variables	24
2	¿El jefe utiliza procesos de medición del desempeño laboral acorde a la actividad que usted realiza trabajo?	29
3	¿Los métodos para evaluar el desempeño laboral permiten reconocer el trabajo realizado?	30
4	¿Los indicadores que contiene la evaluación del desempeño son acordes al puesto de trabajo?	30
5	¿En la institución existen registros del desempeño laboral?	31
6	¿Usted conoce los objetivos institucionales que fundamentan la evaluación del desempeño laboral?	31
7	¿La información que se registra en la evaluación del desempeño coincide con su labor?	32
8	¿Las evaluaciones que le han realizado miden verdaderas habilidades que usted desarrolla en su labor?	33
9	¿Cree usted que la evaluación del desempeño contrarresta el ausentismo en la institución?	33
10	¿La responsabilidad del trabajador es importante en la evaluación del desempeño Laboral?	34
11	¿Cree usted que la evaluación que se le realiza ayuda a motivarlo en su desempeño?	35
12	¿Cree usted que la evaluación del desempeño le permite practicar los valores organizacionales de la institución?	35
13	¿Cree usted que el cumplimiento en las labores que se le asignan debe tener un porcentaje mayor en la evaluación del desempeño laboral?	36
14	¿Desea usted que se mejore el modelo de evaluación del desempeño laboral?	37
15	¿Cree que en la institución existe la necesidad elaborar un modelo actualizado de evaluación del desempeño laboral?	37
16	¿La evaluación del desempeño que se aplica actualmente, tiene incidencia salarial?	38

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS**  
**OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”**  
**VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS**  
**INDUSTRIALES**  
**PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DIRIGIDO AL**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA**  
**“ EZEQUIEL ZAMORA ”**  
”

**Autor(as):**

Cortez, Andreina

Romero, Mary

**Tutor:**

Lcdo: José Antonio Arteaga

Año: 2.017.

**RESUMEN**

El tema central de este trabajo de investigación es la evaluación del desempeño laboral dirigido al personal administrativo en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora Municipio Tinaco Estado Cojedes, la misma tiene como objetivo general proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral dirigido al personal administrativo en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora. De allí que el estudio se enmarcó en una investigación bajo la modalidad proyecto factible, con un diseño no experimental. La población y muestra diez y seis (16) trabajadores de la Institución sujeto de estudio. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario de estructura sencilla, conformada por quince (15) preguntas dicotómicas (sí - no). La validación del instrumento se realizó a través del juicio de tres expertos y la confiabilidad mediante una prueba piloto que arrojó 0,82 de coeficiente. Se destacó en las conclusiones que carecen de un modelo de evaluación actualización que este adaptado a las funciones del trabajador. Por lo se diseñó una propuesta para diseñar el Modelo de Evaluación, para que sea utilizado en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco estado Cojedes. Las reflexiones finales destacan que existen necesidades que hacen que se mejore el Modelo de Evaluación del desempeño en la institución, el cual se elaboró con la participación de los involucrados.

**Palabras claves:** Modelo. Evaluación. Desempeño. Labores.

**Línea de Investigación:** Sistemas Administrativos Contables y de Información.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las empresas venezolanas se han visto en la necesidad de implementar y evaluar a su personal para optimizar los procesos y reconocer su labor. Este instrumento de evaluación, debe enfocar información valedera, confiable y justa, en este sentido, su finalidad será planificar, controlar y coordinar todas aquellas operaciones que se realizan en cada espacio específico de la institución. De allí pues, la importancia que tiene la evaluación del desempeño laboral, ya que por medio de este se puede llevar un control adecuado sobre las actividades cumplidas.

Así pues, la evaluación del desempeño laboral, en los últimos años es uno de los renglones que ha aperturado discusiones para crear estándares al medir lo realizado por el trabajador de forma igualitaria. Sin embargo, no en todos los casos presta una adecuada atención al proceso idóneo. Es importante destacar, que el buen manejo de la evaluación constituye un factor importante para el éxito o fracaso de una institución, cualquiera que sea su especialidad, tamaño o complejidad del puesto que ocupe. Producto de lo anterior, no solo se requiere de información precisa, sino también de controles que permitan establecer las actividades propias que los trabajadores deben realizar, coordinándolas de manera lógica y así cumplir de forma efectiva los objetivos que persiguen y poder reafirmar la motivación del trabajador.

Dicho de este modo, la evaluación del desempeño laboral, consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el trabajo ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo. Pero esta actividad se enmarca en factores como: el conocimiento del trabajo, la calidad del trabajo, las relaciones con las personas, la estabilidad emotiva, la capacidad de síntesis, la capacidad analítica, tanto del evaluado como del evaluador.

Todo ello lleva a considerar oportuno resaltar que la evaluación de desempeño, como proceso deberá: definir objetivos, a quien está dirigido, quién es el evaluador, quién revisará la evaluación. En este sentido, existen varios métodos de evaluación del desempeño, y presenta ventajas o desventajas, con relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones para estructurar cada una de las características de los evaluados y al nivel de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utiliza y la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas, registrando acontecimientos críticos o exitosos.

Lo antes destacado lleva a presentar como objetivo de la investigación proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral en el personal administrativo en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora. Enmarcándose en un estudio de campo de tipo descriptivo para derivar una propuesta como proyecto factible; aunado a ello, se estructura en cinco (5) capítulos que se mencionan:

El capítulo I El problema, planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, la justificación, alcances y limitaciones del trabajo de investigación. El capítulo II Marco teórico, antecedentes de la investigación y fundamentación teórica que sustenta el estudio, bases teóricas, bases legales y la operacionalización de las variables. El capítulo III Marco metodológico, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, técnicas de análisis de la información. El Capítulo IV Resultados y conclusión, presentación y análisis de los resultados, conclusiones de la investigación, referencias y sus respectivos anexos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Reconocer cómo se comportaba en las labores el talento humano es tan antiguo como la humanidad. Los Romanos ejecutaban al personal que no llenaba las expectativas en las labores. Más adelante en la etapa moderna dentro de la Institución el talento humano es activo y dispuesto, decide el manejo de otros recursos como los físicos, materiales o económicos, su misión se orienta a conservar y acrecentar la experiencia, salud, habilidades, conocimientos y destrezas de los integrantes de la institución, para beneficiar con esta a ellos mismos, a la institución y a la sociedad. Cabe destacar que actualmente motivado a las nuevas tendencias, los recursos humanos no son administrativos sino gestionados, esta nueva tendencia de la administración es conocida también como gestión del talento humano.

En este orden de ideas, los administradores de recursos humanos se valen de procesos administrativos tales como: planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, cuyo fin es la aplicación de técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal y buscan aprovechar el máximo potencial de los trabajadores de manera positiva, motivo por el cual, hoy más que nunca son aún considerados esenciales para las nuevas tendencias administrativas. En tal sentido, Dessler, G (2012), destaca que el área de la Administración de los recursos humanos se desarrolla un importante número de subsistemas señalado que:

Existen diversos elementos que lo integran, conocidos también como los Subsistemas de Recursos Humanos tales son: reclutamiento, selección, inducción adiestramiento, desarrollo, seguridad social, contratación colectiva, higiene y seguridad, clasificación y remuneración, nómina y evaluación del desempeño.(p,52).

Todas las áreas antes expuestas llevaron a la administración a evaluar cómo se comportaba el personal ante las tareas que se le asignaban, llamando a este término desempeño laboral. En lo que corresponde a la evaluación del desempeño laboral, según Dessler, G (2012), “es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual” (p.12). Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados es decir lo que las personas son, hacen y logran. Esta actividad es ventajosa para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Así pues, es significativo destacar que se trata de un proceso metódico y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral, por lo que al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones.

En este sentido, mediante la adecuada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la institución. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados, así pues, la evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa o institución.

Del mismo modo cabe considerar que la evaluación, proporciona la información primordial para la investigación de los recursos humanos. Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores. En cuanto a la valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

Todo ello, especifica que la evaluación de desempeño laboral debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado, por lo que es importante hacer uso de medidores, costo, calidad y oportunidad, puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Asimismo para lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes. Ahora bien se debe seleccionar un modelo de evaluación del desempeño que se ajuste a la institución y que permita orientar al personal directivo, de manera que estos sepan transmitir al personal administrativo, lo que se espera de ellos en ámbito laboral y profesional. En el Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral, no solo se deben considerar los aspectos que el directivo desee evaluar, sino que éste también incluya aspectos que el personal administrativo califiquen como relevantes para su evaluación.

Para efectos de la investigación, se seleccionó la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora del Municipio Tinaco Estado Cojedes, institución educativa de dependencia nacional, donde se diagnosticó que la evaluación del desempeño del personal administrativo, se viene realizando por cada coordinador de área o seccional, donde las categorías para evaluar el desempeño escasamente se adaptan a la realidad del entorno escolar y al momento que se vive, el cual debía procurar el bienestar, la estabilidad y el desarrollo de todas y todos los trabajadores, que laboran ejerciendo funciones en las diferentes dependencias del plantel.

De lo antes expuesto, puede inferirse que la ejecución de la evaluación del desempeño en la institución objeto de estudio con frecuencia ha generado inconformidad por parte de los trabajadores, los cuales se desmotivan por falta de ascenso por méritos, mejoras salariales, esta situación queda evidenciada en las entrevistas informales realizadas en algunos de los trabajadores de diversos

departamentos de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, considerándose que posiblemente esta situación este originando diversos problemas de ambiente institucional, tales como: conflictos entre trabajadores y directivos además de diferencias en cuanto al desempeño laboral, desde el punto de vista del rendimiento.

Ahora bien, para poder efectuar a futuro la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral es necesario diagnosticar la situación actual de esta materia en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora a fin de poder solventar la problemática existente en el desempeño laboral Administrativo y así poder cumplir con el marco legal vigente.

A tal efecto se formula las siguientes interrogantes que servirán de guía a la presente investigación.

¿Cuál es la situación actual de la Evaluación del Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora?

¿Cuál es el nivel de información que posee el personal directivo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora sobre la obligatoriedad de la evaluación del desempeño laboral?

¿Existe la necesidad de diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral al personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora?

## **Objetivos de Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral dirigido al personal administrativo en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora.

### **Objetivos Específicos**

-Diagnosticar la situación actual la Evaluación del Desempeño Laboral dirigido al personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora.



-Determinar el nivel de información que posee el personal directivo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora sobre la obligatoriedad de la evaluación del desempeño laboral.

-Diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño Laboral dirigido al personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora.

### **Justificación de la Investigación**

El estudio de la evaluación del desempeño laboral dentro de cualquier institución puede generar según su resultado realimentación positiva o negativa al trabajador, cuando es positiva pueden implementarse desde planes de desarrollo de carrera hasta ascensos, así mismo mejoras salariales y cambios en los puestos de trabajos, ajustados a las políticas institucionales, por otra parte cuando la realimentación es negativa se constituye un insumo para determinar necesidades de adiestramientos pudiendo inclusive ser soporte o justificativo para la sanción personal, entre otras medidas administrativas; lo cual puede tener una incidencia en la motivación de los empleados para el desempeño de sus funciones, generando así un clima institucional más estable y armonioso.

El personal evaluado en la institución educativa se vería beneficiado ya que al ponerse en práctica la evaluación de desempeño se podrían identificar aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, a través del adecuado uso de los resultados de la investigación sobre el proceso de evaluación de desempeño, el centro escolar tendrá la oportunidad de brindar una labor más idónea que iría en beneficio de la mejor imagen para la institución, debido a que contará con un personal administrativo con mayor capacidad sobre la labor que ejecutan, lo que ampliará la calidad del servicio prestado a la comunidad que se nutre de dichos servicios. Igualmente la institución educativa podrá

identificar a los empleados que necesiten capacitación en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que posean condiciones de promociones o transferencias.

Es propio enfatizar, que la institución objeto de estudio, se rige por las leyes que tienen la finalidad de orientar a la directiva en su gestión y que procesos administrativos cumplir, del mismo modo determinar cómo hacer para llevar a cabo cada uno de estos procesos administrativos. Especialmente, se destaca en la evaluación del desempeño laboral, la cual se encuentra contemplada en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) en su artículo 2.

El presente trabajo de investigación, proveerá basamentos significativos que permitirá a la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, herramientas, para perfeccionar la operatividad del personal administrativo, y así satisfacer las necesidades individuales como institucionales, ayudando a la institución o departamento a observar al personal con potencial de desarrollo, conocer debilidades y fortalezas, permitiendo así, que la directiva pueda efectuar propuestas para la superación y eliminar las fallas detectadas a través de la presente investigación.

En este orden de ideas, a todo futuro profesional del área de Administración le es indispensable adquirir previamente conocimientos amplios de los diferentes subsistemas de esta carrera, es por ello que, la presente permite al autor obtener mayor destreza en cuanto a la Evaluación del Desempeño Laboral.

### **Alcances**

La calidad de la Administración de Recursos Humanos se ajusta en gran parte en la Evaluación del Desempeño Laboral, y que esta admite estar al tanto detalladamente las habilidades y destrezas de los trabajadores, al igual que la forma en que estos desempeñan sus funciones. Por lo antes expuesto, lo que se procura determinar es la situación actual del modelo de Evaluación del Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En marco teórico constituye un sustento a dicha investigación, donde incluyendo de manera previa trabajos de investigación vinculadas con el tema de estudio, considerando los temas relacionados como Evaluación del Desempeño y Administración de talento Humano. Según Bavaresco (2012), el marco teórico referencial, brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Según Arias. (2012), los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en área determinada y sirven de modelo o ejemplo para las futuras investigaciones”,(p.31) es decir, se refieren a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación. En este orden de ideas, se presentan algunos trabajos de investigación que fundamentan y sustentan el presente estudio, se destacan la evaluación del desempeño laboral en el personal administrativo.

Rojas y Belisario. (2012), en su trabajo de investigación denominado “Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) Cumana Estado Sucre”, en el cual se estableció como objetivo General, Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), concluyeron que el personal encargado de las evaluaciones del desempeño son los supervisores , porque estos además de tener informaciones y datos relacionados con la actuación de sus supervisados poseen una preparación académica que los catalogan como un personal capacitado para aplicar tales evaluaciones. Así mismo los autores de este trabajo detectaron que los

supervisados desconocen la denominación del método de evaluación del desempeño que la institución utiliza, y de igual manera no conocen algunos factores de evaluación utilizados por el organismo para evaluar en forma específica los elementos que se relacionan con el puesto de trabajo.

De esta manera, tiene igual relación con el trabajo de investigación porque tiene concordancia con el escaso conocimiento que tiene el personal directivo de la institución u objeto de estudio.

Asimismo, Martínez (2013), el cual lleva por título “Diseño de un Plan de Evaluación de Desempeño para el personal del Banco Industrial de Venezuela”, presentado ante el Instituto Universitario de Tecnología de Administración Industrial “I.U.T.A”, para optar al grado de Técnico Superior Universitario en Administración, la finalidad del mismo fue el Diseño de un Plan de Evaluación del Desempeño, el cual se realizó a través del conocimiento de la situación en la organización objeto de estudio, el Banco Industrial de Venezuela, y posteriormente se efectuó un análisis de la calidad del trabajo para así poder brindar ascensos y mejoras a los trabajadores del banco que realmente lo ameritaban. Esta investigación estuvo enmarcada en un proyecto factible, sustentado en un estudio de campo, cuya muestra fue representada por quince (15) funcionarios del Banco. Logrando así como conclusión: orienta a su directiva hacia mejoras y cambios que se deban realizar en la institución en referencia a fin de optimizar el desarrollo de tan importante subsistema.

De la misma manera, lo que se quiere con dicho trabajo de investigación es proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral en la Unidad Educativa Francisco María Arias.

En este sentido Narváez y Zarraga (2013), en su trabajo de investigación llamado “Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre – Cumaná”, el cual tuvo como objetivo central Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), en dicha investigación se concluyó que, todos los trabajadores de la institución son evaluados dos veces al año, cada seis

meses, y que la Evaluación de Desempeño no es una actividad espontánea de la institución regional, sino que se rige por lineamientos de nivel central, específicamente por la Oficina Central de Personal del Ministerio de Infraestructura. Por lo que concluyó también que la institución le da a conocer el manual de Evaluación de Desempeño solamente a los empleados supervisores y excluyen a los obreros y a los empleados operativos; El encargado de aplicar la Evaluación de Desempeño es el supervisor inmediato, ya que es quien conoce las actividades de sus supervisados.

De la misma forma, se observó similitud en la institución cuyo objeto de estudio no incluyen al personal administrativo para dar a conocer el manual de evaluación y desconocen de las normas de procedimientos para hacer de la evaluación del desempeño una fortaleza del talento humano y de esta forma redunde en el mejor contexto a través de la motivación, responsabilidad y trabajo en equipo.

Por otra parte, Velásquez (2014), en su trabajo de investigación titulado, “Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio Movistar de la Ciudad de Cumaná Estado Sucre”, mantuvieron como objetivo general Estudiar la Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio Movistar, en esta investigación se hizo referencia a que la Evaluación del Desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Concluyeron también que el proceso se conoce de forma independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

Asimismo señalaron que el proceso presenta ciertas fallas debido a que no se cumple a cabalidad con los parámetros establecidos, y los procedimientos a seguir no

se ejecutan de acuerdo al Manual de Políticas y Procedimientos de Evaluación de Desempeño con que cuenta la organización.

De todo lo señalado por los investigadores antes citados se puede comprobar la coincidencia que presentan dichos antecedentes, en relación al poco conocimiento que tienen las empresas sobre la importancia de aplicar un adecuado proceso de Evaluación de Desempeño, tomando en cuenta que este se lleva a cabo en diferentes organizaciones, y cuando se diseña, el mismo debe contribuir a mejorar la planeación, coordinación y desarrollo del recurso humano de la empresa, así como proporcionar beneficiosa corto, mediano y largo plazo.

De igual forma se puede observar en los antecedentes antes citados, que gran parte de las organizaciones, en donde se realiza el proceso de Evaluación de Desempeño, es coordinado por la oficina de recursos humanos, y el proceso es llevado a cabo por medio de los supervisores inmediatos, puesto que estos son los que conocen de la actuación de sus subordinados, es decir, poseen conocimiento de las fortalezas y debilidades con que cuentan sus empleados, por tal motivo tienen capacidad para ejecutar el proceso.

Por tal motivo, toda institución necesita mejorar y estar al día en lo relacionado al proceso de Evaluación de Desempeño, aplicándolo mediante pautas que aseguren y den certeza de contar con un proceso adecuado que le brinde beneficios tanto a los empleados como a la organización.

A pesar de esta diversidad de opiniones y criterios, todo el personal Administrativo coincide en que deben implementarse sistemas que beneficien y orienten al trabajador con relación a las actividades a desarrollar, en este caso, permitirá ubicar al personal de acuerdo a sus competencias individuales y así dar el máximo de su potencial y eficiencia. Permitiendo esta investigación como las anteriores, conocer más sobre la Evaluación del Desempeño Laboral en Instituciones Públicas y proporcionando las revisiones de los tres antecedentes, evidenciar parte de las diferentes situaciones posibles existentes en diversas organizaciones en cuanto al tema de estudio.

## **Bases Teóricas**

Esta sección estará dividida en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas. En cada apartado se explican de forma racional la compleja labor del diseño, formación y adquisición del conocimiento acerca de la temática que se aborda. Pues, es sobre ésta se construye todo el trabajo; según Bavaresco (2008), “el investigador obtiene el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio” (p.54).

Las bases teóricas de este estudio están centradas en el análisis de los cambios e innovaciones que necesitan darse, sobre los hábitos ambientalistas, esta parte comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

Así pues, para el desarrollo de la investigación es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema investigado, esto proporcionara una visión amplia de los conceptos utilizados por la investigadora para cimentar su proyecto. El cometido que cumplen, es situar exactamente el problema, además de presentar una estructura sobre la cual se diseña el estudio, y son las siguientes:

### **Evaluación del Desempeño Laboral.**

La evaluación de desempeño laboral es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Según Werther Y Davis (2014), “La evaluación del desempeño laboral constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.( p.96). Por otra parte Chiavenato (2014) señala que, “La Evaluación del Desempeño Laboral es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”.(p.198).

De esto se puede inferir que la Evaluación de Desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

### **Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral**

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados, según Chiavenato (2014) son las siguientes:

Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Además permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos, posibilitando que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Por lo antes mencionado se debe resaltar, que una de las más importantes razones por las cuales se debe llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación de desempeño es que por medio de éste se le da a conocer a cada individuo evaluado cómo marcha en sus labores, lo que opina su supervisor de su trabajo, el cual puede aprovechar la ocasión para brindar las recomendaciones que considere necesarias para aumentar el desempeño de sus subordinados. De igual forma le permite a la organización tener en cuenta cómo se desempeñan sus trabajadores en las actividades de sus cargos.

La evaluación de desempeño es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso, los trabajadores pueden sentirse parte importante de la



organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral**

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. Rodríguez. (2014), hace mención a que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación del Desempeño Laboral son:

- Mejoramiento del Desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.- Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo. Decisiones de Colocación. Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado. Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse. (p.74)

A lo que agrega Rodríguez (ob.cit)

- La Planeación y Desarrollo de Carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse. Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos. Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal. Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal. (p.84)

Lo planteado destaca que existen errores de Diseños de Puestos, dado por un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las

evaluaciones contribuyen a detectar esos errores, pero se puede corregir mediante la igualdad de Oportunidades de Empleo, ya que las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas, mediante desafíos Externos. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

En base a lo que se expresa con anterioridad se puede afirmar que, por medio de las evaluaciones exactas del desempeño los trabajadores conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de recursos humanos las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo, la planeación de carrera, entre otros procesos, sean más eficaces. De igual forma el departamento de recursos humanos obtiene información sobre la ejecución de dichos procesos, lo que implica la utilidad de las evaluaciones para controlar la calidad de desempeño de los empleados y el cumplimiento de los procesos de la Administración de Recursos humanos (ARH).

### **Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral**

En general cuando un proceso de evaluación de desempeño está adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato (2014,) hace referencia a que, “los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización” (p.34). A continuación se mencionan beneficios señalados por el referido autor:

**Beneficios para el Jefe:** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

**Beneficios para el Subordinado**, conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados. Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe. Saber que disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta. Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

**Beneficios para la Organización**, puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Según lo mencionado por el autor antes señalado, se evidencia que dicho proceso le permite a todos los que se involucran en él, obtener beneficios que le permitan desarrollar de una mejor manera sus actividades en la institución. Es decir, para el trabajador, este proceso le permite conocer cómo es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, así como tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desempeño y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su desempeño.

De igual manera, Chiavenato (2014,) señala que a su vez el Jefe también obtiene beneficios pues se le otorga la oportunidad de tener una base para una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, mediante un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello, este proceso le ayuda a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la mecánica del proceso como un sistema objetivo y capaz. Igualmente la empresa obtendrá

beneficios del proceso, ya que se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo su política de Recursos Humanos al ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo personal progreso y mejoras de las relaciones humanas en el trabajo, para ello se debe señalar con claridad a los trabajadores sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

### **Bases Legales**

Las bases legales como define Balestrini (2012) “Son fundamentos normativos que se utilizan para apoyar criterios expuestos en los proyectos o trabajos” (p.31)En este sentido las bases legales se sustentan en la normativa siguiente:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).**

Decretada en la Gaceta Oficial con el N° 5.453 y de fecha 24 de Marzo de 2000. La CRBV contempla entre sus títulos III y IV, artículos que sustentan el ámbito de la educación en Venezuela, así como también aspectos por los cuales debe regirse toda persona para asumir cargos en calidad de funcionario de la administración pública. A continuación se especifican dichos artículos:

#### **Título IV. Del Poder Público, Capítulo I. De las Disposiciones.**

Fundamentales. Sección Segunda. De la Administración Pública.

Artículo 141. La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.(p.3)

Por medio de este apartado se puede conocer que la administración pública dirige sus servicios a la sociedad basándose en principios fundamentados y sometidos a la ley. Asimismo, en la Sección Tercera, De la Función Pública:

**Artículo 144.** La ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.(p.6)

En este aspecto se hace mención a que se creará la Ley del Estatuto de la Función Pública, la cual estará constituida por las pautas que regirán el ingreso, ascenso, suspensión y todas aquellas actividades, así como los requisitos para ejecutar los cargos, por las cuales se guiarán los funcionarios públicos.

### **Ley Orgánica del Trabajo Trabajadoras y Trabajadores (2012)**

**Artículo 6:** Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y los beneficios acordados por esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.(p.4)

Por lo Los funcionarios públicos y funcionarias públicas que desempeñen cargos de carrera, tendrán derecho a la negociación colectiva, a la solución pacífica de los conflictos y a ejercer el derecho a la huelga, de conformidad con lo previsto en esta Ley, en cuanto sea compatible con la naturaleza de los servicios que prestan y con las exigencias de la Administración Pública

### **Ley del Estatuto de la Función Pública. (LEFP).**

Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta

Oficial con el N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002. Dicha ley es el medio por el cual se rige todo funcionario público, debido a que en ella se establecen los deberes y derechos a los que están sometidos. A continuación se presentan los artículos que servirán de soporte legal de la presente investigación.

## **Título I Disposiciones Fundamentales**

**Artículo 1.** La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende: El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.(p.6)

Lo expresado anteriormente contempla que esta ley sirve de apoyo para las relaciones de empleo entre los funcionarios públicos y la administración pública, incluye el sistema de administración de personal, el cual está constituido por todos aquellos procesos que ésta realiza, entre ellos la planificación, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, entre otros.

## **Título V. Sistema de Administración de Personal. Capítulo IV. Referido a la Evaluación del Desempeño.**

**Artículo 57.** La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal

activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.(p.6)

Lo referido anteriormente contempla que para la evaluación de desempeño de la administración pública, se debe presentar ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los resultados de las evaluaciones para soportar todas aquellas actividades que se vayan a realizar en su próximo año fiscal y así como la relación con los planes de personal.

**Artículo 58.** La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo. (p.9)

Lo manifestado con anterioridad revela que la evaluación de desempeño será realizada dos veces al año, según los registros de cada supervisor y será acorde con las funciones que se desempeñen en el cargo, igualmente los funcionarios deben tener en cuenta cual es el desempeño a evaluar, el mismo debe estar relacionado con las funciones que se llevan a cabo en el cargo.

**Artículo 59.** Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

El presente artículo hace mención a que los instrumentos que se utilizarán para la evaluación de desempeño serán determinados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo junto con la oficina de recursos humanos de cada institución, satisfaciendo la moralidad de la evaluación.

**Artículo 60.** La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

Es importante tener en cuenta que de incumplirse por parte del supervisor la evaluación de desempeño, el mismo será sancionado como se establezca en la presente ley, debido a que la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos debe ser obligatoria.

**Artículo 61.** Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Los resultados de la evaluación de desempeño permitirán a la oficina de recursos humanos crear planes de mejoras, capacitación, y desarrollo para los funcionarios públicos.

**Artículo 62.** Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Esto hace referencia a que, tanto el supervisor inmediato como el funcionario público deberán firmar los resultados de la evaluación, para de esta manera darle



validez. También dicho artículo hace mención a que el funcionario público evaluado podrá pedir reconsideración de los resultados dentro de los siguientes cinco días hábiles a su notificación, si esta decisión influyera económicamente en el ejercicio fiscal se deberá notificar al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

### **Definición de Términos Básicos**

La Definición de Términos Básicos, según Arias, (2006) consiste en “dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. (p.108). A continuación se presentan definiciones que guardan relación con el tema de investigación.

#### **Administración**

Define Rodríguez J, (2014) como un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros. (p.7)

#### **Desempeño**

De acuerdo a Chiavenato,(2014) Es la forma llevar a cabo un tarea por parte de un trabajador. ( p. 25)

#### **Evaluar**

Según el Diccionario de la Lengua Española (2004), es determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona. (p.58)

#### **Evaluador**

De acuerdo a Diccionario Enciclopédico OCEANO,(2000), es, la persona encargada de conducir un estudio y comunicar los resultados. (p.380)

**Evaluación de Desempeño**

Especifica Chiavenato, (2014), es la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos. (p.96)

**Organización**

Rodríguez, (2007) Es una unidad social coordinada conscientemente compuesta por dos o más personas que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta o una serie de metas. (p.78)

**Proceso:** Diccionario Enciclopédico OCEANO, (2000) Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (p.761)

**Trabajador (a)** Ley Orgánica del Trabajo,(2012) es la persona natural que realiza una labor de cualquier clase, por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra. La prestación de sus servicios debe ser remunerada. (p.10)

**Tabla 1: Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Proponer un modelo de evaluación del desempeño laboral en el personal administrativo en la Unidad Educativa Privada “Ezequiel Zamora”.

Objetivos específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Item				
Diagnosticar la situación actual la Evaluación del Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora	Variable Independiente: Modelo de Evaluación	De acuerdo a Torres (2013) Es un instrumento de carácter normativo para medir la actuación del personal administrativo.	Administrativa	-Procesos	1				
				-Métodos	2				
				-Registros	3				
				-Objetivos	4				
				-Información Registrada	5				
					6				
Determinar el nivel de información que posee el personal directivo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora sobre la obligatoriedad de la evaluación del desempeño laboral.	Variable Dependiente: Desempeño Laboral	Según Fernández (2012) Se define a las características que enmarcan el desenvolvimiento que cumple un trabajador dentro de un área específica.	Laboral	-Habilidades	7				
				-Ausentismo	8				
				-Responsabilidad	9				
				-Motivación	10				
				-Valores	11				
				-Cumplimiento	12				
				-Mejora Continua	13				
				-Necesidades	14				
				-Incidencia salarial	15				
				Diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño Laboral al personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora					

Fuente: Cortez y Romero (2017).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio se ubicó en la investigación con enfoque cuantitativo en la modalidad de proyecto factible, con diseño no experimental de tipo campo y nivel descriptivo. Respecto a la investigación cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2008), refiere “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5). En este sentido, en la investigación propuesta se utilizará el análisis numérico a través de la estadística descriptiva para establecer la relación entre las variables.

En este mismo orden de ideas, la investigación se enmarcó en una estudio de tipo de campo, definido por Tamayo, T (2006) como: “ la investigación donde los datos se recogen directamente de la realidad”. La cita enfatiza que el trabajo requiere de una búsqueda minuciosa en el ámbito que lo rodea, como forma de estudiarlo objetivamente en su realidad circundante, porque los datos fueron aportados directamente por el personal administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, los cuales permitieran determinar la situación que se presenta con el proceso de evaluación de desempeño que se les aplicará, y de esta manera se plantearan las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales serán alternativas que pueden dar solución a las debilidades encontradas en el proceso.

Se enmarca bajo la modalidad de Proyecto factible, definido por la UPEL (2010) como: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales...” (p.21). Asimismo, se considera descriptiva, debido a que para realizarla se describieran las características del objeto de estudio, el cual es el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo de

la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora y posteriormente se analizará el mismo para explicar cómo se ejecuta.

### **Población**

La población, según Arias. (2008), Se refiere a, “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. La población que se tomó en el estudio estará representada por el personal administrativo de la Unidad Educativa “Privada Ezequiel Zamora siendo estos 16 sujetos de investigación.

### **Muestra**

De igual manera, según Arias.(2008), señala que la muestra “es un subconjunto representativo de un Universo o Población. Para el presente estudio se tomara el 100% de la población por lo pequeña de la misma, y por lo que se denomina muestra Censal, al respecto, Hernández y Otros (2012) explica que “es donde los sujetos en estudio forman parte en su totalidad del estudio”(p.52), es decir que debido a que es finita y pequeña se toman todos los integrantes de la población de interés al estudio, siendo esta 16 sujetos.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **Técnicas de Recolección de Datos**

Según Arias (2008) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”, es decir, las técnicas de recolección de datos conducen a la obtención de una información, y las mismas se aplicaran utilizando instrumentos que permitirán almacenar la información recolectada. En virtud de este concepto, se establecerán las técnicas que servirán de apoyo para la recolección de la

información que podrá brindar el personal administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, se empleará la técnica de la encuesta, por medio de esta técnica se obtendrán datos del personal administrativo de la Unidad Educativa “Francisco María Arias”, con el fin de conseguir toda la información necesaria que permitirá analizar la situación que allí se presenta, por lo que se elabora una serie de preguntas que contestaran los sujetos de estudio.

### **Instrumento de Recolección de Datos**

Al respecto Arias (2008) hace mención a que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”, esta investigación contará con el instrumento denominado Cuestionario, según Arias (2008). “El Cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o un formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Por lo que, este instrumento será aplicado al personal administrativo de la Unidad Educativa “Privada Ezequiel Zamora por medio de un formato que contendrá una serie de ítems con dos alternativas de respuesta SI-NO, con 15 ítems, los cuales tendrán correspondencia con los objetivos específicos propuestos en la investigación y con los indicadores de la operacionalización de las variables.

### **Validez**

Para que un instrumento de recolección de datos sea apto para su aplicación es necesaria primero se verifica la validez del mismo, en este sentido la validez es definida por Arias. (2008), como el grado en que el instrumento logra medir lo que se pretende medir. En este caso la validez del instrumento será sometida a juicio de tres expertos en el área, la selección se realizará tomando en cuenta el dominio de los mismos en cuanto a los conocimientos de administración de recursos humanos y

evaluación del desempeño, al igual que el manejo en el área de metodología de la investigación.

### **Confiabilidad**

El instrumento de recolección de datos debe gozar de confiabilidad, la cual es definida por Pineda (2008), como la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende reconocer, o sea, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos. En otro orden de ideas, se utilizará el coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson (KR-20).

**Fórmula:** KR-20 = Coeficiente de Confiabilidad (Kuder Richardson)

k = Número de ítems que contiene el instrumento.

$$KR - 20 = \left( \frac{k}{k - 1} \right) * \left( 1 - \frac{\sum p \cdot q}{Vt} \right)$$

Vt: Varianza total de la prueba.

Sp.q = Sumatoria de la varianza individual de los ítems.

p = TRC / N; Total respuesta correcta entre número de sujetos

q = 1 - p

formula:

$$\alpha = \frac{15 - 1 - 10,96}{15 + 1} =$$

---


$$15 - 1$$

$$\alpha = 0,82$$

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En esta parte del trabajo se presentan los resultados con su respectivo análisis, los cuales fueron enfocados mediante las dimensiones de las variables, tal como se representaron en los cuadros. En este sentido en este capítulo la descripción y análisis de la información cualitativa están estrechamente vinculados, con los resultados. Este análisis incluye una descripción de la finalidad del estudio, la localidad y personas comprometidas. Así pues, el análisis en el estudio se realizó mediante la estadística descriptiva se centra en cómo, dónde y quién recolectó la información, lo cual implica revisar la información, identificar vínculos, patrones y temas comunes, ordenar los hechos y presentarlos como son a continuación:

**Tabla 2.**

¿Se cumplen los procesos de medición para evaluar el desempeño laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
1	2	14%	14	86%	0	0%	16	100%
	<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>14</b>	<b>86%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En el cuadro se presenta la variable gestión gerencial con sus respectivas preguntas. Las cuales se destaca el análisis de los datos, las respuestas tienen las siguientes tendencias: No ocupó un 86%, mientras que si quedó representada por 14%. Estos resultados ponen de manifiesto que los procesos de medición a opinión de los encuestados escasamente se ponen en práctica.



**Tabla 3.**

¿Cree usted que los métodos utilizados en la evaluación del desempeño reconoce las actividades del trabajador ?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
2	2	14%	14	86%	0	0%	16	100%
	<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>14</b>	<b>86%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Los datos que se presentan en el cuadro, permitieron destacar los siguientes resultados se puede comentar el 86%, dice que no cree que los métodos utilizados en la evaluación del desempeño reconoce las actividades del trabajador y el 14% dice que sí. Lo cual muestra carencia de procesos que constituyan a la evaluación con el reconocimiento oportuno.

**Tabla 4.**

¿Los indicadores que contiene la evaluación del desempeño son acordes al puesto de trabajo?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
3	0	0	16	100%	0	0%	16	100%
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En las respuestas de los encuestados, se consiguieron las siguientes frecuencias, la totalidad de la muestra sujeta de estudio es decir el 100% manifestó que los indicadores que contiene la evaluación del desempeño son acordes al puesto

de trabajo La opinión destaca que partiendo de que el factor humano es quien hace evolucionar a la organización es indispensable contar con oportunidades de progreso tanto a nivel organizacional como individual. Por lo que, cada día es necesario que las organizaciones establezcan valoración igualitaria para todos los elementos que son parte de ella es decir, que la gestión administrativa deberá propiciar actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas mediante el desempeño de labores esenciales y su evaluación acorde.

**Tabla 5.**

¿En la institución existen registros que evidencien la aplicación de una evaluación del desempeño laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
4	16	100	0	0	0	0%	16	100%
	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Al caracterizar las frecuencias en el cuadro, se pone de manifiesto que el 100% de los encuestados coincidieron en que si en la institución existe registros que evidencien la aplicación de una evaluación desempeño laboral por un lado, que la percepción del personal que evalúa valorara las funciones en las unidades de la organización y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas.

**Tabla 6.**

¿Conoce usted los objetivos institucionales que fundamentan la evaluación del desempeño laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
5	2	14%	14	86%	0	0%	16	100%
	<b>2</b>	<b>14%</b>	<b>14</b>	<b>86%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En el ítems 5, se visualiza que, el 86% expresa que no conoce los objetivos institucionales que fundamentan la evaluación del desempeño laboral, mientras que un 14% manifiesta que sí. En este orden de ideas, la consideración del desconocimiento de los procesos y objetivos que toman en cuenta para evaluar al trabajador puede ser beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como, adecuado cuando permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral y, de esta forma aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

#### **Cuadro 7.**

¿Cree usted que la información que se registra en la evaluación del desempeño debe adecuarse a su labor?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
6	1	6%	15	94%	0	0%	16	100%
	<b>1</b>	<b>6%</b>	<b>15</b>	<b>94%</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En el cuadro se presenta la pregunta 6, la cual se destacan sus porcentajes para derivar el análisis de los datos, las respuestas tienen las siguientes tendencias: No ocupó un 94%, mientras que si quedó representada por 6%. Estos resultados ponen de manifiesto que la información que se registra en la evaluación del desempeño coincide con su labor, esto representa la diferencia en los niveles de actuación que influye en la motivación, también, promueve el cambio de la cultura en la organización, es decir, las normas, valores, creencias y presunciones acumuladas en el tiempo, son flexibilizadas y clarificadas con los miembros del equipo, para que cada uno, sepa lo que se espera de ellos, sientan el desafío por realizar un trabajo competitivo y altamente productivo en las unidades, que al mismo tiempo les ofrece satisfacción.

**Tabla 8.**

¿Las evaluaciones que le han realizado miden verdaderas habilidades que usted desarrolla en su labor?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
7	0	0	16	100	0	0%	16	100%
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Los datos que se presentan en el cuadro, que caracterizan la variable, permitieron destacar los siguientes resultados en las alternativas; que el 100% de los encuestados manifiesta que las evaluaciones que le han realizado no miden verdaderas habilidades que desarrolla en su labor. Esto explica que, una premisa básica es que la organización, como un subsistema de sociedad, debe cumplir ciertos objetivos, y deberá estar determinado por las tareas requeridas por la misma y varía de acuerdo con el tipo particular de actividades compuesto por individuos y grupos en interacción con conducta individual y la motivación, las relaciones de status y de papel, dinámica de grupos, sentimientos, valores, actitudes, expectativas, aspiraciones de los miembros de la organización y los mismos deben estar de acuerdo a como se les considera lo que hacen.

**Tabla 9.**

¿Cree usted que la evaluación del desempeño contrarresta el ausentismo en la institución?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
8	0	0	16	100	0	0%	16	100%
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En las respuestas de encuestados, se consiguieron las siguientes frecuencias, la totalidad de la muestra sujeta de estudio es decir el 100% manifestó que la evaluación del desempeño contrarresta el ausentismo en la institución. La opinión destaca que la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración), la estructura del trabajo y por las reglas y procedimientos no son motivación para que se deje de asistir a las labores cotidianas.

**Tabla 10.**

¿La responsabilidad del trabajador es importante en la evaluación del desempeño Laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
9	1	6%	15	94%	0	0%	16	100%
	<b>1</b>	<b>6%</b>	<b>15</b>	<b>94</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Al caracterizar las frecuencias en el cuadro, se pone de manifiesto que el 94% de los encuestados coincidieron en que la responsabilidad del trabajador no es importante en la evaluación del desempeño Laboral, mientras que el 4% expresa que si, por lo que estructura organizativa representa la percepción que tienen los miembros acerca de la cantidad de políticas, normas, reglas, procedimientos y otras limitaciones a las que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. Consiste en relaciones relativamente fijas y estables entre los grupos.

**Tabla 11.**

¿Cree usted que la evaluación que se le realiza ayuda a motivarlo en su desempeño?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
10	1	6%	15	94%	0	0%	16	100%
	<b>1</b>	<b>6%</b>	<b>15</b>	<b>94</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Como se visualiza en el cuadro 11, el 94% expresa que la evaluación que se le realiza no ayuda a motivarlo en el desempeño mientras que el 6% manifiesta que si, se siente motivado. Así pues, que las normas, son en general una guía para la acción. El establecimiento de normas, las cuales tienen dos finalidades importantes: ayudar a organizar de manera uniforme el trabajo, marcando pautas de acción bien conocidas por los voceros y voceras que trabajan con ellos; sirven de base a una política de calidad, al fijar no solo unas acciones y orientaciones del trabajo, sino también un nivel de obtención de tal trabajo.

En este marco de ideas, ejecutar diferentes tareas, puede proporcionarles una sensación de satisfacción, cuando se le facilitan los recursos y la retroalimentación necesaria para combinar actividades en el cumplimiento de acciones. También pueden sentir satisfacción por el tipo de trabajo que ejecutan.

**Tabla 12.**

¿Cree usted que la evaluación del desempeño le permite practicar los valores organizacionales de la institución?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
11	1	6%	15	94%	0	0%	16	100%
	<b>1</b>	<b>6%</b>	<b>15</b>	<b>94</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En la aplicación del instrumento se consiguió que el 94% de los encuestados manifestaron que la evaluación del desempeño no le permite practicar los valores organizacionales de la institución, mientras que un 6% considera que si . Cabe destacar que mediante los valores se puede lograr la cortesía, que es una demostración o acto con que se manifiesta la atención, el respeto, el afecto de una persona a otra; la cortesía, en la relación interpersonal deviene de la educación, manifestada en el trato humanizado, la amabilidad y el respeto hacia los demás. También se requiere la escucha atenta, también entendida como escucha activa, significa escuchar con atención al vecino, eliminando barreras físicas, manteniendo el contacto visual, adoptando postura relajada.

**Tabla 13.**

¿Cree usted que el cumplimiento en las labores que se le asignan debe tener un porcentaje mayor en la evaluación del desempeño laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
12	16	100%	0	0	0	0%	16	100%
	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Los datos recabados de la aplicación del instrumento destacan en el cuadro 13 que, el 100% manifiesta que el cumplimiento en las labores que se le asignan debe tener un porcentaje mayor en la evaluación del desempeño laboral. En este sentido la autoridad, se basa en una relación de interacción, mediada por el derecho a actuar con eficiencia y valorar la eficiencia, lo que lleva al reconocimiento de la actividad cumplida.

**Tabla 14.**

¿Desea usted que se mejore el actual modelo de evaluación del desempeño laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
13	16	100%	0	0	0	0%	16	100%
	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Como se visualiza en el cuadro 14, el 100% expresa que desea que se mejore el modelo de evaluación del desempeño laboral, pues se involucrarían indicadores que de verdad midan el desempeño laboral puesto en práctica en la institución, con criterio realista y apegado a las leyes y normativas existentes en el país para beneficio del trabajador.

**Tabla 15**

¿Cree que en la institución existe la necesidad elaborar un modelo actualizado de evaluación del desempeño laboral?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
14	16	100%	0	0	0	0%	16	100%
	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

En la aplicación del instrumento se consiguió que el 100% de los encuestados manifestaron que en la institución existe la necesidad de elaborar un modelo



actualizado de evaluación del desempeño laboral, que se adapte a los nuevos tiempos y a las leyes y normativa vigente.

**Tabla 16**

¿La evaluación del desempeño que se aplica actualmente, tiene incidencia salarial?

N°	SI	%	NO	%	S/R	%	Total Personas Encuestadas	Total Porcentaje
15	16	100%	0	0	0	0%	16	100%
	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.00%</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cortez y Romero (2017)

Como se visualiza en el cuadro las respuestas de los encuestados en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, puntualizan en un 100% que la evaluación del desempeño que se aplica actualmente, tiene incidencia salarial, ya que las leyes y reglamentos que rigen las actividades en el territorio Venezolano así lo establecen, por lo que de esta evaluación dependen incentivos que se le incorporan al trabajador o trabajadora a nivel de bonificaciones.

### Conclusiones

El presente capítulo comprende las conclusiones fundamentadas en los resultados analizados y discutidos: Al diagnosticar la situación actual la Evaluación del Desempeño Laboral del personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, se verificó que no están conforme con el modelo de evaluación del desempeño laboral, lo cual redundará en su comportamiento, y los conflictos en las organizaciones. Por lo que se refiere a la reiterada necesidad, revisión o identificación de procesos de transformación. En cada uno de ellos se observa que el propósito de cambio está presente en la evidente transición organizacional.

Otra de las dos cuestiones presentes, es acerca del desarrollo y la investigación alrededor del poder que se ejerce en la gestión o a través de las situaciones a partir de las cuales se realiza o transforma la organización. Estos aspectos recurrentes en los trabajos, la transformación de la gestión en la evaluación del desempeño, y el poder, corresponden a los temas que se intenta desarrollar ya que incluye y sirve de marco a la dirección de la transformación.

Para indicar el nivel de información que posee el personal directivo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora sobre la obligatoriedad de la evaluación del desempeño laboral, se constató que en la institución las actividades para promover la participación y estimular, a los otros a que le sigan; la evaluación del desempeño, no permite incitar a la acción, ya que los evaluados manifiestan apática, puesto que se sienten desmejorados en los criterios que se les evalúa en las actividades que cumple . A esto se puede agregar que los individuos en una atmósfera democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.

Al diseñar un modelo de Evaluación del Desempeño Laboral al personal Administrativo de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora, las preocupaciones en la comunicación entre los miembros de la organización, permitió diseñar el modelo que se enfocó en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga.

Así pues un modelo de evaluación del desempeño ayudará a la satisfacción, como resultado de varias actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general. La participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta. El estudio llevo a constatar que la evaluación del desempeño lleva a la identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros

integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación de la Propuesta**

En esta parte del trabajo se presenta la propuesta, que según Sabino (2006) “Son modelos que llevan a creaciones tangibles, susceptibles de ser utilizadas como soluciones a problemas que respondan a necesidades e interés” (p.56). Se incluyen en esta categoría los trabajos de material de apoyo educativo, software, prototipos y de productos tecnológicos en general. En este sentido, la investigación del proyecto sigue las características de lo que se describe como propuesta, puesto que el objeto fue dar respuesta al problema mediante el diseño con el propósito de convertirse en una alternativa válida para solucionar la problemática, en este sentido la propuesta busca dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación.

Por lo que se dieron diversas etapas para la aplicación del plan que se diseñó como respuesta a la problemática, dándose diferentes observaciones y opiniones para detectar la falta de un plan en las diversas áreas del desempeño laboral, que mediante la puesta en práctica se llevara la información sobre los recursos, conocimientos y temática que dan fundamento al modelo que evalúe el desempeño laboral. Así pues, la revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo hace considerar que un plan a nivel institucional son de importancia en toda organización y se presenta la propuesta Titulada: Instrumento de evaluación del desempeño laboral para los trabajadores de la Unidad Privada Ezequiel Zamora.

#### **Justificación**

La propuesta se diseña con la finalidad de diseñar un modelo de instrumento que permita evaluar el desempeño laboral del personal de la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Estado Cojedes. Del mismo modo es una

alternativa de actualización del conocimiento que le servirá a los mismos para hacer controles de forma idónea y llevar las cuentas sin errores u omisiones.

Por lo que la propuesta dirigida como un plan de formación que ayudará a conformar un caudal de conocimientos en procesos que pueden utilizarlos de forma práctica en la institución y a la vez los trabajadores se coinvierten en multiplicadores de este conocimiento, también servirá para compartir ideas en la construcción del Modelo de evaluación del desempeño.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Implementar instrumento de evaluación del desempeño laboral para los trabajadores de la Unidad Privada Ezequiel Zamora.

#### **Objetivos Específicos**

- Mejorar el instrumento de evaluación del desempeño laboral en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes.

-Incrementar el grado de participación del personal en la elaboración del instrumento de evaluación del desempeño laboral..

-Aplicar un modelo de instrumento de evaluación del desempeño laboral.

### **Factibilidad de la Propuesta**

La Factibilidad, como la define Medina (2013), “ se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas”(p.4).Tomando como referencia la cita en el presente proyecto se describirá la factibilidad: Técnica, económica y operativa.

### **Factibilidad Técnica**

En esta parte se pusieron en práctica los conocimientos, habilidades en el manejo de métodos, procedimientos requeridas para la implantación del proyecto. En este sentido, se dispone de la disponibilidad de las autoras en el desarrollo de la Tesis.

### **Factibilidad Operativa**

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad o procesos, este depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identificaron todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

### **Factibilidad Económica**

En esta parte se presentan los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades para el diseño y formación del personal para elaborar el instrumento de evaluación del desempeño laboral. La misma requiere de recursos básicos que deben considerarse como el costo, el tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

En cuanto al taller, se considera factible económicamente debido a que no genera gastos de personal pues será desarrollado por las autoras, y para el diseño del instrumento se incluyen gastos de impresión y fotocopiado de material de apoyo (trípticos, modelo de instrumento, otros), y una laptop para transcribir el modelo, las cuales las poseen las autoras.

### ANALISIS DE COSTO BENEFICIO

DESCRIPCIÓN	1er Año	2do año	3er año	4to año	5to año
-------------	------------	------------	------------	------------	------------

#### COSTOS:

LAPTO	120.000	140.000	160.000	200.000	240.000
IMPRESIONES	10.000	20.000	30.000	40.000	50.000
ALQUILER VIDEO BEAM	2.000	4.000	6.000	8.000	10.000
TOTAL DE COSTOS:	142,000	164.000	196.000	248.000	300.000

#### BENEFICIOS:

LAPTO	20.000	20.000	20.000	40.000	40.000
IMPRESIONES	1000	1000	10.000	10.000	10.000
ALQUILER VIDEO BEAM	1000	1000	2000	2000	2000
TOTAL BENEFICIOS:	22.000	22.000	32.000	52.000	52.000

Fuente: Las Autoras (2017)

Las autoras del presente trabajo desarrollaran el taller, sin la participación de ningún agente externo a excepción de los beneficiarios que van a recibir el taller. Para valorar la factibilidad económica de la propuesta se elaboró una encuesta a los beneficiarios.

## TABLA DE ACTIVIDADES

### Objetivo General

Implementar instrumento de evaluación del desempeño laboral de la unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES
- Mejorar el instrumento de evaluación del desempeño laboral en la Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes	<p>Discusión Grupal</p> <p>Lluvia de Ideas</p>	<p>-Realizar invitación indicando fechas y horas en que se realizará la formación.</p> <p>-Motivar a los asistentes mediante lecturas reflexivas.</p> <p>- Presentar en láminas algunas palabras claves que relacionen con el desempeño laboral</p> <p>- Pedir al grupo que mencionen los indicadores y áreas a evaluar.</p> <p>-Discutir sobre cada área e indicador.</p> <p>Entregar tríptico con Conceptos y ejemplos</p> <p>-Llegar a conclusiones</p> <p>-Llenar hoja de evaluación del taller de formación.</p>	Primer semestre 2017	<p>Humanos: Autoras de la Propuesta.</p> <p>Materiales: -Invitaciones -Papel Bond -Marcadores -Hojas Blancas -Cuadernos -Lápiz -Bolígrafos -Borrador de pizarra acrílica -Cámara Fotográfica -Vasos -Agua</p>	<p>Autoras de la Propuesta</p> <p>Personal directivo y Coordinadores Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes</p>



<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p>-Incrementar el grado de participación del personal en la elaboración del instrumento de evaluación del desempeño laboral..</p>	<p>Lluvia de Ideas</p> <p>Discusión Grupal</p>	<p>-Dar la bienvenida a la segunda jornada de formación.</p> <p>-Motivar a los asistentes mediante lecturas reflexivas.</p> <p>- Presentar las leyes que tratan del desempeño laboral</p> <p>- Pedir al presentar recomendaciones a los aspectos a incluir en el Modelo de Evaluación</p> <p>Explicar y conversar acerca de cómo:</p> <p>-Evaluar al Trabajador.</p> <p>-Posibles errores al evaluar.</p> <p>- Entregar tríptico.</p> <p>- Conversar sobre la importancia del desempeño laboral y su evaluación</p> <p>-Llegar a conclusiones</p> <p>-Llenar hoja de evaluación del taller de formación.</p>	<p>Primer semestre 2017</p>	<p>. Humanos: Autoras de la Propuesta.</p> <p>Materiales:</p> <p>-Invitaciones</p> <p>-Papel Bond</p> <p>-Marcadores</p> <p>-Hojas Blancas</p> <p>-Leyes</p> <p>-Cuadernos</p> <p>-Lápiz</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Borrador de pizarra acrílica</p> <p>-Cámara Fotográfica</p> <p>-Vasos</p> <p>-Agua</p>	<p>Autoras de la Propuesta</p> <p>Personal directivo y Coordinadores Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes</p>

## CUADRO DE ACTIVIDADES

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>Desarrollar un modelo de instrumento de evaluación del desempeño laboral</p>	<p>Resumen</p> <p>Discusión Grupal</p> <p>Lluvia de Ideas</p>	<p>-Dar la Bienvenida a la tercera jornada de formación.</p> <p>-Realizar resumen de los aspectos desarrollados con anterioridad.</p> <p>- Reunir en equipos para la redacción de las áreas e indicadores del instrumento de evaluación</p> <p>- Explicar cada equipo lo elaborado y porque lo elaboro?</p> <p>-Llegar a acuerdos para elaborar el Instrumento de evaluación del desempeño laboral.</p> <p>-Llenar hoja de evaluación del taller de formación.</p> <p>-Realizar cierre del Plan de Formación.</p> <p>Realizar la entrega formal del Instrumento de evaluación del desempeño en la dirección del Plantel</p>	<p>Primer semestre 2017</p>	<p>. Humanos: Autoras de la Propuesta.</p> <p>Materiales:</p> <p>-Invitaciones</p> <p>-Papel Bond</p> <p>-Marcadores</p> <p>-Hojas Blancas</p> <p>-Leyes</p> <p>-Cuadernos</p> <p>-Lápiz</p> <p>-Bolígrafos</p> <p>-Borrador de pizarra acrílica</p> <p>-Cámara Fotográfica</p> <p>-Vasos</p> <p>-Agua</p>	<p>Autoras de la Propuesta Personal directivo y Coordinadores Unidad Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes</p>

## **Reflexiones Finales**

-Hay factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, como el liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo. En este sentido, las habilidades de comunicación interpersonal también ayudan a predecir el desempeño laboral. A medida que los trabajos se encaminan hacia el trabajo en equipo y empleos orientados al servicio, se ha hecho cada vez más importante evaluar las habilidades de comunicación interpersonal.

- Un factor muy importante para evaluar la forma en que trabajan los empleados o trabajadores es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

- Al diseñar indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cuál efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto deben de estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultaneo y consistente en todos los niveles de la operación de la institución, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada subalterno.

En este sentido, se debe buscar cómo hacer funcionar mejor los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos ya que no es suficiente, se necesita que el trabajo de los trabajadores que las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización. Asimismo se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias. (2008). Introducción a la Investigación UPEL, Caracas Venezuela.
- Bavaresco. (2012). Introducción a la Investigación UPEL, Caracas Venezuela
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial  
Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 5.908  
Extraordinario del 19-02-2009.
- Chiavenato, D. (2014). Gestión del Talento Humano. Bogotá- Colombia: McGraw  
Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 5.908  
Extraordinario del 19-02-2009.Hill.
- Diccionario Enciclopédico (2000). Editorial OCEANO. Barcelona, España.  
(CHIAVENATO, Gestión Talento Humano,)
- Diccionario Jurídico Enelynta (2007). Tomo I. Editorial Vitales C.A Caracas,  
Venezuela.
- Dessler, G. (2012). Administración de recursos Humanos. Bogotá-  
Colombia:McGRAW-HILL
- Grau, Correa y Rojas. (2002).Normas para la Elaboración de Trabajos de Grado,  
Universidad Santa María, Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República  
Bolivariana de Venezuela. N° 37.522. Fecha: 06 de Septiembre de 2002.  
EDUVEN. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de  
Venezuela. N° 5.929 Extraordinario. Fecha: sábado 15 de Agosto de 2009.  
Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial de la República  
Bolivariana de Venezuela. Número 37.305. Fecha: 17 de Octubre de 2001.  
Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de  
Venezuela. Número 38.921. Fecha: 30 de Abril de 2008. Caracas, Venezuela.

- Martínez., M (2013). Importancia de la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio de Movistar de la Ciudad de Cumaná estado sucre. Instituto Universitario de Tecnología (IUT) Puerto la Cruz.
- Ortiz J. (2013). Evaluación de Desempeño Aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre, Cumaná (2005). Modalidad Tesis. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Cumaná.
- Rodríguez, E. (2014), Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani”. Carúpano Estado Sucre (Marzo de 2014). Modalidad Tesis. Universidad de Oriente. Carúpano, Noviembre de 2014.
- Rodríguez J. (2014). Administración Moderna de Personal. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México
- Rojas, L y Belisario, Y. (2012), Proceso de Evaluación de Desempeño Utilizado por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) Cumaná Estado Sucre.
- Velásquez, M (2014), en su trabajo de investigación titulado, Importancia de la Evaluación de Desempeño de los Trabajadores del Centro de Servicio Movistar de la Ciudad de Cumaná Estado Sucre.
- William B. Werther Jr. y Keith Davis, (2012). Administración de Personal y Recursos Humanos: Bogotá- Colombia: McGraw Hill.

# ANEXOS

Anexo 1  
Instrumento de Evaluación Del Desempeño Laboral Del Personal Unidad  
Educativa Privada Ezequiel Zamora de Tinaco Cojedes

DPTO.-----ÁREA-----

EVALUADO-----

CARGO----- FECHA DE INGRESO-----

EVALUADOR-----

FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión

### INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el Directivo.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
 

Muy bajo	: 1	---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	: 2	---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado	: 3	---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Alto	: 4	---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	: 5	---Superior.- Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluado), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación.
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. La entrega de los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la Dirección correspondiente, bajo responsabilidad como máximo a los dos (02) días de recepcionado el formato.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						



<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						
<b>Firma del evaluador</b> (Director, Jefe de Departamento)			<b>Comentarios</b>			
<b>Firma del ratificador</b> (Sub Dirección)			<b>Comentarios</b>			

Anexo 2  
INSTRUMENTO

Estimado (a) encuestado (a): El instrumento tiene como finalidad realizar un diagnóstico. El diagnóstico permitirá dar Conclusiones y desarrollar el trabajo.

**INSTRUCCIONES:**

1. Lea cuidadosamente el instrumento.
2. El instrumento consta de veinticuatro (24) ítems.
3. Responda con objetividad y veracidad toda la encuesta.
4. Si tiene alguna duda consulte al encuestador.
5. La información sólo queda con el investigador.
6. Los resultados de la encuesta es solamente para realizar un trabajo de Investigación.

En el cuestionario que se le presenta, tiene las siguientes alternativas de respuesta: Si ó No, marque en el recuadro que coincida con su opinión solo una alternativa de las presentadas.

N	Pregunta	Alternativas	
		SI	NO
1	¿El jefe utiliza procesos de medición del desempeño laboral acorde a la actividad que usted realiza trabajo?		
2	¿Los métodos para evaluar el desempeño laboral permiten reconocer el trabajo realizado?		
3	¿Los indicadores que contiene la evaluación del desempeño son acordes al puesto de trabajo?		
4	¿En la institución existen registros del desempeño laboral?		
5	¿Usted conoce los objetivos institucionales que fundamentan la evaluación del desempeño laboral?		
6	¿La información que se registra en la evaluación del desempeño coincide con su labor?		
7	¿Las evaluaciones que le han realizado miden verdaderas habilidades que usted desarrolla en su labor?		
8	¿Cree usted que la evaluación del desempeño contrarresta el ausentismo en la institución?		
9	¿La responsabilidad del trabajador es importante en la evaluación del desempeño Laboral?		
10	¿Cree usted que la evaluación que se le realiza ayuda a motivarlo en su desempeño?		

N	PREGUNTA	SI	NO
11	¿Cree usted que la evaluación del desempeño le permite practicar los valores organizacionales de la institución?		
12	¿Cree usted que el cumplimiento en las labores que se le asignan debe tener un porcentaje mayor en la evaluación del desempeño laboral?		
13	¿Desea usted que se mejore el modelo de evaluación del desempeño laboral?		
14	¿Cree que en la institución existe la necesidad elaborar un modelo actualizado de evaluación del desempeño laboral?		
15	¿La evaluación del desempeño que se aplica actualmente, tiene incidencia salarial?		

Gracias por su Colaboración...

ANEXO 3  
**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
 DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”**  
**VIPI - SEDE SAN CARLOS**  
**LICENCIATURA EN:**  
 \_\_\_ **CONTADURÍA PÚBLICA** / \_\_\_ **ADMINISTRACIÓN**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_

Lugar de Trabajo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Instrumento: CUESTIONARIO

ITEM #	REDACCIÓN			RELACIÓN CON OBJETIVOS	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_