

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO SOCIAL  
ESTADO BARINAS

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Caso: Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio  
Barinas Año 2019

**Autora:** Yannedys Paredes.

**Tutora:** Dra. Ana Iris Peña B.

BARINAS, MAYO DE 2020

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Social  
Coordinación de Estudios Avanzados  
Maestría en Gerencia Pública**

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Caso: Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del  
Municipio Barinas Año 2019

**Requisito parcial para optar al grado de  
Magister en Gerencia Pública**

**Autora:** Yannedys Paredes

**C.I.:** V-12.894.318

**Tutora:** Dra. Ana Iris Peña B.

BARINAS MAYO DE 2020

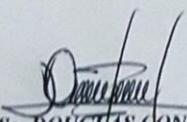


### ACTA DE ADMISIÓN

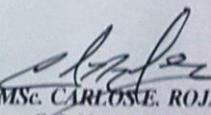
Siendo las 10:00 a.m. del 13 de Noviembre de 2020, reunidos en la Dirección de Estudios Avanzados de la UNELLEZ, los profesores: **Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora)**, **Douglas Contreras (Jurado Principal UNELLEZ)** y **Carlos Ernesto Rojas (Jurado Principal externo UFT)**, titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 4.260.144, y 10.749.370, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/06/20 DE FECHA: 25/06/2020, ACTA N° 06 ORDINARIA N° 20**, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: **"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019"** presentado por el maestrante **YANNEDYS PAREDES C.I. 12.894.318**, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Magister Scientiarum en Gerencia Pública**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 31, de la Sección Cuarta de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, ADMITIR** el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 16 de Noviembre de 2020 a las 9:30 a.m.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Dra. ANA IRIS PEÑA  
C. I. N° 13.501.952  
(TUTORA)

  
MSc. DOUGLAS CONTRERAS  
C.I. N° 4.260.144  
(Jurado Principal UNELLEZ)

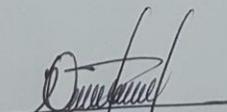


  
MSc. CARLOS E. ROJAS  
C. I. N° 10.749.370  
(Jurado Principal Externo UFT)

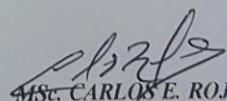
### ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 9:30 a.m. del 16 de Noviembre de 2020, reunidos la Dirección de Estudios AVANZADOS de la UNELLEZ, los profesores: Ana Iris Peña (TUTORA - Coordinadora), Douglas Contreras (Jurado Principal UNELLEZ) y Carlos Ernesto Rojas (Jurado Principal externo UFT), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 13.501.952, 4.260.144, y 10.749.370, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según RESOLUCIÓN N° CAEA/2020/06/20 DE FECHA: 25/06/2020, ACTA N° 06 ORDINARIA N° 20, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019" presentado por el maestrante YANNEDYS PAREDES C.I. 12.894.318, estudiante de la Maestría en Gerencia Pública, con el cual aspira obtener el Grado Académico de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, procedimos a dar apertura y a presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente. Con una duración de treinta (30) minutos. Posteriormente, el participante respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones por unanimidad acordó APROBAR. El Trabajo de Grado aquí señalado. Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

  
Dra. ANA IRIS PEÑA  
C. I. N° 13.501.952  
(TUTORA)

  
MSc. DOUGLAS CONTRERAS  
C.I. N° 4.260.144  
(Jurado Principal UNELLEZ)



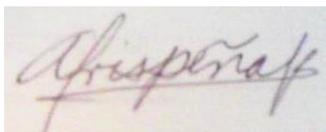
  
MSc. CARLOS E. ROJAS  
C. I. N° 10.749.370  
(Jurado Principal Externo UFT)

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Ana Iris Peña Becerra**, cédula de identidad N° **13.501.952**, en mi carácter de Tutora del Trabajo de grado titulado: **Sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio. Caso: Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019**, presentado por la ciudadana: **Yannedys Amarilys Paredes Fernández**, para optar al título de Magister en Gerencia Publica, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

Asimismo me comprometo como tutora, a estar presente en la defensa del Trabajo de Grado, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los 10 días del mes de Mayo de 2020.



**Dra. Ana Iris Peña B.**  
**C.I. 13.501.952**

## DEDICATORIA

Durante este transitar colmado de actitudes positivas, gratas vivencias, momentos de éxitos y también angustias con el fin de poder cumplir mi deseo como lo era culminar mi posgrado. Esta meta no fue fácil, fui venciendo todos los obstáculos, tropiezos y también vicisitudes. Es por ello, que nace de mi más profundo sentir, dedicar este triunfo a quienes en todo momento estuvieron conmigo apoyándome, aupándome e impulsándome.

**A Dios Todopoderoso** por iluminarme el camino a seguir, quien me hizo que fuera más valiente en todas las situaciones que se me presentaron.

**A Mis Padres** pilares fundamentales en mi vida, digno ejemplo de trabajo y constancia, quienes me han brindado todo el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, han estado allí cada día de mi vida, con su amor y trabajo me educaron, apoyaron en toda mi formación profesional los quiero mucho.

**A Mi Esposo** por sus palabras de confianza, su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

**A Mis Hijos** por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

**A Mis Hermanos** queridos que de una u otra forma a lo largo de la vida han estado en la mía, para reír, llorar y solidarizarnos, a ustedes mis hermanos queridos muchas gracias.

**A Mi Amigo** Montilla Renny quien sin esperar nada a cambio compartió conmigo su conocimiento, alegrías y tristezas. Mi más profundo aprecio.

**Yannedys Paredes...**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Padre Supremo, por dame la vida y ayudarme alcanzar un logro más.

A mi tutora Ana Iris Peña, por orientarme, ser mi apoyo y guiarme en todo lo que ha sido el proceso de elaboración de mi trabajo de grado.

A mis compañeros de clase y a los que verdaderamente se han convertido en amigos sin demostrar interés alguno; a ellos también les dedico unas líneas de este trabajo.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ por ser la casa de estudio que me abrió sus puertas primero en pre grado para formarme como Ing. Agrónomo y ahora como Magister en Gerencia Pública.

Al Cuerpo de Policía Municipal Barinas por haberme dado la oportunidad de realizar mi investigación de tesis en tan honorable Institución policial.

A todos las personas que desinteresadamente participaron en el estudio, infinitas gracias por su contribución.

**Yannedys Paredes...**

## INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE IMÁGENES.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>Capítulo I. EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Objetivos de la Investigación.....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Delimitación de la Investigación.....	9
1.5 Alcances y limitaciones de la Investigación.....	9
<b>Capítulo II. MARCO REFERENCIAL</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.3 Bases Legales.....	29
2.4 Definición de Términos Básicos.....	32
2.5 Sistema de Variables.....	33
<b>Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Naturaleza de la Investigación.....	35
3.2. Tipo de Investigación.....	36
3.3. Diseño de la Investigación.....	37
3.4. Fases de la Investigación.....	38
3.5. Población.....	39
3.6 Muestra.....	39
3.7 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
3.8 Validez y Confiabilidad.....	41
3.9 Procesamiento y Análisis de Datos.....	43

<b>Capítulo IV. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis y Presentación de los resultados.....	44
4.2 Conclusiones Generales del Diagnóstico.....	62
<b>Capítulo V. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA</b>	
5.1 Factibilidad de la Propuesta.....	63
5.2 Factibilidad Técnica.....	63
5.3 Factibilidad Financiera.....	64
5.4 Factibilidad Institucional.....	66
<b>Capítulo VI. LA PROPUESTA</b>	
6.1 Presentación de la Propuesta.....	68
6.2 Diagrama de Procesos Administrativos que favorecen la Calidad de Servicio.....	72
6.3 Hoja de Evaluación del Desempeño Personal Administrativo	73
6.4 Hoja de Evaluación del Desempeño Personal Obrero.....	75
<b>Capítulo VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
7.1 Conclusiones.....	77
7.2 Recomendaciones.....	79
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	80
<b>ANEXOS.....</b>	84
<b>A</b> Modelo de instrumento aplicado.....	85
<b>B</b> Validaciones firmadas por expertos.....	88
<b>C</b> Cálculo de la confiabilidad del instrumento.....	94
<b>D</b> Síntesis curricular de la Tutora.....	95

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp</b>
1	Operacionalización de las Variables.....	34
2	Indicador: Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	45
3	Indicador: Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	47
4	Indicador: Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	48
5	Indicador: Eficiencia en el desempeño.....	50
6	Indicador: Fiabilidad.....	52
7	Indicador: Capacidad de respuesta.....	53
8	Indicador: Profesionalismo.....	54
9	Indicador: Accesibilidad. ....	55
10	Indicador: Cortesía.....	56
11	Indicador: Credibilidad.....	57
12	Indicador: Seguridad.....	58
13	Indicador: Comunicación.....	59
14	Indicador: Comprensión del Usuario.....	60
15	Indicador: Elementos tangibles.....	61
16	Distribución del Presupuesto para la Adquisición de Material Tecnológico para el Desarrollo de la Propuesta.....	65
17	Distribución del Presupuesto para los Gastos de Logística.....	65
18	Distribución de Gastos por Honorarios de Especialistas.....	66
19	Distribución Total del Presupuesto.....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>pp</b>
1 Representación gráfica del indicador: Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	45
2 Representación gráfica del indicador: Importancia de la Evaluación del Desempeño.....	47
3 Representación gráfica del indicador: Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	49
4 Representación gráfica del indicador: Eficiencia en el desempeño.....	50
5 Representación gráfica del indicador: Fiabilidad.....	52
6 Representación gráfica del indicador: Capacidad de respuesta.....	53
7 Representación gráfica del indicador: Profesionalismo.....	54
8 Representación gráfica del indicador: Accesibilidad.....	55
9 Representación gráfica del indicador: Cortesía.....	56
10 Representación gráfica del indicador: Credibilidad.....	57
11 Representación gráfica del indicador: Seguridad.....	58
12 Representación gráfica del indicador: Comunicación.....	59
13 Representación gráfica del indicador: Comprensión del Usuario.....	60
14 Representación gráfica del indicador: Elementos tangibles.....	61

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figuras</b>	<b>pp</b>
1 Procesos Administrativos que favorecen la Calidad de Servicio.....	72



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

**SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Caso: Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del  
Municipio Barinas Año 2019

**Autora:** Yannedys Paredes.

**Tutora:** Ana Iris Peña B.

**Año:** 2020

**RESUMEN**

El siguiente proyecto investigativo enfocó su objetivo general proponer un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas, Año 2019. Metodológicamente la investigación se desarrolló dentro del paradigma positivista, enmarcado en el método cuantitativo, bajo la Modalidad de Proyecto Factible, establecido en sus tres primeras fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Asimismo, se sustentó en un diseño de campo. La población la conformaron treinta y ocho (38) sujetos bajo el estatus de administrativos y obreros pertenecientes a la citada institución. La muestra quedó establecida por el 100% de la población, lo que se denominó muestra censal. Para la recolección de la información se elaboró un instrumento a escala de Likert con cinco alternativas de respuestas (Siempre- Casi Siempre- Indeciso- Casi Nunca – Nunca) dirigido a la muestra seleccionada. La validez se realizó a través del juicio de expertos y la confiabilidad empleando el coeficiente de Alfa de Cronbach dando como resultado 0,73 alto. El procesamiento de la información se ejecutó haciendo uso de la estadística descriptiva. Los resultados se presentaron en cuadros de doble entrada con frecuencia y porcentaje además se representó en gráficos de barra. Entre las conclusiones se pudo visualizar la viabilidad del estudio, pues al verificarse la ausencia de un mecanismo de evaluación del desempeño en el personal, este hecho representa una desconexión del sistema de estímulos e incentivos que la mayoría de veces motivan al trabajador en la optimización de sus tareas

**Palabras Claves:** Sistema, evaluación, desempeño y calidad de servicio.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de los procesos organizacionales empleados por los gerentes, la forma más objetiva para determinar el cumplimiento eficiente de las funciones de sus trabajadores, es a través de la evaluación continua del desempeño laboral. Ciertamente, es por medio de este accionar que se puede dejar evidencia de la capacidad que tiene una persona para realizar sus labores en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. En este sentido, el trabajador se considera competente para el cargo cada vez que demuestra que lo sabe hacer y lo ejecuta cumpliendo con los criterios de desempeño que definen la calidad del servicio realizado.

Partiendo de esta premisa, los individuos que conforman el talento humano en cualquier nivel jerárquico, deben estar comprometidos con el desempeño eficaz de los roles asignados, con sentido de pertenencia en los procesos de la organización tanto a nivel de la administración privada como pública; esta última mayormente afectada por el desánimo y desinterés al cumplimiento de las funciones organizacionales, debido a la falta de crecimiento profesional al no ser evaluados con miras al progreso de escalafones, y por ende, a mejoras salariales.

Visto de esta forma, se hace necesaria la aplicación de una evaluación de desempeño como una de las herramientas por la cual se identifican parámetros entre comportamientos deseados y comportamientos existentes, que pueden ser moldeados sistemáticamente al mejor potencial. Por esta razón, la motivación en los trabajadores facilita el desarrollo de nuevas habilidades que con frecuencia requieren les sea reconocido con mejoras laborales y económicas, entre otros beneficios. De ello depende en muchas ocasiones la calidad del servicio prestado dentro de las instituciones, pues se encuentran vinculados a la satisfacción laboral de los mismos.

De los planteamientos anteriores, se depende la intencionalidad de la investigadora en desarrollar un estudio, contemplando la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio del personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019. En consecuencia, se plantea una investigación bajo el paradigma cuantitativo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, el cual consta de la siguiente estructura:

El Capítulo I, es donde se establecen los fundamentos del tema, el planeamiento del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, justificación, delimitación de la investigación, así como los alcances y posibles limitaciones. Asimismo, el Capítulo II, contiene, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales y glosario de términos básicos, sistema de variables y la operacionalización de variables.

Por su parte, el Capítulo III es contentivo del marco metodológico donde se encuentra la naturaleza de la investigación, tipo y diseño de investigación, fases de la investigación, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos. En mismo orden de ideas, el Capítulo IV refleja el análisis e interpretación de resultados, así como las conclusiones generales del diagnóstico. Ahora bien, el Capítulo V expone el estudio de factibilidad y todos los aspectos que ello implica.

Seguidamente, el Capítulo VI hace referencia a la propuesta, allí se explica el paso a paso en la construcción de la misma así como sus necesarias ilustraciones. Del Capítulo VII, emanan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Finalmente, se presentan también las referencias y los respectivos anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

A nivel mundial las organizaciones públicas en la actualidad se encuentran inmersas dentro de un panorama o contexto situacional versátil, complejo y globalizado, que le impone el desarrollo de un dinamismo de gestión para que pueda afrontar de forma adecuada y óptima a las demandas que requiere este nuevo contexto. Es por esta razón, que las organizaciones deben desarrollar estrategias y propuestas de innovación favorecedoras para el incremento de sus niveles de eficacia y eficiencia en el ámbito de la gestión pública a partir de políticas y procedimientos orientados a la supervisión y evaluación permanente del desempeño de sus trabajadores

Significa entonces que la evaluación del desempeño del personal es parte fundamental de la reglamentación y la aplicación efectiva de la carrera administrativa de las entidades públicas. Ciertamente para ello, existen técnicas para valorar la ejecución laboral siendo cada día son más exigentes, pues este procedimiento está estrechamente ligado a la calidad de servicio. De este modo, los resultados son compartidos con los empleados a objeto de establecer las mejoras y a su vez las recompensas. Al respecto, Dolan y Otros (2007) señalan que la evaluación del rendimiento se define como un “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo” (p.53).

De allí, la evaluación de desempeño y la calidad de servicio guardan una relación significativa en la productividad, así como el éxito de las

organizaciones, pues ambas variables inciden directamente sobre la conducta del trabajador, por ende, moldea la actitud del mismo facilitando realizar un trabajo eficiente. Autores como Beltrán (2010), señala que la calidad de servicio “está directamente relacionada por la forma en que la organización realiza todas sus actividades: contratación, mantenimiento, control del servicio, gestión de la documentación y formación del personal” (p.73).

Desde este postulado, se pueda evidenciar una cultura de trabajo institucional enmarcada en la excelencia, con garantía de cumplimiento, responsabilidad, fiabilidad y compromiso en las labores desempeñadas. En consecuencia es menester de los gerentes y directivos realizar las observaciones necesarias en la ejecución realizada por sus subordinados. Bajo esta perspectiva, la percepción de calidad está dada por los parámetros establecidos institucionalmente los cuales deben ser tomados en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de los empleados.

Es de resaltar, en Latinoamérica para que las organizaciones sean competitivas es necesario contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la institución todos sus conocimientos, habilidades y dedicación exclusiva. No obstante, esto no se logra si no existe un proceso exhaustivo entre el momento reclutamiento y la selección del personal. Asimismo, la implementación de una minuciosa y constante evaluación del desempeño con miras a la optimización de los servicios basados en la calidad total. Todo ello engloba etapas como la inducción, planes motivacionales y la oportuna formación continua del personal adscrito a la institución.

Contraria a estas posturas, las organizaciones venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de carácter macro que involucra aspectos económicos, políticos, sociales y culturales: a esto se le

suman elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Es evidente entonces, la observación directa en el desempeño de los trabajadores, debido a que la cultura de servicio no es algo que se consigue rápidamente, sino que requiere un esfuerzo continuado a largo plazo. A tal efecto, Alles (2015) considera que la evaluación del desempeño “es una herramienta fundamental en las buenas prácticas de recursos humanos y se relaciona con otros subsistemas tomando como base los objetivos a alcanzar en el cargo” (p.112). Dicho esto, la implicancia va más allá de una simple valoración, sino que deriva en relaciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.

Existen otros aportes organizacionales donde la evaluación de desempeño no se utiliza exclusivamente como mecanismo para respaldar situaciones de ascensos y estabilidad del personal, sino más bien implica una evaluación desde el momento de la determinación de la necesidad y la descripción del cargo, establecer el perfil del profesional apto para el cargo, la selección, la introducción, la capacitación, la consolidación, la promoción, hasta llegar al retiro en su implicancia más digna, por ello es importante establecer que la evaluación del desempeño en la carrera administrativa contribuye a garantizar la eficiencia en la administración del personal.

A continuación se describen los hechos que posiblemente están sucediendo en la institución gubernamental denominada Cuerpo Policial del Municipio Barinas, donde según entrevistas informales con personal que allí labora, se carece del proceso de evaluación de desempeño en el personal

administrativo y obrero adscritos a la misma, evidenciándose como una problemática que requiere ser abordada de manera sistemática según la investigadora ello, motivado al hecho que las personas trabajan sin ningún tipo de incentivo de ascenso y clasificación, lo que conduce a prestar un servicio sin estándares de calidad.

Entre las posibles causas, se considere la falta de una buena política de sueldos y salarios de acuerdo a las funciones y responsabilidades de los empleados, falta de capacitación continua, ausencia de manuales de procedimientos y funciones, así como descripción de cargos, aunado a la ejecución procedimientos administrativos, estos últimos instrumentos se relacionan con la evaluación de desempeño, donde se establece las funciones del trabajador y las tareas asignadas los cuales podrán medirse y cuantificarse a través de la técnica mencionada.

Todo esto trae como consecuencia, poca identificación institucional de los trabajadores, nulo sentido de pertenencia, alto ausentismo del personal traducido en una notoria insatisfacción laboral, pues los mismos desarrollan sus tareas diarias sin motivación al logro, es decir, desligados a los ascensos o pagos de bonos por clasificación y por buen desempeño, esto a su vez repercute en un clima organizacional tenso, con procesos ralentizados y tardíos. De no abordarse esta problemática se estaría atentando contra el derecho de los trabajadores para elevar su motivación laboral.

En virtud de lo antes descrito, emergen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual en cuanto al desempeño laboral del personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo de Policía del Municipio Barinas?, ¿Será factible la propuesta desde el punto de vista técnico, financiero e institucional para implementar el sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019?, ¿Es

necesario diseñar sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito a la institución objeto de estudio?.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la situación actual del desempeño laboral del personal administrativo y obrero para la calidad del servicio en el Cuerpo de Policía del Municipio Barinas.

Estudiar la factibilidad técnica, financiera e institucional para implementar el sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019.

Diseñar sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito a la institución objeto de estudio.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

En la mayoría de las instituciones públicas y privadas que buscan la optimización de los servicios que prestan a la colectividad, una de las acciones preponderantes planteadas radica en la introducción de estrategias que estén dirigidas a mejorar los procedimientos de trabajo con propósitos

múltiples. Sin lugar a dudas, se valore la evaluación de desempeño como herramienta gerencial que se enfoca no solo en valorar las capacidades de los empleados sino el mero hecho de impulsar las habilidades, destrezas y potencialidades de los mismos resaltando los aspectos positivos para consolidar la calidad de servicio en sus respectivas funciones.

Por tanto, todas las personas que ocupan un cargo en una organización requieren de supervisión, seguimiento, evaluación y retroalimentación en el trabajo que desempeñan como medida de verificar su vocación de servicio e identificación con sus tareas. No obstante, el desempeño laboral de los empleados públicos siempre ha sido considerado como la piedra angular que limita la efectividad y éxito de las instituciones públicas. Resulta oportuno señalar, que dicho procedimiento repercute de manera directa en otros aspectos tales como la satisfacción laboral de los trabajadores y el clima organizacional.

Desde esta óptica, la presente investigación se justifica por cuanto permitirá proponer la solución a la problemática detectada vinculada a la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo y obrero del Cuerpo de Policía Municipal Barinas del Estado Barinas. Visto así, desde el enfoque práctico representa un instrumento adecuado para instaurar la realización correcta y adecuada de las actividades esenciales que deben cumplir cada empleado, asimismo, observar los índices de rendimiento de los trabajadores adscritos la mencionada institución.

Desde la postura técnica, se enmarcaría en estudiar aspectos gerenciales en un órgano del sector público, específicamente el de crear planes y políticas para mejorar la calidad del servicio del Talento Humano, considerando que tanto el trabajo ejecutado por el personal administrativo como el obrero son esenciales para mantener activo el servicio de seguridad

ciudadana. En el contexto legal, le facilitaría al departamento de recursos humanos una herramienta para acceder a posibles ascensos y clasificaciones que aunado a los años de servicio son necesarios para cambiar el estatus de un trabajador.

Finalmente, se justifica en el plano metodológico pues la investigación representa una obra intelectual de consulta para estudios en contextos y situaciones similares derivando resultados que servirán de guía para otros investigadores. Desde el punto de vista general beneficiará a todos los trabajadores que hacen vida laboral en el Cuerpo de Policía del Municipio Barinas. Es importante reseñar, que esta propuesta se circunscriba en la línea de investigación en: Recursos Humanos y Financiero y Gerencia Pública de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ.

#### **1.4 Delimitación de la investigación**

El tomará como espacio geográfico la Policía del Municipio Barinas Año 2019, abarcando el personal administrativo y obrero conformando una población general discriminada de treinta y ocho (38) individuos.

#### **1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación**

Entre los alcances se pretende realizar un análisis exhaustivo sobre la necesidad de la evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas. Asimismo, abordar la problemática detectada por medio de un sistema de evaluación de actuación laboral. En cuanto a las limitaciones, hasta la presente no se ha presentado ninguna que obstaculice el feliz término del trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

El marco referencial, es también denominado desarrollo y/o cuerpo del trabajo. Este se refiere a la concentración de ideas, analizadas, discutidas y propuestas en la temática indagada. En este sentido, el proceso investigativo se basará en un recorrido donde se transitarán por diferentes fases, en ellas se aprecian investigaciones previas o antecedentes, bases teóricas, teorías que sustentan la investigación, bases legales, sistema de variables, operacionalización de variables y definición de términos básicos que permiten entender mejor la investigación.

Según la opinión de Hernández, Fernández y Baptista (2014) las funciones principales del marco teórico o referencial se centran en: “orientar el estudio, prevenir errores, ampliar el horizonte, establecer la necesidad de la investigación, inspirar nuevos estudios y proveer un marco de referencia.” (p.51). Por lo tanto, para orientar el estudio se debe consultar literatura que permita recopilar y sistematizar la información a fin de brindarle soporte conceptual al trabajo.

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

Los antecedentes investigativos hacen referencia a procesos indagatorios que fueron realizados con antelación por otros autores que profundizaron en una temática específica apreciándose algunos resultados que sirven de respaldo a trabajos en desarrollo. Al respecto, UNELLEZ (2013) en su Manual de trabajo de grado los conceptualiza como “todas aquellas investigaciones previas que se han realizado y publicado, las cuales deben estar relacionadas con el tema en estudio, que le permiten al grupo

investigador sustentar, argumentar y clarificar el problema de su investigación” (p.13), es decir deben ser utilizados para caracterizar el objeto de investigación.

En relación con lo antes señalado, a continuación se presentan los antecedentes que se consideran relacionados con trabajo titulado: Sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio. Caso: Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas. Bajo esta visión, Rodríguez (2019) elaboró un trabajo de maestría denominado: Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la “Alcaldía de Gachancipa”. Presentado ante la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Zona Centro Bogotá.

La investigación enfocó su objetivo general en realizar un análisis sobre la importancia de un sistema de evaluación y valoración del desempeño para empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para dicha Alcaldía. Metodológicamente el trabajo se desarrolló bajo la naturaleza cuantitativa, de tipo descriptiva y sustentado en un diseño de campo. La población y muestra la conformaron 93 trabajadores. Entre las conclusiones se pudo observar que a través del proceso de evaluación del desempeño se puede determinar como el cumplimiento de las funciones de los empleados ayuda a cumplir la función de esta entidad teniendo en cuenta que al cumplir las metas y objetivos de cada departamento se cumple con el objetivo global.

En relación con la citada obra intelectual, se puede inferir que la evaluación del desempeño se presenta en las organizaciones como un elemento conducente hacia la excelencia laboral de los trabajadores. Cabe señalar, el objeto de estudio de este antecedente guarda relación directa con el estudio en desarrollo, pues al momento que los empleados son evaluados

y valorados en sus labores los mismos buscan a desarrollar sus mejores potencialidades lo que se traduce en calidad de servicio. Por lo tanto, debe existir un mecanismo persuasivo no solo para que estos cumplan sus funciones sino que su ejecución esté entre parámetros exigidos por la gerencia institucional.

En el mismo orden de ideas, González (2018) concluyó un estudio de maestría titulado: Evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. Divulgado ante la Universidad de Carabobo para optar al grado de magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El objetivo general se centró en analizar a la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

La metodología empleada se enmarcó en un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 69 empleados de la institución pública, considerándose una muestra representativa de 20, quienes proporcionaron información relevante para el estudio. En el estudio se concluyó que se deben establecer dentro de la gerencia, normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar la percepción que poseen los empleados sobre el entorno laboral y como se desenvuelven en sus funciones laborales, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento en el servicio público que ofrecen en el organismo.

Esta investigación se encuentra vinculada en cuanto al estudio, pues en ambos hace referencia a la evaluación del desempeño como elemento que

permite a los trabajadores detectar sus fortalezas y debilidades en la ejecución de sus tareas. En tal sentido, para que este lineamiento organizacional sea exitoso se debe comunicar al trabajador sobre el tema, dejar claras y concisas cuáles son las expectativas planteadas para asegurarse de que no haya ninguna confusión con respecto a sus tareas y lo que constituye un trabajo de alta calidad. Además, se podrá valorar el nivel de satisfacción y vocación de servicio que poseen los empleados ante la organización.

De igual modo, Paredes (2017) presentó un trabajo de maestría el cual llevó por título: Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz 2017, siendo socializado en la Universidad Cesar Vallejo Perú, para optar al grado de magister en Gestión Pública. La investigación tuvo por finalidad elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la citada Municipalidad. El método aplicado se caracterizó por el empleo de un tipo de estudio descriptivo propositivo con un diseño no experimental descriptivo simple y una población de estudio conformada por 43 trabajadores administrativos de esta municipalidad.

En función de los resultados obtenidos se comprobó a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la necesidad de elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, la cual consistió en formular un procedimiento administrativo que regule y norme el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en concordancia con los lineamientos de la gestión del rendimiento y evaluación del servidor público establecido en Ley cuyo periodo de permanencia en el puesto sea como mínimo de 6 meses de antigüedad.

Los resultados del citado antecedente permiten inferir la necesidad de un proceso continuo de evaluación del desempeño, siendo una herramienta gerencial que se enfoca en la integralidad de las labores desarrolladas por los trabajadores. Desde este punto de vista, se destaca la importancia de los procedimientos legales estatuidos por la organización, así como los aspectos personales, profesionales del personal adscrito a esta. De esta manera, se pueden correlacionar la actitud y aptitud del personal con las metas establecidas para institución destacando la responsabilidad e identificación con la filosofía organizacional valores preponderantes para la prestación de un óptimo servicio.

Por su parte, Peraza (2017) culminó su trabajo de grado titulado: Indicadores de gestión como estrategia para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, municipio Valencia, presentado ante la Universidad de Carabobo como requisito para optar al grado de magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El objetivo general del mismo se basó en analizar los indicadores de gestión necesarios para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

El estudio se desarrolló bajo la metodología de investigación cuantitativa, tipo de campo diseño no experimental, transversal a nivel descriptivo. La población y muestra estuvo constituida por siete miembros de la Policía Comunal de la Parroquia Candelaria Estado Carabobo y siete Voceros del Consejo Comunal del Barrio Atlas, para un total de catorce personas. Los resultados arrojan que existe presencia policial en la comunidad, disminución de la criminalidad, percepción de seguridad en la calle. Sin embargo, se amerita mejorar la disponibilidad de información sobre la gestión policial y la evaluación del desempeño de los funcionarios.

Los hallazgos derivados del citado antecedente se vinculan con la presente investigación, pues sumado a que se desarrolla en el contexto organizacional enmarcado con la seguridad policial también evoca la variable calidad de servicio. En este aspecto, se tomaron en cuenta aspectos que permiten evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores pertenecientes a la organización. Cabe agregar, al realizar estas valoraciones se deben establecer criterios objetivos y técnicamente adecuados para englobar no solo la caracterización profesional sino también la personal, la cual juega un papel trascendental en clima organizacional del ente policial.

Finalmente, Peralta y González (2017) desarrollaron una investigación de maestría denominada: Calidad del servicio y satisfacción de los pacientes del Ambulatorio del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, San Carlos Cojedes 2017, presentada ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Cojedes. La misma tuvo como objetivo general desarrollar un plan de mejora de la calidad del servicio y satisfacción de los pacientes del ambulatorio del IVSS, San Carlos Cojedes.

Metodológicamente precisó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de campo, de tipo proyecto factible. La población estuvo conformada por los pacientes que acudieron al laboratorio del Ambulatorio del IVSS San Carlos, que cumplieron con los criterios de inclusión establecidos. El muestreo fue de tipo intencional, donde la muestra estuvo conformada por 18 pacientes. Del análisis de los resultados se evidenció que los aspectos correspondientes a la dimensión elementos tangibles, confiabilidad y capacidad de respuesta, perjudicaban la satisfacción de los pacientes, por lo cual se desarrolló un plan de mejora de la calidad del servicio para el laboratorio del IVSS San Carlos.

Aunque el citado antecedente se encuentra contextualizado en el sector salud brinda grandes aportes a la presente investigación, por cuanto se tomaron en cuenta aspectos fundamentales para abordar el tema relacionado con la prestación de servicio y la calidad que este debe reflejar. Este igualmente se encaminó a la propuesta de evaluación de desempeño para mejorar el servicio que se oferte a la colectividad al ser un organismo público. Por estas razones, se valora esta obra intelectual como un punto de referencia en cuanto a los aspectos teóricos y conceptuales que enriquecen la presente investigación.

## **2.2 Bases Teóricas**

Dentro de las generalidades de la investigación las bases teóricas son el análisis sistemático y sintético de las principales teorías que explican el tema que se está indagando. En opinión de Bavaresco (2010), las bases teóricas tienen que ver con “las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio” (p.57), es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

### **2.2.1 Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño, surge de la necesidad que tiene toda Institución de evaluar aspectos que se relacionan con las actividades laborales, además de observar a sus trabajadores en función de objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional. Desde su óptica, Robbins (2005) lo define “como un proceso que establece las normas del desempeño y evalúa

el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye estas decisiones” (p.79).

En correspondencia con lo citado, la evaluación del desempeño es una parte fundamental de un sistema de administración, vinculado a un procedimiento estructural y metódico para medir, valorar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Asimismo, ofrecer al talento humano mejores oportunidades de crecimiento en el campo laboral y económico.

Es importante señalar, que la evaluación de los trabajadores en su accionar de trabajo, está vinculado a la estimación del rendimiento global del empleado. Cabe agregar, en la mayoría de los casos los mismos esperan retroalimentación de la apreciación por sus jefes de las tareas desempeñadas. Dentro de este marco Chiavenato, (2002) recalca “Las personas constituyen uno de los recursos más importantes dentro de la organización, siendo ellos los encargados de operar, producir bienes, servicios, competir en los mercados, alcanzar los objetivos generales, propósitos estratégicos y alcanzar el éxito de la misma” (p.7).

La postura plasmada por el autor, reflexiona sobre la importancia incuestionable del talento humano, pues de sus actitudes y aptitudes en el desempeño de sus funciones depende el éxito o fracaso de la institución pública, traduciéndose en un buen o mal servicio al colectivo. Por supuesto, esto requiere que los evaluadores proporcionen una retroalimentación a los evaluados con el fin de que éstos alcancen niveles más altos de rendimiento y de satisfacción. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto

dinámico, que debe ser aplicada de manera periódica y formal, pero diaria de manera itinerante con la visión de la calidad de servicio en los trabajadores.

### **2.2.2 Objetivos de la Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. Otra finalidad importante según Chiavenato (2002), “es que la evaluación de méritos busca tanto expresar el reconocimiento empresarial a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando a su una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto” (p.32).

En concordancia con lo descrito en la cita, la evaluación del desempeño en la organización tiene varias finalidades adicionales; siendo las más importantes las siguientes:

- Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Elevar el clima organizacional.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.

- Actualizar las descripciones de los puestos.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

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

Es de vital importancia dentro de una organización realizar una evaluación del desempeño con una correcta planeación e implementación. Ciertamente sus conclusiones podrían dar pie a otros descubrimientos o temas a investigar para el óptimo desarrollo de los colaboradores. Asimismo, esta actividad puede producir diferentes reacciones en los involucrados, pues algunas personas se pueden sentir motivadas e incluso entusiasmadas, mientras que otras actúen con resistencia y preocupación, ante la posibilidad de salir mal en la evaluación. Al respecto, Allen (2015) indica que:

La evaluación del desempeño permite: 1. Detectar necesidades de formación. 2. Descubrir personas clave. 3. Descubrir inquietudes del trabajador. 4. Encontrar una persona para otro

puesto. 5. Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización, 6. Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas. 7. Tomar decisiones sobre salarios y promociones (p.32).

Por lo tanto, es muy importante comunicar a los trabajadores el procedimiento a seguir, el cual debe ser definido con claridad es decir, el qué, cómo y por qué; esto les ayudará a disminuir la posible tensión. Informa oportunamente cuál será su participación durante la evaluación; comunícales si deberán responder a encuestas y cuántas, si tendrán que entregar informes, el tipo de formato o plataforma a utilizar, así como las fechas clave. Identificar oportunamente las capacidades, retos y desempeño de los colaboradores puede llevar a una organización a cumplir sus objetivos. También a estar alertas a posibles focos rojos que perjudiquen a la organización.

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

Según los argumentos de Zerilli, (1978), este sostiene los siguientes beneficios:

- Para la Organización la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.
- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.

- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros.

De igual manera, también emergen beneficios para el individuo entre los cuales se pueden citar:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otras).
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

### 2.2.5 Eficiencia en el desempeño

Es evidente que la eficiencia en el desempeño laboral está estrechamente relacionado con las condiciones laborales, donde se basa el principio que los trabajadores son humanos que deben ser desarrollados; el trabajo debe tener una concepción positiva cuyo objetivo sea el enaltecer el aspecto humano del trabajador, permitiendo que él mismo pueda desempeñar otros roles tales como: padre, cónyuge, familia, entre otros. Así, el trabajo con sentido netamente humano, conlleva a una estabilidad emocional relativa al trabajo eficiente de las personas que a su vez se ve manifestó en la estabilidad de la organización.

Al respecto, Flores (1988) manifiesta que la eficiencia en el desempeño laboral “el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, con el fin de hacer posible la obtención de bienes y servicios que satisfagan de la mejor manera las necesidades del consumidor final” (p. 14). Por lo tanto, poseer la capacidad de comprender es esencial en los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el del colectivo y otros involucrados, poseer buena capacidad de discernimiento, compartir el conocimiento profesional y la experticia, basarse en los hechos y en la razón, demostrar constantemente el interés de aprender.

De este modo, la efectividad en las tareas según Gibson (2006) “mejora la dignidad de todos los trabajadores, presenta cambios en la cultura de la organización y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados”. (p. 369). Lo que se traduce en el resultado de una actitud favorable ante el trabajo. En consecuencia, son los usuarios del servicio los que tienen la palabra final acerca de lo que realmente es calidad, son ellos los encargados de definir la verdadera calidad en los servicios prestados por la organización.

Por lo tanto, en el compromiso de la gerencia descansa la necesidad evidente de fomentar la efectividad en los cargos en los distintos niveles de la institución, transformando la cultura de trabajo la cual debe ser encaminada hacia la calidad. En otras palabras significa fomentar el liderazgo en cada uno de los espacios a través de programas sensibilizadores hacia el trabajo e equipo, de manera sinérgica y en una lucha en colectivo para consolidar la misión y visión de la organización.

### **2.2.6 Calidad del Servicio**

Es una actividad empleada tanto por los entes públicos del Estado como organizaciones privadas, lo cual es organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública. Todo servicio público debe poseer una cualidad que se denomina consistencia. Es decir, deberá ser permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo. Desde la postura de Camisón (2006), quien manifiesta que:

La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad de servicio mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él, tras forjarse una impresión del servicio recibido. Ésta es la medida final de aptitud para el uso del producto consustancial al concepto de calidad. (p. 193).

Lo descrito permite inferir que la calidad en el servicio tiene dos enfoques el que percibe el gerente y el de los clientes o colectivo. A esto debe sumársele que todo prestador de un servicio público deberá ser además agradable, amable y respetuoso. Es decir, deberá comportarse de

un modo tan natural que pasará desapercibido para el usuario, a la vez que el usuario lo sienta como algo que así debe ser. A las tres cualidades anteriores de un prestador de un servicio público, se deberá agregar la honestidad. Porque todo usuario aspira a que los servicios públicos que recibe sean correctos, legales y éticos.

Cabe resaltar, entre el usuario de un servicio público y dicho servicio, se creará una dependencia mutua. La calidad de los servicios en el ámbito público es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos.

### **2.2.7 Variables de la calidad en el servicio**

Toda persona que trabaja en una institución u organización que brinda un servicio al público, necesita una visión en la que pueda creer y confiar, una política de logros permanentes donde experimente el desafío de dar diariamente lo mejor de sí en su desempeño, un sentido de trabajo en equipo que lo enriquezca y le muestre el respaldo, que sienta la calidad y la integridad como variables inseparables, vivencie una sociedad de calidad, la cual enmarca la honestidad como un indicador y el principio de dar un valor total por lo que recibimos pueda convertirse en una regla de conducta.

En este sentido, Camacho y Riera (2009) manifiestan que la calidad de servicio debe estar orientada cumplir con unos parámetros principales los cuales determinaran su aceptación teniendo en cuenta que debe de contar con las siguientes variables:

- Prontitud en el servicio.

- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio.
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos.
- Personal calificado para el servicio.
- Cumplimiento de los plazos acordados.
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio.
- Servicio asociado a lo pactado.

Por otra parte, varios son estudios relacionados al tema concuerdan que la calidad en el servicio que se brinda es un factor de diferenciación importante frente a la competencia. Parafraseando a Perezanta (2014) alude que este factor se convierte en un valor agregado dentro de un mercado, por ello se mencionan diez variables clave para evaluar la calidad.

1. **Fiabilidad.** Relacionada con la capacidad de prestar servicio sin equivocaciones.
2. **Capacidad de respuesta.** Se considera como la rapidez y la eficacia que el usuario desea que hagan las cosas.
3. **Profesionalismo.** Actitud de respeto, de igual manera la objetividad y efectividad en el desempeño del servicio brindado.
4. **Accesibilidad.** Asegurar que la empresa no tenga ninguna barrera de información.
5. **Cortesía.** Un buen servicio requiere de atención y consideración, mantener constantemente una actitud empática.
6. **Credibilidad.** Proyectar confianza y honestidad, brindar un servicio coherente.
7. **Seguridad.** Se recomienda disminuir riesgos, con el fin de que los clientes confíen sus inversiones en la entidad a la que pertenecen.
8. **Comunicación.** Es fundamental la comunicación en cualquier proceso, pues el contacto directo permite una empatía más sincera entre el trabajador y el usuario. Una buena comunicación siempre hará la diferencia.

**9. Comprensión del Usuario.** Es necesario entender a nuestro usuario para lograr satisfacer y posteriormente superar sus expectativas.

**10. Elementos tangibles.** El estado y apariencia física de las instalaciones, funcionamientos de los equipos, espacio de las oficinas y materiales de comunicación que se utilizan para interactuar y atender a usuarios. Por su parte, la calidad del servicio es tanto realidad como percepción, por tanto, dependerá de la cercanía entre lo que el cliente espera recibir y lo que realmente recibe.

## **2.2.8 Teorías que sustentan la investigación**

### **2.2.8.1 Teorías sobre Satisfacción Laboral**

Toda empresa u organización está integrada por trabajadores que cumplen con su jornada laboral, logrando alcanzar sus objetivos determinados y de esta manera obtener un nivel de vida digna. En vista de ello, los empleados buscan entre sus proyecciones de vida una serie de incentivos y condiciones que le generen satisfacción laboral como medio de motivación para prestar un mejor desempeño. En efecto, recurriendo a Robbins y Palacio (2010) expresan;

Se advierte que cuando las personas encuentran en su lugar de trabajo recompensas que le generan bienestar, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en estimulación individual, traduciéndose en mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional. (p.113).

Lo antes descrito, infiere a un mejoramiento de actitud ante sus funciones y el aumento del esfuerzo que implica ascenso y mayores dividendos salariales. Agrega Castillo (2009), la satisfacción laboral en los siguientes términos: Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su

cargo, en relación a sus valores, es decir, con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

Cabe destacar, que existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios. En tal sentido, se distinguen como elementos que impulsan la calidad del desempeño, el reconocimiento laboral, un buen ambiente de trabajo, seguridad social y económica entre otras.

#### **2.2.8.2 Teoría de la Calidad Total**

La Teoría de la Calidad Total de Karow citada por Vargas y Otros (2007), es una de la más adaptable a la presente investigación, la cual, sostiene: que en cualquier organización u empresa el control de calidad se basa en hacer lo que se tiene que hacer, es decir, cumplir efectivamente en cada uno de los puestos o dependencias presentes en las mismas, puesto que el control de calidad debe mostrar resultados, lo que es indicativo de su existencia.

Es importante destacar, que esta teoría comienza y termina con la evaluación y capacitación tanto de los gerentes como de los empleados adscritos a la empresa, lo que revela lo mejor de cada uno de ellos. Asimismo, los pasos encaminados hacia el desarrollo de la misma, deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y de los factores que los impulsan a consumir, anticipar los problemas y potenciales

quejas; sin dejar nada fuera de la visión general de los métodos administrativos.

En ese mismo orden de ideas, el control de calidad tiene que construirse en cada diseño y proceso; ya que es una disciplina que combina el conocimiento con el accionar de la naturaleza humana destacando que proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Por otra parte, desde el punto de vista gerencial la calidad total constituye un estilo de dirección en el que lo imperativo es adaptarse a cambio, suponiendo una mejora a la cultura de la organización. Entre los fines de los directivos se encuentran: crear un clima laboral donde todos se encuentren satisfechos, aumentar la autonomía de las unidades de autocontrol y autoevaluación, solución de problemas en los equipos de trabajo, es decir, la formación y la capacitación del personal debe estar orientada hacia las necesidades de la empresa lo que implica minimizar los errores por falta de conocimiento. Lo que debe contribuir a que los trabajadores compartan la preocupación por la calidad del servicio que prestan.

Es por ello, que se hace necesario minimizar los sesgos y debilidades de cada uno de los departamentos de la institución de seguridad pública objeto de estudio; razón por la cual, se enfoca hacia la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, donde se fortifique la calidad de servicios prestados por el personal administrativo y obrero adscritos al ente gubernamental. Por supuesto, abordando con una visión panorámica cada uno de los factores que repercuten en el proceso.

### 2.3 Bases Legales

Las fundamentaciones jurídicas constituyen un conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, los cuales pueden ser normas, leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, entre otros. Por medio de estas bases, se hace referencia que la investigación será desarrollada dentro de los términos constitucionalmente legales. En tal sentido, los cimientos jurídicos del tema en estudio se encuentran establecidos en la *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)* y en la *Ley del Estatuto de la Función Pública y Policial (2002)*. Con base en lo antes descrito, la Carta Magna en su Artículo 146 manifiesta:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.

En el citado artículo, se establece la necesidad y el deber de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, en este caso el fenómeno estudiado se encuentra dentro del contexto de una institución pública y por lo tanto se debe medir el rendimiento del trabajador para la toma de decisiones gerenciales. De igual manera, la Ley Orgánica de la Administración Pública (2014) en su Artículo N° 5, señala:

La Administración Pública está al servicio de los particulares y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus

necesidades. La Administración Pública debe asegurar a los particulares la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionan los servicios de la Administración Pública, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad. Garantías que debe Ofrecer la Administración Pública a los Particulares.

De acuerdo con este artículo es evidente que este Cuerpo Policial, debe ajustarse a esta normativa, razón por la que debe mejorar los procedimientos y servicios que allí se prestan. Asimismo, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) refiere en el Artículo 2, “el sistema de administración de personal, 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.

Pudiéndose también observar lo que expresa en esta misma Ley sobre 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.

Cabe destacar, entre la normativa estatuye que 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. 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 (Art. 59).

Asimismo, se observa que a 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 (Art. 60). 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 (Art. 61).

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 (Art. 62).

En los artículos antes mencionados se establecen todas las características y requerimientos que debe poseer la evaluación del desempeño en un organismo público; es de vital importancia conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la evaluación en la organización donde se realizó el estudio. Cabe resaltar en este punto, la ilegalidad de la ausencia de la aplicación de evaluación de desempeño a los funcionarios públicos, al igual que la inconveniencia de este hecho debido a que a partir de los resultados de las evaluaciones se decidirían los movimientos de personal en la organizaciones del sector público de manera más justa.

## **2.4 Definición de Términos**

**Calidad de Servicio:** Es la combinación existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido.

**Compromiso:** Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.

**Desempeño:** Es el grado de desenvolvimiento que tiene un trabajador en las funciones laborales que ejecuta.

**Empleado:** Persona que desempeña un trabajo a cambio de un salario.

**Evaluación:** es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.

**Motivación:** Voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

**Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado. Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos

**Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

**Servicio:** Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

**Servicios Públicos:** Actividades, entidades u órganos públicos con personalidad jurídica, creados por constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés colectivo.

**Sistema:** Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

**Trabajo:** Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución.

## 2.5 Sistema de Variables

Desde un punto de vista general, se puede acotar que la variable es todo aquello que varía y pueden incluir desde grados de medida hasta nombres. Pueden variar a nivel tanto individual como social. Adicionalmente se puede inferir que las variables dentro de la investigación son aspectos que se pueden dimensionar o medir en función de las relaciones causa-efecto. En ese sentido, Véliz (2009), opina que el sistema de variables “es el conjunto de elementos factores o términos que consiguen adjudicarse diversos valores en el momento que sean evaluados por, otra parte enuncia, distintas expresiones en función al contexto en el cual se está incluida”. (p. 44). Es decir, son términos abstractos que se representan en uno o varios indicadores para poder ser medible.

Por su parte, en similar posición Arias (2014), señala que “las variables como características o cualidades de la realidad es susceptible de asumir

diferentes valores, es decir; pueden variar” (p.32), permitiendo de esta manera representar cuantitativamente. Al identificarse las variables el próximo paso a seguir es su operacionalización. Por tanto, es fundamental en toda investigación porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar. Deben ser compatibles con los objetivos del estudio, responder al enfoque empleado y al tipo de investigación que se realizará con el fin de llegar a elaborar conclusiones.

Finalmente, en la postura de la autora las variables son una propiedad que cambia o sufre mutaciones, y esos cambios pueden ser medidos y analizados. En la presente investigación, las variables a estudiar son: Evaluación del desempeño y Calidad de Servicio

### **Cuadro 1. Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Proponer un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019.

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
<b>Evaluación del desempeño</b>	Constituye el proceso de apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.  Fuente: Chiavenato (2000).	Técnica	*Objetivos de la Evaluación de Desempeño	1,2,3
			*Importancia de la Evaluación del Desempeño	4,5
			*Beneficios de la Evaluación del Desempeño	6,7
			*Eficiencia en el desempeño	8, 9
<b>Calidad de Servicio</b>	Se refiere al trabajo que va más allá de las habilidades físicas y profesionales necesarias para desarrollar las tareas y realizarlas con la calidad requerida.  Fuente:González (2018).	Institucional	- Fiabilidad	10
			- Capacidad de respuesta	11
			- Profesionalismo	12
			- Accesibilidad	13
			- Cortesía	14
			- Credibilidad	15
			- Seguridad	16
			- Comunicación	17
			- Comprensión del Usuario	18
			- Elementos tangibles	19

Fuente: Paredes (2019).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Dentro de la presente sección se formularon criterios metodológicos que orientaron el estudio, es decir, los procedimientos que permitieron darle respuesta al problema planteado. En este sentido, se precisaron aquí los términos asociados con la naturaleza, tipo, diseño de investigación, población y muestra para la obtención de la información, instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, procesamiento ejecutado para la construcción del estudio en búsqueda de los resultados.

En concordancia con lo descrito, en este capítulo se expone la metodología de la investigación, destacando cada uno de los pasos que se siguieron para llevar a cabo de manera confiable el estudio. De igual modo, es necesario resaltar que cada una de las etapas condujo a la investigadora al desarrollo de un minucioso proceso metódico y sistemático dirigido a la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a las interrogantes planteadas a principio de la indagación.

#### **3.1 Naturaleza de la Investigación**

Toda investigación genera una serie de interrogantes y hechos los cuales se hace necesario estudiarlos, pues que de allí surgen diversas relaciones que proyectan los datos recolectados, así como los resultados que buscan obtener la confiabilidad, objetividad y validez del mismo, por lo tanto; se quiere dar respuesta a la problemática a través del procedimiento metodológico que faciliten el logro del objetivo propuesto.

En concordancia con lo anterior descrito, el proyecto investigativo se enmarcó dentro del paradigma positivista bajo el método cuantitativo, ya que en opinión de Lerma (2012) expresa que una de las características principales de este enfoque es que “utiliza instrumentos de medición para la recolección de información y medición de variables muy estructuradas” (p.37), es decir; para una mejor explicación de los hechos, se recolectaron los datos mediante la administración de instrumentos previamente diseñados con el propósito de analizar la información mediante técnicas estadísticas.

### **3.2 Tipo de Investigación**

Según los objetivos formulados en el presente trabajo y el nivel de profundidad en que se ubicó la investigación es predominantemente cuantitativa y quedó enmarcada bajo la modalidad de un Proyecto Factible que según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), consiste “en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requeridos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos...” (p. 21). Desde esta perspectiva, esta tipología se enfocó en dar respuesta a una realidad problematizada que ameritó un abordaje especial.

Es importante señalar, que el mismo contó con el apoyo en una investigación de campo o descriptiva sirviendo para respaldar análisis detallados de los fenómenos que se desarrollan en el contexto a estudiar con el fin de interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes. En relación con lo antes descrito, el propósito del presente estudio se vinculó con un proyecto factible debido a que se enfocó en la necesidad de proponer un Sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad

de servicio del Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

Con atención a los objetivos establecidos en el estudio y la profundidad en que se ubicó, la investigación se enmarcó en un estudio de campo. Al respecto la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ (2013) en su Guía Instruccional para la Elaboración y presentación de los Trabajos de Grado, explica que los estudios de campo están vinculados al:

Análisis sistemático en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p.17).

En virtud de lo antes expuesto, la investigación se caracterizó por citar hechos reales determinados, en la búsqueda y obtención de la información, donde la visión clara y, por ende, la solución al problema antes citado. Asimismo, el proyecto investigativo se apoyó también en la revisión documental, el cual consistió en el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos, así como obtener explicaciones relacionadas con el tema en estudio.

Con referencia a lo señalado, Claret (2012) define la revisión documental como: “El proceso sistemático de selección, lectura, registros, organización, descripción, análisis e interpretación de datos extraídas de

fuentes documentales existente en torno a un problema con el fin de encontrar respuesta a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento humano” (p.129), y de esta manera complementó el sustento teórico conceptual de la investigación.

### **3.4 Fases de la Investigación**

Según Palella y Martíns (2014) para desarrollar la modalidad de un proyecto factible lo primero que se debe hacer es “un diagnóstico, el segundo paso consiste en plantear y fundamentar teóricamente la propuesta y establecer tanto el procedimiento metodológico como las actividades y recursos necesarios para su ejecución...por último se analiza la factibilidad del proyecto” (p.97). Y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados. En el caso que aquí ocupa el trabajo abarcará las tres primeras fases como se detalla a continuación:

#### *Fase I: Diagnóstico*

En esta fase se recabó información directamente con los actores involucrados en la investigación, lo que permitió la realización del diagnóstico y por ende, el cumplimiento de los objetivos del estudio, para ello, se aplicó un instrumento dirigido al personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas. De la misma manera, los datos recabados fueron procesados a través de la aplicación de la estadística descriptiva y el análisis cualitativo.

#### *Fase II: Estudio de Factibilidad*

Posterior al diagnóstico respectivo se realizó el proceso de factibilidad, siendo este estudio el que permitió determinar y conocer el apoyo técnico,

financiero e institucional con el que se pueda contar para llevar a la práctica cada una de las actividades relacionadas con la propuesta.

### *Fase II: Diseño de la Propuesta*

Después de efectuar el análisis de factibilidad se procedió al diseño del Sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio del Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas, razón de ser del estudio en desarrollo.

## **3.5 Población y Muestra**

La población en un estudio de investigación, está representada por todos aquellos sujetos, objetos o cosas que serán sometidos a análisis. Bernal (2010), la define como “la totalidad de elementos o individuos que poseen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 64). Por su parte, Landau (2008), establece que “una población es cualquier grupo de individuos que poseen una o más características en común de interés para el investigador” (p. 46).

En ese sentido, puede afirmarse que la población es el universo sobre el cual se pretende generalizar los resultados y está constituida por características o estratos que le permitan distinguir a los sujetos unos de otros. Es decir, puede estar constituida por todos los individuos de particular tipo, o por una parte más restringida que ese grupo que serán sometidos a estudio. En consideración a lo antes referido, la población para el estudio, estuvo conformada por treinta y ocho (38) trabajadores entre administrativos y obreros adscritos al Cuerpo de Policía Municipal del Estado Barinas.

Por otro lado, la muestra según Arias (2014) “Se define como una parte de la población, un subconjunto de un conjunto de elementos obtenidos con

el fin de investigar las propiedades de la población, donde procede la muestra” (p.114). En el caso que aquí ocupa para la obtención de la muestra se tomó el cien por ciento de la población, lo que se denomina muestra tipo censo. Al respecto, Méndez (2008) expresa “una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población, mientras que el censo consiste en estudiar todos los elementos de esta” (p.181), logrando abarcar la totalidad de los mismos. Por consiguiente la muestra quedó establecida (38) trabajadores entre administrativos y obreros.

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

Landau (2008), expresa que se entiende por técnica “Al procedimiento o forma particular de obtener datos o información “(p.67). En este sentido, después de determinar los sujetos que forman parte de la muestra, se seleccionarán como técnicas de recolección de datos las siguientes: La revisión bibliográfica, la observación directa no participante y la encuesta. En cuanto a lo acotado anteriormente, se tiene que la revisión bibliográfica consiste en obtener información relativa al problema en libros e investigaciones previas, entre otras.

Al sustentar lo señalado, Rangel (2011) expresa que “la revisión bibliográfica consiste en recolectar datos de otras investigaciones, denominándose datos secundarios, porque han sido obtenidos por otras personas llegando ya elaborados procesados de acuerdo a los fines de quienes inicialmente los manejaron” (p.107). Consiguiendo con esto, un escenario claro para desarrollar el estudio bajo un enfoque propio e individual.

Vale acotar, en el presente estudio se elaboró un cuestionario tipo encuesta bajo la escala de Likert, el cual según Palella y Martins (2014)

consiste en “un conjunto de ítemes presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p.153). En este caso específico el mismo se caracterizó por presentar cinco alternativas de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre, Indeciso (I), Casi Nunca (CN) y Nunca (N), dirigido a la muestra seleccionada con el objetivo de obtener información acerca de las variables investigadas.

### **3.7 Validez y Confiabilidad**

Para el presente trabajo se verificó la validez del instrumento de recolección de información a través del juicio de expertos, según Martínez (2012) es en la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de expertos, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en materia objetiva de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos, un ejemplar de los objetivos de la investigación el sistema de variables y una serie de criterios para clasificar las preguntas.(p.173), lo que permitió corregir las debilidades detectadas por los mismos; y luego se aplicó el instrumento final.

De igual forma, se tomó el criterio de validez de constructo el cual consistió en el grado en que una prueba mide los significados que esta da. En opinión de Ruiz (2011) la validez de constructo es esencial para la validez general percibida de la prueba, pues la misma “intenta responder la pregunta ¿hasta dónde el instrumento mide realmente un rasgo determinado y con cuánta eficiencia lo hace?” (p.20). Es necesario destacar, para estudiar este tipo de validez fue necesario que existiera una conceptualización clara del rasgo estudiado basado en una teoría determinada.

#### **Confiabilidad**

Referente a la confiabilidad del instrumento, Palella y Martins (2014)

indican que la confiabilidad representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado de mediciones están libres de la desviación producidas por los errores causales. (p.434). De allí que, para determinar la confiabilidad aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que el mismo:

Requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario en dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición; simplemente se aplica la mediación y se calcula el coeficiente (p. 352).

En relación con lo descrito en la cita, los resultados emanados de la aplicación de la mencionada fórmula determinaron que el instrumento aplicado a los trabajadores adscritos a la institución de seguridad municipal dio como resultado 0,73 de confiabilidad. (Ver anexo C).

#### Fórmula Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

$$\alpha = \frac{19}{19-1} \left[ 1 - \frac{17,07}{56,23} \right]$$

$$\alpha = \frac{19}{18} \left[ 1 - 0,30 \right]$$

$$\alpha = 1,05 \left[ 0,7 \right]$$

$$\alpha = 0,73$$

### 3.8 Procesamiento y Análisis de los Datos

Los resultados obtenidos del instrumento aplicado fueron analizados e interpretados de manera cuanti-cualitativa; por medio del análisis estadístico (midiendo los diferentes niveles) que según Palella y Martíns (2014) "...el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar" (p.188). En correspondencia con lo descrito, se detalla: una vez aplicado dicho instrumento de medición se procedió a tabular los datos, luego se vaciaron en tablas de doble entrada según la característica de cada ítem la frecuencia y porcentaje obtenido.

Seguidamente, los resultados derivados fueron agrupados en consideración al comportamiento de las variables, es decir, atendiendo a la operacionalización de las mismas. Posteriormente, se organizó la información en las tablas definitivas, las cuales, se representaron gráficamente por medio del gráfico de barras. Finalmente, se realizaron los análisis apoyados en los porcentajes obtenidos, los autores que sustentan los resultados y la opinión de la investigadora los cuales permitieron la construcción de juicios de valor para soportar con base en la realidad, la propuesta, conclusiones y las recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En esta etapa se presentan los resultados emanados del diagnóstico que soportan el desarrollo de la investigación. Al respecto, la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora UNELLEZ (2013) en su Guía Instruccional para la Elaboración y presentación de los Trabajos de Grado, expresa “los resultados obtenidos mediante la investigación reflejan las características de las variables a objetos de estudio, por tanto, los instrumentos aplicados muestran el análisis de comprobación a través de un proceso sistemático de referencias planteadas en el diagnóstico” (p.47). En ese sentido, la etapa desarrollada se procesó los datos recogidos a través de la aplicación de un instrumento dirigido a la muestra seleccionada.

Bajo la concepción anterior, dicho proceso logra consolidar la etapa diagnóstica que sirve de base para proponer un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019. Es relevante señalar, el análisis de los datos se realizó con base en las siguientes dimensiones: en una primera fase la dimensión Técnica con sus respectivos indicadores; y posteriormente la Institucional abarcando elementos de estudios desde la fiabilidad hasta los elementos tangibles del servicio ofrecido por la organización analizada. Seguidamente, se procedió a la elaboración de los cuadros de frecuencia simple y porcentual con sus concernientes análisis cualicuantitativos como se presentan a continuación:

#### 4.1.1 Análisis de los resultados del cuestionario tipo encuesta aplicado al Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019.

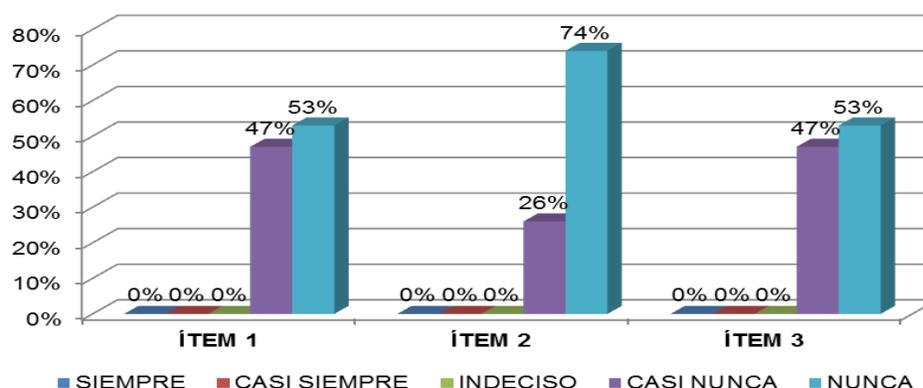
**Variable:** Evaluación del desempeño.

**Dimensión:** Técnica.

**Cuadro 2.** Indicador: Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Nº	Ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	¿Con qué frecuencia le es valorado sus méritos laborales con la intención de estimular un ascenso dentro del departamento al que pertenece?	0	0	0	0	0	0	18	47	20	53
2	¿Es evaluado a través de algún instrumento que refleje la incidencia de su desempeño laboral?	0	0	0	0	0	0	10	26	28	74
3	¿Existe en la organización una cultura de evaluación del desempeño con la intención de promover la eficiencia de los trabajadores?	0	0	0	0	0	0	18	47	20	53

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).



**Gráfico 1.** Representación gráfica del indicador: Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Los resultados emanados del gráfico N° 1 permiten visualizar en el ítem 1 que un 47% de los trabajadores perteneciente a la planta obrera y administrativa de la Policía Municipal del estado Barinas refieren la alternativa Casi Nunca para dejar constancia de la debilidad existente en la evaluación del desempeño en la organización. Por su parte, el restante 53%

expresó Nunca ser valorados sus méritos laborales con la intención de estimular un ascenso dentro del departamento al que pertenece. Lo descrito anteriormente, permite inferir la ausencia de tan importante proceso que impulsa de una u otra forma la calidad del servicio prestado por los involucrados.

Desde esta perspectiva, Robbins (2005) alude que la evaluación del servicio del personal es un proceso que establece las normas del desempeño y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye estas decisiones. Vale acotar, dicho procedimiento busca optimizar el accionar laboral y brindar beneficios de crecimiento profesional a los trabajadores, a su vez el rendimiento eficiente de las actividades propias de la organización.

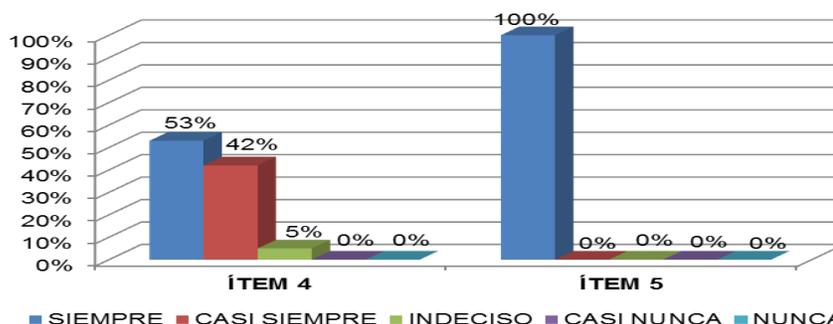
En concordancia con el análisis anterior, el ítem 2 dejó entrever que el 74% de los trabajadores encuestados niegan por medio de la categoría Nunca ser evaluados a través de algún instrumento que refleje la incidencia de su desempeño laboral. Mientras el restante 26% mostraron una tendencia negativa frente a esta interrogante seleccionando la alternativa Casi Nunca. Como puede advertirse y en contraste con la expresión anterior, la institución en estudio carece de un mecanismo de evaluación para el personal administrativo y obrero que ejerce funciones en tales departamentos.

Destaca también en el ítem 3, el 53% de los entrevistados manifiestan que Nunca en la organización se visualiza una cultura de evaluación del desempeño con la intención de promover la eficiencia de los trabajadores. La postura del restante 47% se inclinó por la alternativa Casi Nunca. Estos porcentajes dejan entrever la carencia de un sistema de evaluación a los trabajadores situación que debe ser abordada en la inmediatez, debido a la falta de incentivo a este personal quienes por sus opiniones reflejan cierto grado de insatisfacción en la labor que realizan.

**Cuadro 3.** Indicador: Importancia de la Evaluación del Desempeño.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	¿Considera que la evaluación del desempeño le permite a su jefe inmediato conocer la necesidad de capacitación de su personal en un área determinada?	20	53	16	42	2	5	0	0	0	0
5	¿Le entusiasma ser evaluado(a) para tener acceso a una clasificación representando esto una mejoría en su salario?	38	100	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

**Gráfico 2.** Representación gráfica del indicador: Importancia de la Evaluación del Desempeño.

A continuación se observan los resultados derivados del mencionado indicador, donde el 53% de los trabajadores encuestados aseguraron a través de la alternativa Siempre que la evaluación del desempeño les permite a sus jefes inmediatos conocer la necesidad de capacitación de su personal en un área determinada. Le respalda el 47% en la categoría Casi Siempre. Solo un 5% se manifestó Indeciso. Los referidos porcentajes colocan de manifiesto la apertura de los involucrados ser evaluados en el ejercicio de sus funciones, pues ello representa beneficios con los que hasta ahora no reciben.

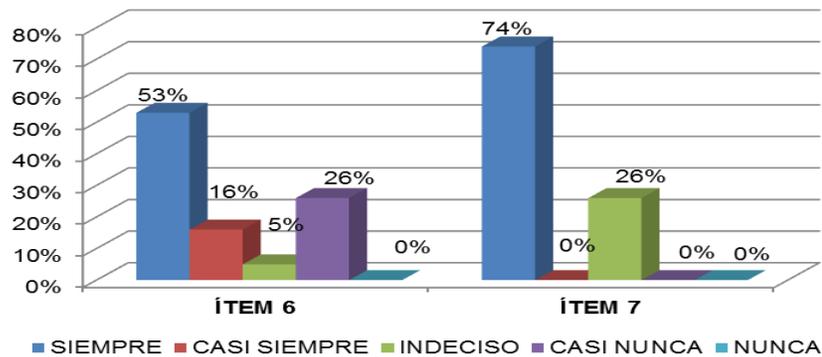
Al respecto, Allen (2015) refiere que la evaluación del desempeño permite visualizar y diagnosticar debilidades formativas, necesidad de capacitación, detallar trabajadores comprometidos, necesidades que cubrir de acuerdo a las expectativas organizacionales, ascender a puestos estratégicos a quienes han hecho méritos, motivar a la excelencia laboral tomando como referencia la filosofía institucional, elevar sueldos y salarios a quienes lo merecen, entre otros. Siendo este proceso de vital importancia, pues los trabajadores se esforzarán mas no solo por hacer bien sus tareas sino motivados por alcanzar los beneficios que ello acarrea.

Por su parte, e ítem 5 describe que el 100% de los trabajadores analizados optaron por la alternativa Siempre para confirmar el entusiasmo que le genera ser evaluado(as) para tener acceso a una clasificación, representando esto una mejoría en su salario. Esta postura permite inferir la necesidad de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, con miras a cubrir no solo los beneficios de ley que le corresponden a los trabajadores sino como mecanismo de persuasión para optimizar el servicio que ofrece en el entorno laboral.

**Cuadro 4.** Indicador: Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6	¿Sabe con claridad cuáles son los beneficios que representa para el trabajador la evaluación del desempeño laboral?	20	53	6	16	2	5	10	26	0	0
7	¿Cree usted que la evaluación formal de sus funciones permite el mejoramiento de las relaciones interpersonales con los pares laborales y superiores?	28	74	0	0	10	26	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).



**Gráfico 3.** Representación gráfica del indicador: Beneficios de la Evaluación del Desempeño.

Por su parte, los ítemes 6 y 7 colocan de manifiesto los beneficios que involucran la evaluación del desempeño. En ese sentido, en el primero de ellos un 53% seleccionó la categoría Siempre para asegurar que los mismos saben con claridad cuáles son las bondades que representan para el trabajador la evaluación laboral. Otro 16% respalda la tendencia anterior en la opción Casi Siempre, un 5% se mantuvo Indeciso y el restante 26% escogió la alternativa Casi Nunca aludiendo desconocimiento del tema. Estos resultados permiten visualizar que aunque la mayoría de los involucrados se encuentran al corriente de las ventajas de ser evaluados otro porcentaje menor se hallan acéfalos al provecho de este tópico.

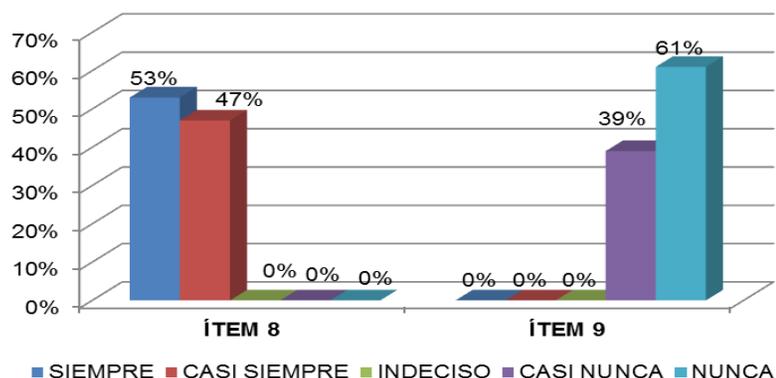
Para complementar lo señalado anteriormente, Zerilli, (1978) sostiene que entre los beneficios de ser valorado en el desempeño se tienen: constatar y confirmar que se es la persona idónea para el cargo, capacitación y motivación continua, propuestas de ascensos, promociones, bonos e incentivos por el buen desempeño, así como el mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados. Además, del auto perfeccionamiento del empleado en las tareas diarias que realiza. Todo ello como consecuencia de un esfuerzo generado por el compromiso hacia la institución donde labora.

Por su parte, el ítem 7 mostró que el 74% de los trabajadores encuestados Siempre creen que la evaluación formal de las funciones permite el mejoramiento de las relaciones interpersonales con los pares laborales y superiores. El otro 26% se mantuvo Indeciso al responder. Este hecho aunque positivo para la mayoría de los empleados debe vislumbrarse como un estrechamiento de la convivencia dentro del entorno sustentada en el respeto personal y profesional de los trabajadores.

**Cuadro 5.** Indicador: Eficiencia en el desempeño.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	¿Se siente motivado a desempeñar sus labores diarias con eficiencia como mecanismo de identificación institucional?	20	53	18	47	0	0	0	0	0	0
9	¿La gerencia institucional se preocupa por evaluar su personal con el propósito de propiciar la sinergia efectiva de los trabajadores?	0	0	0	0	0	0	15	39	23	61

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).



**Gráfico 4.** Representación gráfica del indicador: Eficiencia en el desempeño.

Los resultados reflejados en el ítem 8 permiten observar que un 53% de la población entrevistada seleccionó la alternativa Siempre para confirmar la motivación que sienten al desempeñar sus labores diarias con eficiencia

como mecanismo de identificación institucional. El restante 47% se inclinó por la categoría Casi Siempre para respaldar la tendencia anterior. Estos porcentajes permiten a la investigadora valorar el sentido de pertenencia que poseen los trabajadores por su empleo y en especial por la familia organizacional en la que hacen vida.

Desde esta postura, Flores (1988) refiere la eficiencia en las acciones laborales vincula la suma de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, con el fin de hacer posible la obtención de bienes y servicios que satisfagan de la mejor manera las necesidades del consumidor final. En el caso que aquí ocupa vinculado a la seguridad social y la apertura del buen trato a la colectividad en lo que implica la atención, diligencia y asepsia del ambiente al que pertenecen.

Cabe agregar, el ítem 9 refleja que el 39% de los trabajadores aseguró Casi Nunca la gerencia institucional se preocupa por evaluar su personal con el propósito de propiciar la sinergia efectiva de los trabajadores. Asimismo, el 61% restante respondió Nunca ante la interrogante. Esta situación clarifica un deficiente accionar en cuanto a las competencias gerenciales de los líderes de la organización objeto de estudio. Por esta razón, pudiera afirmarse la imperante necesidad de un trabajo mancomunado y cooperativo entre los gerentes y trabajadores de la organización.

De allí la efectividad en las tareas en opinión de Gibson (2006), permite a los trabajadores progreso de su dignidad, los cuales se sientan parte de una institución culturizada por la excelencia, que de manera continua busca cambios contundentes no solo en la mejora el bienestar físico y emocional de los empleados, sino en los beneficios socioeconómicos vinculados a este factor. No obstante, en la gerencia de la organización descansa la motivación de los empleados hacia la optimización de los servicios que prestan y que esta visión debe mantenerse en el tiempo.

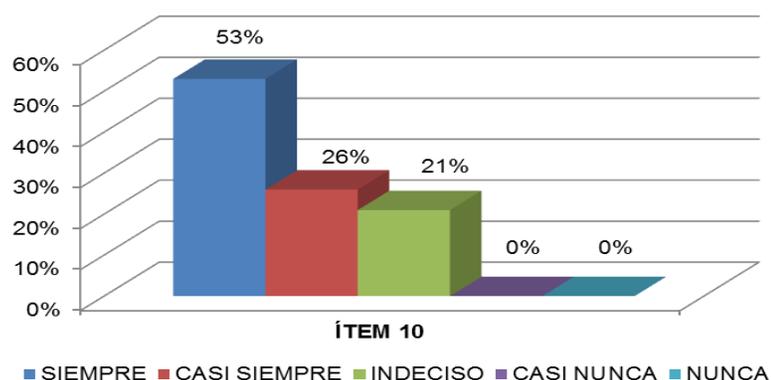
**Variable:** Calidad de Servicio.

**Dimensión:** Institucional.

**Cuadro 6.** Indicador: Fiabilidad.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10	¿Aprecia pericia en la calidad de servicio que ofrecen sus compañeros de labores?	20	53	10	26	8	21	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).



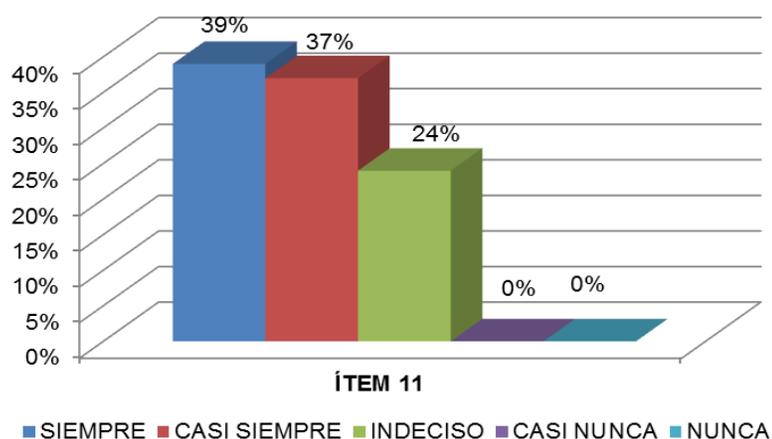
**Gráfico 5.** Representación gráfica del indicador: Fiabilidad.

En relación con el indicador fiabilidad, ítem 10 se pudo observar que un 53% de la muestra seleccionada Siempre aprecia pericia en la calidad de servicio que ofrecen sus compañeros de labores, otro 26% seleccionó Casi Siempre inclinándose hacia la misma tendencia anterior. No obstante, un 21% se mantuvo Indeciso al responder. Estos porcentajes permiten inferir que la mayoría del personal en cuestión refleja experiencia y confiabilidad en las tareas que desempeñan diariamente, lo que representa una fortaleza institucional. Al parafrasear la postura de Camisón (2006) quien alude que la calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio percibido. Dicho de otra manera, la calidad en la prestación de servicio implica no solo la forma como se ejecuta sino la disposición del trabajador para ejecutarlo.

**Cuadro 7.** Indicador: Capacidad de respuesta.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	¿La fiabilidad y la capacidad de respuesta son características que distinguen al personal administrativo y obrero adscrito al organismo de seguridad municipal?.	15	39	14	37	9	24	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

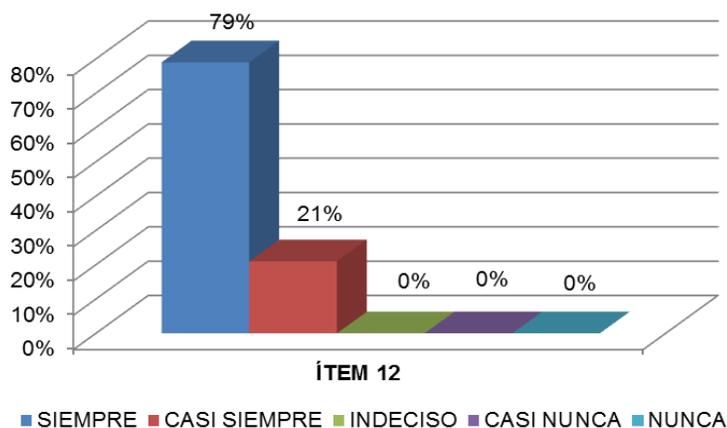
**Gráfico 6.** Representación gráfica del indicador: Capacidad de respuesta.

En el presente gráfico se puede evidenciar posturas con incidencia positiva en las respuestas de los encuestados, destacando el 39% de ellos afirma a través de la alternativa Siempre que tanto la fiabilidad como capacidad de respuesta son características que distinguen al personal administrativo y obrero adscrito al organismo de seguridad municipal, le apoya el 37% en la opción Casi Siempre. Solo el 24% restante se inclinó por la categoría Indeciso mostrando dudas al responder. En virtud de lo antes descrito, el personal en estudio se auto-reconoce con capacidades óptimas en las funciones que realizan, lo que implica mínimas equivocaciones y rapidez en la ejecución de las mismas. A tal efecto, Perezanta (2014) manifiesta que la confianza y rapidez en la ejecución de tareas son valores agregados dentro de un mercado laboral.

**Cuadro 8.** Indicador: Profesionalismo.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
12	¿El respeto es un valor vinculado al profesionalismo al momento de desempeñar sus funciones?	30	79	8	21	0	0	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

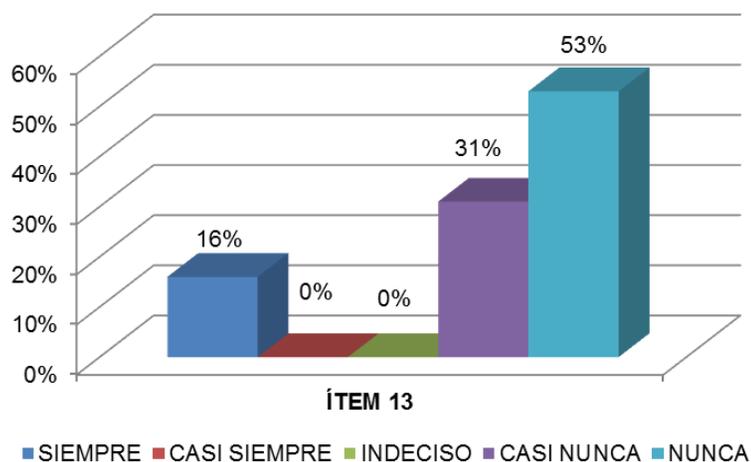
**Gráfico 7.** Representación gráfica del indicador: Profesionalismo.

Los resultados emanados del ítem N° 12 permiten observar que el 79% de la población entrevistada consideran que Siempre el respeto es un valor vinculado al profesionalismo al momento de desempeñar sus funciones. El otro 21% restante valoraron la opción Casi Siempre. Las opiniones brindadas por los involucrados permiten asumir que el respeto es el principio rector que rige el sentir de los trabajadores adscritos al organismo policial. Desde este punto de vista, es de apreciar estas virtudes pues este elemento conduce al éxito de las relaciones interpersonales. En concordancia con lo expresado, Camisón (2006) reitera que la actitud de respetos se encuentra estrechamente vinculada a la objetividad y efectividad en el desempeño del servicio brindado.

**Cuadro 9.** Indicador: Accesibilidad.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	¿La institución se preocupa por promover el acceso a programas alimenticios y de salud para sus trabajadores?	6	16	0	0	0	0	12	31	20	53

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

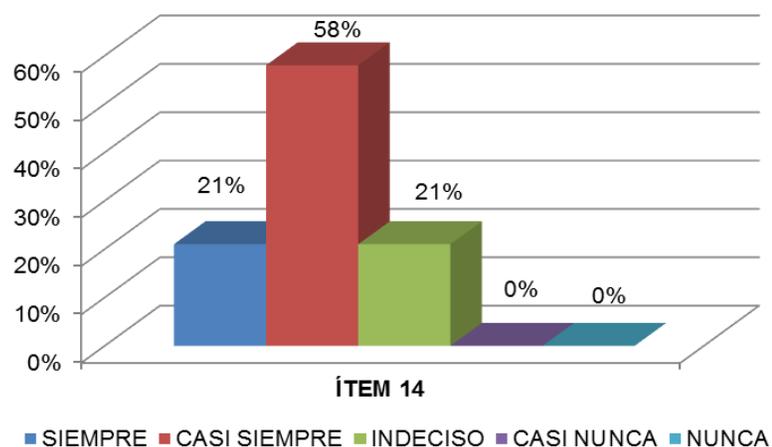
**Gráfico 8.** Representación gráfica del indicador: Accesibilidad.

Los porcentajes derivados del ítem 13 dejan entrever algunas debilidades con que posee la organización en pro de la motivación a su personal. De allí que un 31% de los trabajadores manifiestan que Casi Nunca la gerencia institucional se preocupa por promover el acceso a programas alimenticios y de salud para ellos. En esta misma postura el 53% restante escogió la alternativa Nunca como mecanismo de expresar su insatisfacción. Solo un 16% seleccionó Siempre. Lo que hace presumir que este tipo de beneficios llega a una mínima parte de ellos percibiéndose poca o nula equidad. Desde su visión a Perezanta (2014) hace reflexión que todos los actores sociales adscritos a la organización deben manejar la misma información por lo tanto no debe haber preferencias de ningún tipo.

**Cuadro 10.** Indicador: Cortesía.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	¿Observa empatía en sus compañeros de trabajo como un mecanismo de impulsar la cortesía en la institución?	8	21	22	58	8	21	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

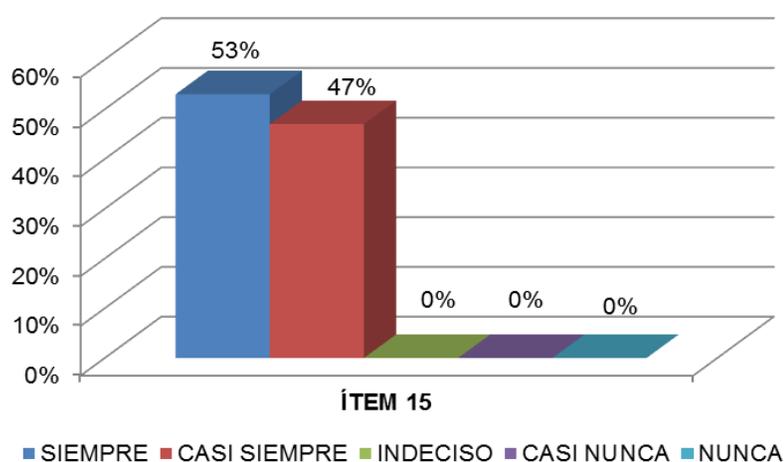
**Gráfico 9.** Representación gráfica del indicador: Cortesía.

Desde los resultados emitidos del ítem N° 14 se pudo percibir que un 58% de los trabajadores consideran Casi Siempre observar empatía en sus compañeros de trabajo como un mecanismo de impulsar la cortesía en la institución. Un 21% Siempre lo visualiza. No obstante, el restante 21% seleccionó la opción Indeciso a manera de desviar su respuesta. Ciertamente, la cortesía está presente en las relaciones interpersonales de la institución, sin embargo se deja entrever un pequeño porcentaje que muestra insatisfacción en la interacción con los demás, inclinándose un poco más en la relación jefes trabajadores, lo que refiere una profundización en este aspecto. De allí Perezanta (2014) haga énfasis que la empatía y la cortesía son actitudes que promueven un óptimo servicio de calidad.

**Cuadro 11.** Indicador: Credibilidad.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15	¿La prestación de un servicio de calidad implica la proyección de credibilidad y honestidad como característica distintiva de su desempeño?	20	53	18	47	0	0	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

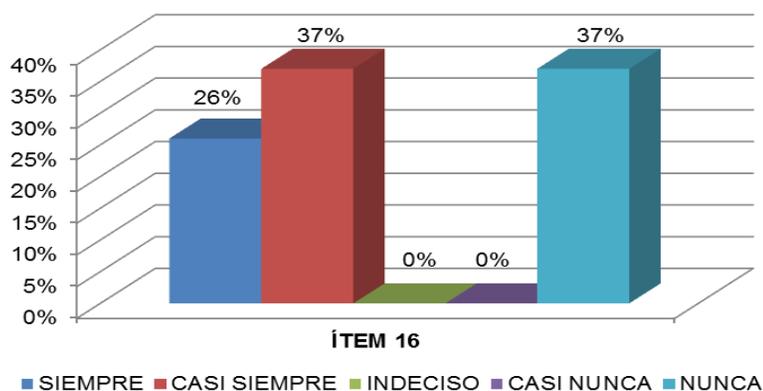
**Gráfico 10.** Representación gráfica del indicador: Credibilidad.

En el presente gráfico figura que el porcentaje mayor lo refleja la alternativa Siempre con el 53% de selección, coincidiendo estos trabajadores en que la prestación de un servicio de calidad implica la proyección de credibilidad y honestidad como característica distintiva de su desempeño. Le respalda el 47% en la categoría Casi Siempre. Estas apreciaciones sin duda alguna vislumbra los involucrados como personas altruistas que conciben la calidad de servicio fomentado valores y principios que van acorde con las funciones que realizan. Desde la óptica de Perezanta (2014) la calidad de servicio debe ir congruentemente vinculada a los principios rectores del respeto y honestidad, los cuales generan credibilidad en los trabajadores.

**Cuadro 12.** Indicador: Seguridad.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	¿Emplea estrategias que promuevan la seguridad física y material en la institución?	10	26	14	37	0	0	0	0	14	37

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

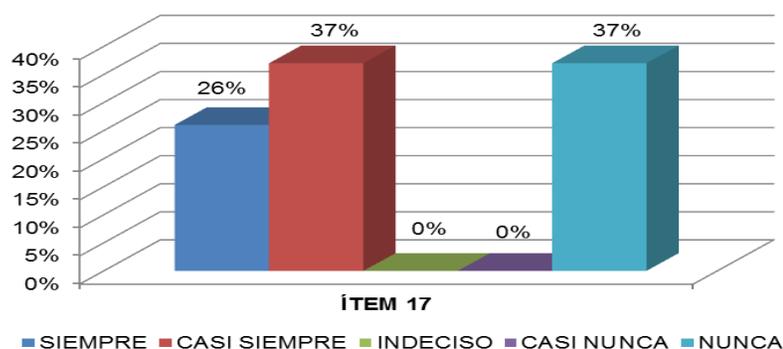
**Gráfico 11.** Representación gráfica del indicador: Seguridad.

Las respuestas emanadas de la población entrevistada colocan de manifiesto que un 26% de ellos Siempre emplean estrategias que promuevan la seguridad física y material en la institución. Asimismo, le respalda un 37% en la alternativa Casi Siempre. Contraria a estas posturas el restante 37% Nunca se preocupa por realizar estas acciones ni dentro y fuera de la organización. Lo descrito, permite inferir que existe la necesidad de ser evaluados desde muchos puntos de vista la actuación de los trabajadores en estudio, pues aunque en su mayoría se aprecie identificación institucional algunos de ellos no se sienten satisfechos pues el trabajo que desempeñan. De acuerdo a Perezanta (2014) este establece la necesidad disminuir riesgos y pérdidas materiales en la entidad a la que pertenecen, por lo que hace falta la identificación y cuidado entre los pares laborales y la planta física recinto donde ejercen sus funciones.

**Cuadro 13.** Indicador: Comunicación.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	¿Ha procurado hacer de conocimiento gerencial la necesidad de la evaluación del desempeño a través de la comunicación vertical?	10	26	14	37	0	0	0	0	14	37

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

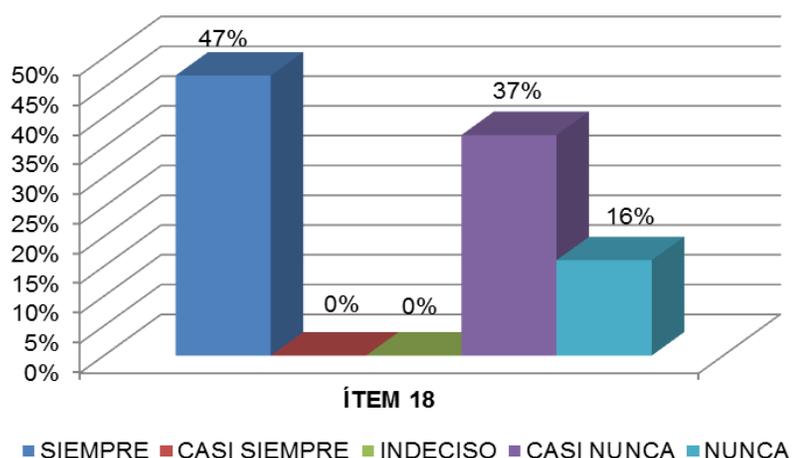
**Gráfico 12.** Representación gráfica del indicador: Comunicación.

Por su parte, el ítem 12 permitió visualizar que un 26% de la muestra estudiada seleccionó la opción Siempre como mecanismo de afirmar que han hecho de conocimiento gerencial la necesidad de la evaluación del desempeño a través de la comunicación vertical. Le respalda un 37% en la categoría Casi Siempre. No obstante, el restante 37% Nunca se ha preocupado por este proceso administrativo. Los datos aportados por los trabajadores permiten inferir que aunque existen ciertos avances en materia comunicacional con los gerentes sobre el tema, se hace necesario concatenar esfuerzos para hacer saber a la gerencia la necesidad de impulsar la evaluación y clasificación de los trabajadores a través de su desempeño laboral. A esto se le suma la promoción de una comunicación efectiva entre los jefes y trabajadores, pues en este factor se respalda el éxito o fracaso de las organizaciones.

**Cuadro 14.** Indicador: Comprensión del Usuario.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18	¿La interacción con los demás actores sociales se desarrolla bajo los parámetros de la comprensión?	18	47	0	0	0	0	14	37	6	16

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

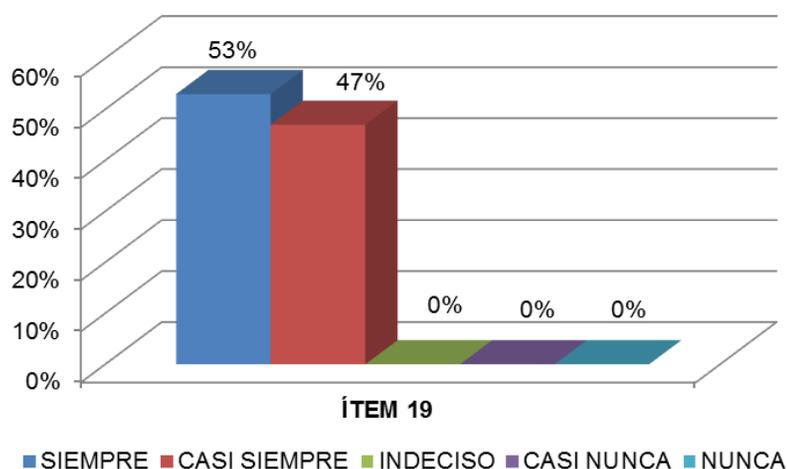
**Gráfico 13.** Representación gráfica del indicador: Comprensión del Usuario.

Los resultados emanados del ítem N° 18 permite observar que un 47% de los entrevistados seleccionó la alternativa Siempre como manera de afirmar la existencia de un comportamiento comprensivo entre los trabajadores y los usuarios externos a la institución. Por su parte, un 37% de ellos optó por la categoría Casi Nunca mostrando un elemento poco aplicable por los involucrados, mientras el restante 16% se inclinó por opción Nunca dejando entrever que emergen elementos que posiblemente están vinculados a la falta de excelencia en la calidad de servicio. Ciertamente, la comprensión debe estar acompañada de emociones positivas que colocan una persona en el plano de la otra, al no haber apertura para la interacción positiva en medio de expectativas insatisfechas no fluirán las conexiones laborales eficientes.

**Cuadro 15.** Indicador: Elementos tangibles.

Nº	ítemes	Siempre		Casi Siempre		Indeciso		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	¿Se preocupa por resguardar el material, implementos y equipos de la institución en óptimas condiciones?	20	53	18	47	0	0	0	0	0	0

Fuente: Instrumento aplicado a sujetos de estudio (2020).

**Gráfico 14.** Representación gráfica del indicador: Elementos tangibles.

En el presente ítem se puede visualizar que un 53% del personal entrevistado Siempre manifiesta preocupación por el resguardo del material, implementos y equipos de la institución en óptimas condiciones. Le respalda el restante 47% en la categoría Casi Siempre. Lo descrito coloca en la palestra actitudes asertivas de los trabajadores hacia la institución como centro del quehacer diario, y más aún si se trata de la valoración por los recursos materiales con lo que desarrollan sus funciones dentro del recinto de seguridad municipal. Es importante destacar, que el cuidado institucional lleva a los trabajadores a sentir que están contribuyendo que la misma se mantenga en el tiempo vinculándose de manera directa con la calidad de servicio prestado.

## 4.2. Análisis General de Diagnóstico

Posterior a la aplicación del instrumento y el análisis de los resultados, se aprecian aspectos resaltantes del diagnóstico entre las que se pueden citar: Un 53% de los trabajadores aseguró Nunca ser valorados sus méritos laborales con la intención de estimular un ascenso dentro del departamento al que pertenecen. Asimismo, en la interrogante N° 2 dejó entrever un 74% de los involucrados niegan ser evaluados a través de algún instrumento que refleje la incidencia de su desempeño laboral. Estos porcentajes dejan entrever la carencia de un sistema de evaluación de desempeño situación que debe ser abordada en la inmediatez.

Vale acotar, la apertura de los trabajadores para ser evaluados, pues la mayoría de ellos representados por el 53% conocen de las bondades de clasificación y beneficios salariales que ello acarrea. De igual manera, la evaluación del desempeño les permite a sus jefes inmediatos conocer el personal con que cuenta, es decir sus capacidades y limitaciones lo que conduce a verificar la necesidad de capacitación del mismo en un área determinada. Asimismo, el 100% de los trabajadores coinciden en confirmar el entusiasmo que le genera ser evaluado(as) para tener acceso a una asenso, representando esto una mejoría socioeconómica.

Es importante resaltar, que la evaluación del desempeño está vinculada de manera directa a la calidad de servicio que ofrecen los trabajadores, pues los resultados obtenidos del diagnóstico permitieron visualizar que aunque la mayoría de los involucrados se encuentran al corriente de las ventajas de ser evaluados otro porcentaje menor se hallan acéfalos al provecho de este tópico. Es oportuno reseñar que un 53% de la muestra seleccionada se automotiva para cumplir sus funciones, hecho que ha de apreciarse como un valor agregado que debe ser visualizado por los gerentes de la organización.

## CAPÍTULO V

### FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

#### 5.1 Evaluación de la Factibilidad

La fase de evaluación de la factibilidad, se centró en el estudio técnico, financiero e institucional de la propuesta. La importancia de esta unidad reside a que ella justifica la razón de ser de la propuesta. A juicio de Juran (2010), "...considerar la viabilidad de todo proyecto es la decisión más lógica y sensata de todo investigador, por cuánto ésta asegura la verdadera necesidad de la propuesta" (p. 103).

En este caso, se describe de manera detallada cada una de las factibilidades consideradas por la investigadora, la cual, se fundamentó en momentos determinados, de las orientaciones emitidas por algunos expertos relacionados no sólo con el tema en estudio, sino también conocedores de la realidad organizacional. En este aspecto, se valoraron los recursos, elementos e implementos necesarios para llevar a cabo los objetivos y metas señaladas inicialmente.

**5.2 Factibilidad Técnica:** Este tipo de estudio se encuentra vinculado con la disposición de conocimientos, y habilidades en el manejo métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño propuesto. Además indica la disposición de equipo y herramientas para llevarlo a cabo. Desde esta óptica, el Cuerpo de Policía del Municipio Barinas, cuenta con el personal técnico informático calificado para el apoyo en la elaboración del sistema en mención.

Asimismo, la institución de seguridad en cuestión tiene entre su planta de profesionales administradores y contadores públicos con perfil para cumplir funciones como jefe de recursos humanos; demostrando amplia trayectoria para respaldar de manera interdisciplinaria el proceso de evaluación del personal administrativo y obrero. Cabe resaltar, la presencia de un espacio físico (oficina) con equipos de computación de última generación que soportan según sus características los formatos inteligentes para la evaluación del desempeño trimestral de los trabajadores de la organización.

Además de ello, existe una estructura jerárquica funcional de tipo formal que apoya, facilita las relaciones entre personal que ocupa cargos gerenciales y los demás trabajadores adscritos a la institución. De tal manera, esta interacción eficiente conduce a un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y del talento humano. De allí la planificación, coordinación y ejecución de actividades para el mejoramiento de la calidad de servicio.

**5. 3 Factibilidad Financiera:** En lo concerniente a este plano, la propuesta es ejecutable, porque al analizar cada una de las acciones que se realizarán para alcanzar la meta propuesta, se puede determinar que los costos pueden ser asumidos por el Cuerpo Policial del Municipio Barinas, consustanciado en que los recursos técnicos, materiales y equipos se encuentran presentes en la institución.

Por tanto, lo que conduce a la materialización del Sistema de Evaluación del Desempeño se corresponden con actividades sencillas de aplicar y no requieren de grandes inversiones económicas para su desarrollo, más aún, cuando se tiene presente que toda organización debe tener partidas asignadas para la capacitación continua del talento humano, en especial, si se trata de los

gerentes, como individuos sobre quienes recae el éxito o fracaso de los procesos asumidos, según la naturaleza de la institución.

**Sobre quienes impacta la propuesta:** Comprende cuarenta y un (41) individuos, representados por el Director, Comisionada y jefe de Gestión Humana pertenecientes al Cuerpo Policial del Municipio Barinas, y treinta y ocho (38) trabajadores adscritos al personal administrativo y obrero de la misma institución.

**Análisis de Costos:** Representa la inversión económica para llevar a cabo el Proyecto, en este caso, el cálculo del presupuesto necesario para operacionalizar la propuesta se presenta en tres partes: (a) Material Tecnológico, (b) Gastos de logística y (c) Gastos por honorarios de expertos, dando como resultado la cantidad de cincuenta y cinco millones doscientos mil bolívares **(55.200.000,00. Bs)**. A continuación se presenta el presupuesto detallado:

**Cuadro 16. Distribución del Presupuesto para la Adquisición de Material Tecnológico para el Desarrollo de la Propuesta.**

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario	Total Bs.
01	Computador	De mesa (CPU) Monitor, Teclado y Mouse, marca VIT	50.000.000,00	50.000.000,00
<b>Total General</b>				<b>50.000.000,00</b>

**Cuadro 17. Distribución del Presupuesto para los Gastos de Logística**

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio Unitario	Total Bs.
04	Movilizaciones	Transporte Taxi	300.000,00	1.200.000,00
<b>Total General</b>				<b>1.200.000,00</b>

**Cuadro 18. Distribución de Gastos por Honorarios de Especialistas**

Cantidad	Honorarios	Total Bs.
02	2.000.000	4.000.000,00
<b>Total General</b>		<b>4.000.000,00</b>

**Cuadro 19. Distribución Total del Presupuesto**

Descripción	Total Bs.
Gastos de Material Tecnológico (*)	50.000.000,00
Gastos de Logística	1.200.000,00
Gastos por Honorarios	4.000.000,00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>55.200.000,00</b>

(\*) Equipo de Computación disponible en la institución.

Es importante destacar, incluso los gastos que se corresponden con los honorarios profesionales de expertos y de logística, podrían minimizarse, debido a que en la Alcaldía del Municipio Barinas ente rector del organismo de seguridad, se encuentra el personal especializado que reúne las características primordiales para administrar los procesos administrativos, de diseño e informáticos, así como los vehículos para realizar las respectivas movilizaciones, lo que implica total viabilidad en estos aspectos.

**5.4 Factibilidad Institucional:** Desde este enfoque la institución objeto de estudio tiene la voluntad de aplicar los instrumentos y políticas necesarias para corregir este desfase en la organización. Por tanto, la adecuación y elaboración de las reformas requeridas son los primeros pasos que conducen a la consolidación de Sistema de Evaluación de desempeño que requieren los trabajadores administrativos y obreros del Cuerpo Policial del Municipio Barinas. Resulta oportuno señalar, la apertura para la conformación de un equipo capaz de diseñar y llevar adelante dicha propuesta.

En ese sentido, se deben tomar en cuenta habilidades que permitan conducir estudios de diagnósticos, formular las líneas estratégicas para la evaluación del personal, seleccionar y recrear los instrumentos, confeccionar e implantar el sistema previsto. En virtud de lo antes descrito, la viabilidad de la propuesta en esta etapa se vislumbra como positiva, pues sienta sus bases en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), estatuye en el artículo 89 lo siguiente: “El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La Ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras” (p. 82).

Dicha disposición constitucional establece como responsabilidad del Estado representado por la gerencia de las instituciones públicas implementar mecanismos que impulsen la evaluación del desempeño lo que derive en el mejoramiento de las condiciones de trabajadores y trabajadoras, destacando entre ellas las correspondientes a los ámbitos morales, salariales e intelectuales, siendo éstos elementos determinantes en los ambientes de trabajo, tomando en consideración la exigencia de sus cargos y la demanda de empleo, por lo cual deben destacarse de una manera significativa.

Es relevante señalar, que la evaluación del desempeño se realice tomando como referencia el marco jurídico nacional, pues debe contemplar los parámetros establecidos en ley, indicado en ésta el concepto de competencia laboral, el cual lo esboza como la capacidad de una persona para desempeñar en diferentes contextos y con criterios de calidad las funciones del empleo a desempeñar. Significa entonces que dicho proceso enfocado al mejoramiento de la calidad del servicio se enmarca en confiables acciones previamente planificadas en el entorno laboral; ciertamente tomando como referencia la misión, visión y filosofía institucional.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019.**

##### **6.1 Presentación de la Propuesta.**

En la actualidad, para desarrollar un eficiente desarrollo institucional y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano idóneo, capacitado y adecuado para los departamentos que la conforman. Ciertamente, para materializar este hecho se requiere de mecanismos evaluadores capaces de reconocer y valorar las habilidades, destrezas o falencias presentes en el personal. En este aspecto, Montoya (2010) afirma que:

La evaluación del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. (p.22).

Por la razón descrita en la cita, es que en todas las organizaciones ya sean públicas o privadas una vez el personal se haya seleccionado, se le instruya y dé a conocer los objetivos, políticas y filosofía de la institución a la cual ingresa, presentarle a sus superiores, jefes inmediatos y compañeros de trabajo. En ese mismo orden de ideas, se deben brindar las orientaciones necesarias en cuanto a las funciones, procedimientos y responsabilidades de

su cargo. Vale acotar, cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión institucional, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño.

Profundizando en este concepto, este es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, la evaluación del desempeño es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Es por ello, que en todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y este debe ser liderado por el departamento encargado de la gestión humana, quienes deben brindar asesoría, soporte, apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización, todo esto con miras al mejoramiento de la calidad de servicio. En virtud de lo antes descrito, nace la intención de la investigadora presentar la Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas Año 2019.

Es necesario precisar, el sistema consistirá en la realización de un diagrama ilustrado enmarcándose en los procesos administrativos donde se visualizan con cada uno de los pasos estratégicos para lograr la evaluación de los trabajadores adscritos a la institución municipal de seguridad. Asimismo, se presentarán dos formatos inteligentes digitales con los

respectivos indicadores para ser evaluados tanto el personal administrativo como el obrero. Se debe aclarar en esta etapa que la investigadora no asume el Sistema de Evaluación del Desempeño como automatizado, sino como un Sistema de Acciones con miras a materializar tan importante procedimiento gerencial.

En relación con lo antes descrito, García (2016) afirma “Cuando un sistema de evaluación del desempeño humano procedimentalmente está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son los empleados, su jefe, la organización y la comunidad” (p.9). Visto de esta manera, al evaluador es a quien corresponde la mayor responsabilidad de evaluar, reafirmar su autoridad, sus relaciones, utilizando criterios basados en la filosofía institucional y proporcionando orientación para un desempeño futuro mejor.

Por las razones expresadas, el sistema de acciones que coadyuvan los pasos y procedimientos para la Evaluación del Desempeño tiene sus cimientos jurídicos en Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y en la Ley del Estatuto de la Función Pública y Policial (2002), esta segunda aplicable en virtud de la contextualización de la investigación, pues su desarrollo emerge de un diagnóstico y destaca que los trabajadores administrativos y obreros no se evalúa su desempeño laboral, derivando entonces la presente propuesta.

Conviene resaltar, en lo concerniente a los formatos inteligentes digitales se creará una base de datos informatizados haciendo uso del programa Excel (2018), que incluirá información propia de los trabajadores correspondiente a nombre, apellidos, números de cédula, fecha de ingreso, tiempo de servicio, área de servicio o departamento al que pertenece,

supervisor inmediato, evaluador, indicadores entre otros aspectos. Es necesario aclarar que no estamos hablando de etapas, aunque algunos autores se refieran como tal a los procesos de informatización.

Hay determinado orden a seguir pero eso no evita que continuamente haya que introducir cambios en los resultados de los diferentes pasos ya vencidos. El hecho de estar trabajando con sistemas establece como principio de partida una dinámica continua en la interrelación permanente de sus elementos, procesos y resultados. Así, hay de manera general que transitar los siguientes pasos:

- Acopio de la información necesaria para construir el formato inteligente.
- Preparación del personal elevando sus niveles de cultura y uso de la información y en alfabetización computacional.
- Diseño del formato previamente elaborado en manuscrito.
- Elaboración en un soporte tecnológico (programación).
- Pruebas piloto y puesta a punto.
- Puesta en ejecución.
- Mantenimiento y validación.

Es relevante resaltar, el diseño de la interface hombre- máquina, que abarca la entrada de los datos al formato digital y las peticiones de información, y conviene ser lo más amistosa posible. Debe también contener la solicitud de todos los datos necesarios para cada una de las operaciones que se realizarán, y no debe dar lugar a ambigüedades. Hay que tener en cuenta que la base de casi todos los procesos informáticos requiere ejecuciones específicas. En el caso que aquí ocupa se insertarán datos numéricos a través de fórmulas en celdas y filas lo que dará como resultado ponderaciones a los trabajadores evaluados. A continuación se presentan cada una de las estrategias planteadas:

6. 2 Diagrama de Procesos Administrativos que favorecen la Calidad de Servicio.

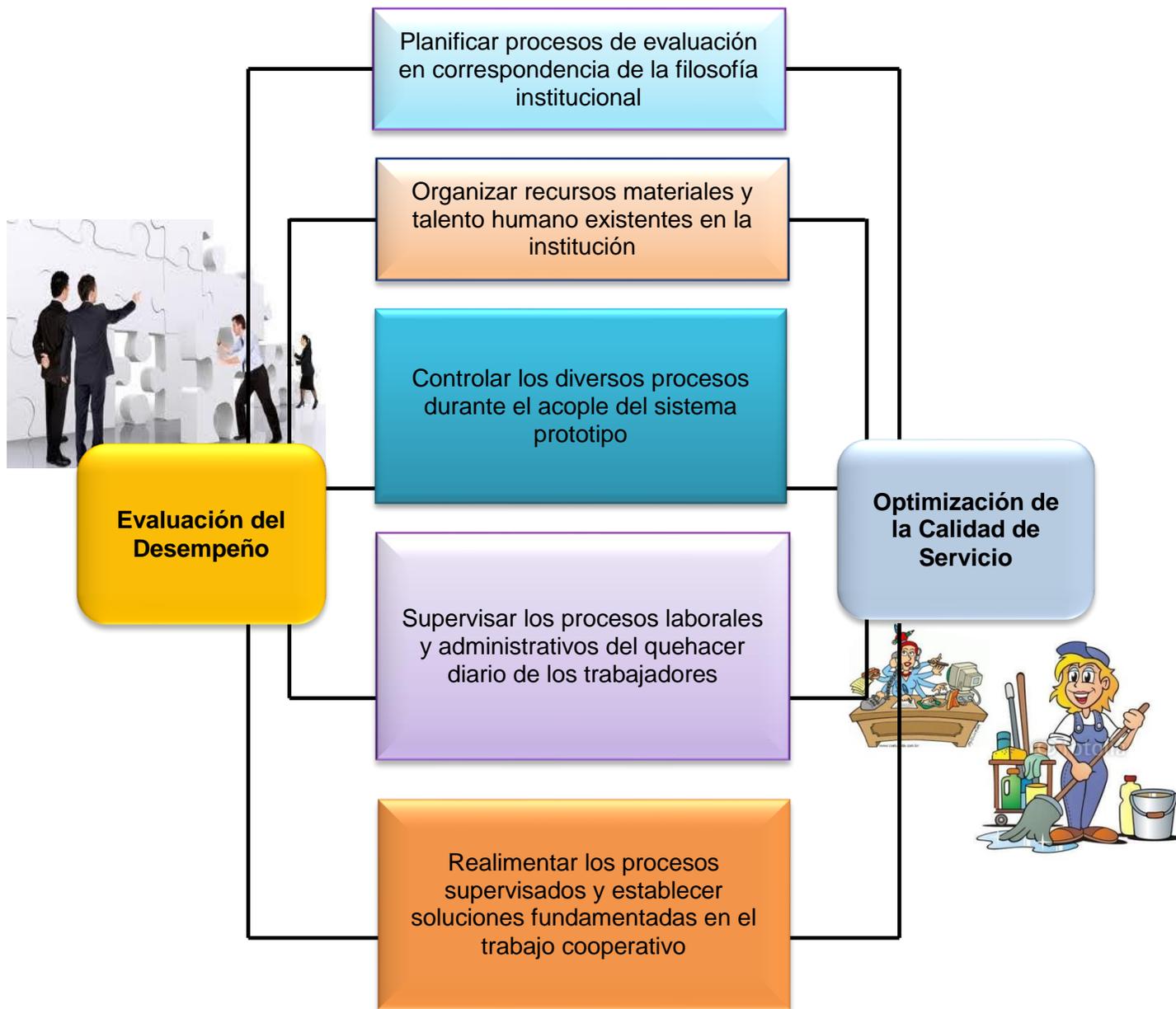


Imagen 1. Procesos Administrativos que favorecen la Calidad de Servicio.

Fuente: Paredes (2020).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
ALCALDIA DEL MUNICIPIO BARINAS  
INSTITUTO AUTONOMO DE POLICIA DEL MUNICIPIO BARINAS  
OFICINA DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS  
BARINAS EDO BARINAS



### 6. 3 HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

APELLIDOS Y NOMBRES: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
 CÉDULA DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS DE SERVICIO: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ ÁREA DE SERVICIO: \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN ASPECTOS EVALUADOS	DEFICIENTE	BAJO	MODERADO	ALTO	SOBRE ESTIMADO	CALIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	
<b>DIMENSIÓN HUMANA</b>						
Se caracteriza por respetar los canales regulares al plantear situaciones laborales y personales.						
Promueve sanas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.						
Antepone el valor respeto en las interacciones con sus jefes y pares laborales.						
Se distingue por ser puntual en el cumplimiento de sus jornadas diarias.						
La objetividad resalta entre sus mayores virtudes.						
Brinda reportes oportunos relacionados sus funciones.						
La cortesía es una de las bondades que lo caracteriza como trabajador.						
Manifiesta una actitud empática al prestar los servicios con propios y ajenos a la organización.						
La presentación personal se encuentra acorde con las funciones que desempeña.						
A través de su accionar como persona proyecta honestidad y credibilidad.						
<b>DIMENSIÓN TÉCNICA</b>						
Utiliza eficientemente los materiales y equipos asignados para sus funciones.						
Genera confianza en el manejo de la información.						
Tiene criterio para tomar decisiones.						
Toma la iniciativa de solucionar nudos críticos haciendo uso de su experiencia y conocimiento en las labores.						
Mantiene buena comunicación con sus jefes inmediatos.						
Hace uso de un lenguaje técnico de forma oral y escrita.						
Demuestra condiciones excepcionales en el cargo.						
<b>DIMENSIÓN OPERATIVA</b>						
Realiza las tareas encomendadas en el tiempo promedio sin errores y omisiones.						

Ejecuta sus funciones sin que requiera supervisión y control permanente.						
Demuestra sentido de pertenencia por la institución.						
Desarrolla sus funciones apegado al cumplimiento de los objetivos de la organización.						
Coopera con los demás compañeros del departamento en tareas grupales.						
Se caracteriza por ser diligente y superar los desafíos que se le presentan en su área de labores.						
Acepta críticas constructivas en sus actividades.						
Mantiene sus tareas al día.						
Implementa la seguridad personal e institucional.						
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>						

### ESCALAS DE ACTUACIÓN LABORAL

<b>DEFICIENTE</b>		FORTALEZAS DEMOSTRADAS: _____ _____
<b>BAJO</b>		
<b>MODERADO</b>		
<b>ALTO</b>		ASPECTOS MEJORABLES: _____ _____
<b>SOBREESTIMADO</b>		

NECESIDADES DE FORMACIÓN	
1.-	
2.-	
3.-	

**OBSERVACIONES:**

---



---



---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL TRABAJADOR EVALUADO**

\_\_\_\_\_



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**ALCALDIA DEL MUNICIPIO BARINAS**  
**INSTITUTO AUTONOMO DE POLICIA DEL MUNICIPIO BARINAS**  
**OFICINA DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS**  
**BARINAS EDO BARINAS**



#### 6. 4 HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL OBRERO

**APELLIDOS Y NOMBRES:** \_\_\_\_\_ **EDAD:** \_\_\_\_\_  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** \_\_\_\_\_ **AÑOS DE SERVICIO:** \_\_\_\_\_  
**FECHA DE INGRESO:** \_\_\_\_\_ **FECHA DE EVALUACIÓN:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_ **ÁREA DE SERVICIO:** \_\_\_\_\_

DIMENSIÓN ASPECTOS EVALUADOS	DEFICIENTE	BAJO	MODERADO	ALTO	SOBRE ESTIMADO	CALIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	
<b>DIMENSIÓN HUMANA</b>						
Se caracteriza por respetar los canales regulares al plantear situaciones laborales y personales.						
Promueve sanas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.						
Anteponde el valor respeto en las interacciones con sus jefes y pares laborales.						
Se distingue por ser puntual en el cumplimiento de sus jornadas diarias.						
La objetividad resalta entre sus mayores virtudes.						
Brinda reportes oportunos relacionados sus funciones.						
La cortesía es una de las bondades que lo caracteriza como trabajador.						
Manifiesta una actitud empática al prestar los servicios con propios y ajenos a la organización.						
La presentación personal se encuentra acorde con las funciones que desempeña.						
A través de su accionar como persona proyecta honestidad y credibilidad.						
<b>DIMENSIÓN OPERATIVA</b>						
Realiza las tareas encomendadas en el tiempo promedio sin errores y omisiones.						
Utiliza eficientemente los materiales y equipos asignados para sus funciones.						
Ejecuta sus funciones sin que requiera supervisión y control permanente.						
Demuestra sentido de pertenencia por la institución.						
Desarrolla sus funciones apegado al cumplimiento de los objetivos de la organización.						
Coopera con los demás compañeros del departamento en tareas grupales.						
Se caracteriza por ser diligente y superar los desafíos que se le presentan en su área de labores.						
Acepta críticas constructivas en sus actividades.						
Mantiene sus tareas al día.						
Implementa la seguridad personal e institucional.						
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>						

## ESCALAS DE ACTUACIÓN LABORAL

<b>DEFICIENTE</b>		FORTALEZAS DEMOSTRADAS: _____ _____
<b>BAJO</b>		
<b>MODERADO</b>		
<b>ALTO</b>		ASPECTOS MEJORABLES: _____ _____
<b>SOBREESTIMADO</b>		

NECESIDADES DE FORMACIÓN	
1.-	
2.-	
3.-	

OBSERVACIONES:

---



---



---

FIRMA DEL EVALUADOR

---

FIRMA DEL TRABAJADOR EVALUADO

---

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 Conclusiones**

De acuerdo al análisis de los resultados del diagnóstico aplicado al Personal Administrativo y Obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas, y al alcance de los objetivos previamente preestablecidos, se pudieron elaborar las siguientes conclusiones: Se pudo corroborar la inexistencia de una cultura evaluadora por parte de la gerencia institucional, lo que a su vez deja entrever la necesidad de un sistema de evaluación del desempeño laboral, siendo esta formalidad legal de urgencia para favorecer el accionar de los trabajadores en las funciones que desarrollan diariamente.

De igual manera, no se cuenta con información actualizada del desempeño del personal en estudio, impidiendo a la gerencia tomar decisiones sobre clasificaciones, ascensos y requerimientos para la formación. Este hecho representa una desconexión del sistema de estímulos e incentivos que la mayoría de veces motivan al trabajador en la optimización de sus tareas. En este sentido, el problema no es la normatividad pues ya se conoce, sino que este procedimiento valorativo del personal debe arraigarse a través de un mecanismo efectivo para la evaluación de los trabajadores.

Otro aspecto que llama la atención, son los pocos esfuerzos realizados por la gerencia institucional por formar y capacitar a su personal en los beneficios de ley vinculados con la importancia de la evaluación del desempeño. No obstante, este parece ser un comportamiento despreocupado que solo le atañe al ente rector a nivel municipal, situación que debe corregirse en la inmediatez.

Cabe agregar, una de las fortalezas con que cuenta la organización policial es que la mayoría del personal administrativo y obrero refleja experiencia y confiabilidad en las tareas que desempeñan, lo que representa una fortaleza corporativa. Aunado a ello, un moderado porcentaje de ellos se encuentran a gusto en sus funciones, es decir, comprometidos con la filosofía y objetivos institucionales. Sin embargo, un significativo número de ellos manifiestan su inconformidad por la falta de la valoración de su desempeño laboral.

Con relación a la factibilidad de la propuesta, al analizar los aspectos técnicos, financieros e institucionales, se obtuvo resultados positivos que permiten deducir que la propuesta es viable desde los tres contextos, debido a que tanto los recursos materiales, tecnológicos y el talento humano especializado se encuentra en la institución los cuales servirán de soporte para materializar el sistema de evaluación propuesto.

Resalta también que la mayoría de los trabajadores analizados concuerdan en la necesidad de elaborar un sistema de evaluación del desempeño para el mejoramiento de la calidad de servicio en el personal administrativo y obrero adscrito al Cuerpo Policial del Municipio Barinas, con el propósito de corregir las debilidades detectadas dentro del recinto laboral, así como optimizar los procesos administrativos y la eficiencia en sus funciones.

Finalmente, la propuesta planteada se fundamenta en políticas, leyes, y normas, que intervienen directa o indirectamente en el mecanismo de evaluación sistemática. Por tanto, al ser contextualizada las dimensiones e indicadores son fundamentados a través del orgánico funcional de la institución. Todo esto se consolida en una matriz estadística de tipo

cuantitativa-cualitativa, que valora de manera integral el trabajo de cada individuo.

## **7.2 Recomendaciones**

Una vez realizadas las conclusiones de la presente investigación, se deducen las siguientes recomendaciones: Es preciso, hacer uso de la meritocracia como mecanismo motivacional intrínseco en los trabajadores hacia el trabajo efectivo.

Aprovechar al máximo el sentido de pertenencia institucional en administrativos y obreros, pues ello, es una plataforma para optimizar la calidad de servicio en los mismos.

Crear espacios de encuentro entre los involucrados con el propósito de fomentar una cultura de interacción comunicacional efectiva entre jefes y trabajadores. Esto traería como resultado conocer el sentir del personal y los nudos críticos en los departamentos.

Realizar mesas de trabajo entre los gerentes y el personal a su cargo, esto con el fin de reforzar el conocimiento sobre la misión, visión y objetivos que persigue la institución.

Impulsar la identificación institucional de los trabajadores hacia el trabajo conjunto, tomando en cuenta su opinión en la toma de decisiones oportunas por los gerentes.

Ejecutar la presente propuesta en beneficio de los trabajadores obreros y administrativos de la institución. Por ello, queda claro que la evaluación del desempeño se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se pueden identificar los aspectos más importantes que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. I - (3a ed.)*: Gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Arias, F. (2014). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Sexta Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Beltrán, J. (2010). *Indicadores de Gestión*. 2da. Edición. Bogotá, Colombia. Editorial 3R Editores.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Para la Administración, Economía, Humanidades y ciencias sociales*. 3ra Edición. Pearson Educación. México.
- Camacho, C., Riera, A. (2004). *La Calidad de Servicio que presta la Dirección de la Escuela de Relaciones Industriales a los Clientes Internos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*. Universidad de Carabobo.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Bogotá. Cuarta Edición.
- Castillo, R. (2009). *Estimulo Laboral*. Guía mimeografiada no publicada de la Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Chivacoa. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Claret, A. (2012). *Proyectos Comunitarios e Investigación Cualitativa*. 6ta Edición. Editorial Texto. Caracas Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36.860 (Extraordinaria), Diciembre 30.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España: Mc Graw Hill.
- Flores, J. (1988). *Las competencias organizacionales*. [Documento en línea] Disponible en <http://www.uncu.edu.ar/consejosocial/upload/las-competencias-cardinales.pdf> [Consulta: 2019, octubre 20].

- García, H. (2016). *Alcances del Nuevo Sistema “Tipo para la Evaluación del Desempeño Laboral”. (Acuerdo 565 De 2016), de los servidores públicos de carrera administrativa, en el marco del desarrollo organizacional*1. Artículo Arbitrado. Universidad militar Nueva Granada. Colombia.
- Gibson, I. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, Estructuras, Procesos*. México. Editorial Mc Graw Hill.
- González, K. (2018). *Evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Juran, J. (2010). *Análisis y Planeación de la calidad*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Landau, R. (2008). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Editorial Alfa. Colecciones Trópicas. Caracas – Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). *Gaceta Oficial N° 37522. 6 septiembre*. Caracas Venezuela.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. (2014). *Gaceta Oficial Extraordinaria: 6.147 de fecha 17 de noviembre de 2014*. Caracas Venezuela.
- Lerma, J. (2012). *La guía estratégica el corazón del plan estratégico*. Revista EIA. España.
- Martínez, C. (2012). *Metodología: Cuantitativa en el Proceso de Investigación*. 4ta edición. Editorial Mc Grau Hill Colombia.
- Méndez, C (2008). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. 5ta edición. Editorial Mc Grau Hill Colombia.
- Montoya, C. (2010). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1, 2009 Universidad Nacional de Misiones, Argentina
- Parella, S y Martins, F. (2014). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. 5ta Edición. FEDUPEL. Caracas Venezuela.

- Paredes, E. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz 2017*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Cesar Vallejo Perú.
- Peralta, G., González, G. (2017). *Calidad del servicio y satisfacción de los pacientes del Ambulatorio del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, San Carlos Cojedes 2017*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ). Cojedes Venezuela.
- Peraza, Y. (2017). *Indicadores de gestión como estrategia para optimizar la calidad de servicio de la Policía Comunal Candelaria, municipio Valencia*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Perezanta, F. (2014). *Variables claves de la calidad de servicio*. Periódico el Universal. Información en línea. Disponible en: <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/las-10-variables-clave-de-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente>. [Consulta: 2019, octubre 20]
- Rangel, P. (2011). *La Experiencia de Investigar. Recomendaciones Precisas para realizar una Investigación y no Morir en el Intento*. (3ra Edición). Ediciones Pap- Ro- Predios. Venezuela.
- Robinns S., Palacio, C. (2010). *Comportamiento organizacional*. Editor, Pearson Educación. ISBN, 9702604230, 9789702604235. [Consulta: 2019, octubre 20].
- Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, L. (2019). *Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la "Alcaldía de Gachancipa"*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Zona Centro Bogotá. Colombia.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupel.
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora (2013). *Guía Instruccional para la Elaboración y presentación de los Trabajos de Grado*. Estado Barinas.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2014). *Manual para La Elaboración de Trabajos de Grado, de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas FEDEUPEL.

Vargas, M y Aldana, L. (2007). *Calidad y Servicio*. Conceptos y Herramientas. 1er Edición. Editorial Universidad de Sabana. Bogotá Colombia.

Véliz, A. (2009). *Tutores y tesistas exitosos. Cómo hacer propuestas y Operacionalización de variables*. Grupo Impregrafica, Caracas Venezuela.

Zerilli, A. (1978). *Reclutamiento, selección y acogida del personal*. 1era edición. Argentina. Editorial Brujas.

## **ANEXOS**

## ANEXO – A

## CARTA DE PRESENTACIÓN DE INSTRUMENTO APLICADO



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
CERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA**

Estimado Trabajador(a):

Tengo el agrado de dirigirme a usted en la oportunidad de informarle que se está realizando un trabajo de investigación titulado: **SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019**, razón por la cual se requiere de su importante participación en la aplicación del presente instrumento que pretende recoger información en el desarrollo y culminación de la misma.

Agradeciendo la mayor colaboración prestada,

Atentamente,

***Lcda. Yannedys Paredes.***

## ANEXO A - 1

### INSTRUCCIONES DE LLENADO DE INSTRUMENTO

- 1.- Indique con una (x), la alternativa que Usted considere conveniente.
- 2.- Responda de manera directa y sincera cada interrogante.
- 3.- Para cada pregunta seleccione una sola respuesta, no deje ninguna pregunta sin responder.
- 4.- Si tiene duda con alguna pregunta, pida ayuda a quien aplica el instrumento.

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDECISO	CASI NUNCA	NUNCA
1	¿Con qué frecuencia le es valorado sus méritos laborales con la intención de estimular un ascenso dentro del departamento al que pertenece?					
2	¿Es evaluado a través de algún instrumento que refleje la incidencia de su desempeño laboral?					
3	¿Existe en la organización una cultura de evaluación del desempeño con la intención de promover la eficiencia de los trabajadores?					
4	¿Considera que la evaluación del desempeño le permite a su jefe inmediato conocer la necesidad de capacitación de su personal en un área determinada?					
5	¿Le entusiasma ser evaluado(a) para tener acceso a una clasificación representando esto una mejoría en su salario?					
6	¿Sabe con claridad cuáles son los beneficios que representa para el trabajador la evaluación del desempeño laboral?					
7	¿Cree usted que la evaluación formal de sus funciones permite el mejoramiento de las relaciones interpersonales con los pares laborales y superiores?					
8	¿Se siente motivado a desempeñar sus labores diarias con eficiencia como mecanismo de identificación institucional?					
9	¿La gerencia institucional se preocupa por evaluar su personal con el propósito de propiciar la sinergia efectiva de los trabajadores?					
10	¿Aprecia pericia en la calidad de servicio que ofrecen sus compañeros de labores?					
11	¿La fiabilidad y la capacidad de respuesta son características que distinguen al personal administrativo y obrero adscrito al organismo de seguridad municipal?.					

Nº	PREGUNTAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	INDECISO	CASI NUNCA	NUNCA
12	¿El respeto es un valor vinculado al profesionalismo al momento de desempeñar sus funciones?					
13	¿La institución se preocupa por promover el acceso a programas alimenticios y de salud para sus trabajadores?					
14	¿Observa empatía en sus compañeros de trabajo como un mecanismo de impulsar la cortesía en la institución?					
15	¿La prestación de un servicio de calidad implica la proyección de credibilidad y honestidad como característica distintiva de su desempeño?					
16	¿Emplea estrategias que promuevan la seguridad física y material en la institución?					
17	¿Ha procurado hacer de conocimiento gerencial la necesidad de la evaluación del desempeño a través de la comunicación vertical?					
18	¿La interacción con los demás actores sociales se desarrolla bajo los parámetros de la comprensión?					
19	¿Se preocupa por resguardar el material, implementos y equipos de la institución en óptimas condiciones?					

## ANEXO B

## VALIDACIONES FIRMADAS POR LOS EXPERTOS

## [HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO]

Evaluador: Antonio Durán C.I. 19560709 Firma: Antonio Durán  
 Título: Magister en Metodologías de la Enseñanza  
 Observaciones adicionales \_\_\_\_\_

N° de ítems	Pertinencia			Redacción			Correspondencia			Observaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1	X			X			X			
2	X			X			X			
3	X			X			X			
4	X			X			X			
5	X			X			X			
6	X			X			X			
7	X			X			X			
8	X			X			X			
9	X			X			X			
10	X			X			X			
11	X			X			X			
12	X			X			X			
13	X			X			X			
14	X			X			X			
15	X			X			X			
16	X			X			X			
17	X			X			X			
18	X			X			X			
19	X			X			X			

B: Bueno - R: Regular - D: Deficiente



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
 VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
 COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS  
 MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Antonio Durón, con título de postgrado: Magister en Metodología de la Investigación, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido a los Trabajadores, diseñado por la Lcda. Yannedys Paredes. C.I.: V-12.894.318, estudiante de maestría de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora "UNELLEZ", cuyo trabajo de Grado tiene por título: **SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019**, y considero que el cuestionario presentado.

Apto para aplicarse.

En Barinas, a los 23 días del mes de Enero de 2020.

Antonio Durón  
 19.560.708

## [HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO]

Evaluador: Ana María C.I. 12.554.022Firma: Ana MaríaTítulo: Tratado en Gerencia Avanzada

Observaciones adicionales \_\_\_\_\_

Nº de ítems	Pertinencia			Redacción			Correspondencia			Observaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1	✓			✓			✓			
2	✓			✓			✓			
3	✓			✓			✓			
4	✓			✓			✓			
5	✓			✓			✓			
6	✓			✓			✓			
7	✓			✓			✓			
8	✓			✓			✓			
9	✓			✓			✓			
10	✓			✓			✓			
11	✓			✓			✓			
12	✓			✓			✓			
13	✓			✓			✓			
14	✓			✓			✓			
15	✓			✓			✓			
16	✓			✓			✓			
17	✓			✓			✓			
18	✓			✓			✓			
19	✓			✓			✓			

B: Bueno - R: Regular - D: Deficiente



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
 VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
 COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS  
 MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Ana M. Moreno, con título de postgrado: Magister en Gerencia Pública, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido a los Trabajadores, diseñado por la Lcda. Yannedys Paredes. C.I.: V-12.894.318, estudiante de maestría de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora "UNELLEZ", cuyo trabajo de Grado tiene por título: **SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019**, y considero que el cuestionario presentado.

Aptado a la investigación

En Barinas, a los 24 días del mes de Enero de 2020.

Ana M. Moreno  
 12.554.022

## [HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO]

Evaluador: Graciela Infante C.I. 17.257.517 Firma: Graciela Infante  
 Título: Magister en Gestión Pública  
 Observaciones adicionales: Apto para ser aplicado.

N° de ítems	Pertinencia			Redacción			Correspondencia			Observaciones
	B	R	D	B	R	D	B	R	D	
1	X			X			X			
2	X			X			X			
3	X			X			X			
4	X			X			X			
5	X			X			X			
6	X			X			X			
7	X			X			X			
8	X			X			X			
9	X			X			X			
10	X			X			X			
11	X			X			X			
12	X			X			X			
13	X			X			X			
14	X			X			X			
15	X			X			X			
16	X			X			X			
17	X			X			X			
18	X			X			X			
19	X			X			X			

B: Bueno - R: Regular - D: Deficiente



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
 OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
 VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
 COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS  
 MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

VALIDACIÓN

Quién suscribe, Arquimedes Infante, con título de postgrado: Magister en Gerencia Pública, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta dirigido a los Trabajadores, diseñado por la Lcda. **Yannedys Paredes**. C.I.: V-12.894.318, estudiante de maestría de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora "UNELLEZ", cuyo trabajo de Grado tiene por título: **SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO. CASO: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL CUERPO POLICIAL DEL MUNICIPIO BARINAS AÑO 2019**, y considero que el cuestionario presentado.

Se encuentra apto para ser aplicado a la muestra seleccionada

En Barinas, a los 20 días del mes de Enero de 2020.

Arquimedes Infante  
 17.259.909

