



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS
DEL DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAI).
CASO DE ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS**

Autora: Rosa Montenegro

Tutora: MSc. Montilla Liliana

Barinas, octubre de 2022

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"**



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Jefatura de Estudios Avanzados

Subprograma: Ciencias Económicas y Sociales

Maestría en Administración Mención Gerencia General

**Evaluación del desempeño laboral a los empleados del departamento de
Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola
Integral (INSAI). Caso de Estudio: Sede regional Barinas**

Requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Administración
Mención: Gerencia General

Autora: Lcda. Montenegro Rosa.

C.I. N° V- 20.099.783

Tutora: MSc. Liliana Montilla

Barinas, octubre 2022



Universidad Nacional Experimental de los
Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que atempera



UNELLEZ
PRISAV
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
UNELLEZ


2000
(1988 - 2000)

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

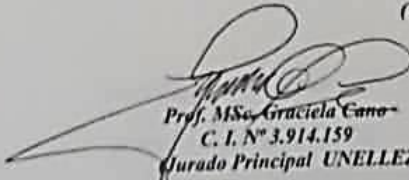
ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 9:00 am del 20 de Marzo del 2023, reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: Prof. MSc. Liliana Montilla, (Tutora - Coordinadora UNELLEZ), Prof. MSc. Graciela Cano, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. MSc. Franklin Moya, (Jurado Principal Externo UBA), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 9.987.064, 17.659.928, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/92 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA No 01 ORDINARIA, N°92, como miembros del Jurado para conocer el contenido del Trabajo de Grado titulado: "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAI). CASO DE ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS, AÑO 2019" presentado por la maestrante Rosa Montenegro, titular de la cédula de identidad N°- V-20.099.783, con el cual aspira obtener el Grado Académico Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes normativas para la elaboración de Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" – UNELLEZ 2021, ADMITIR el Trabajo de Grado presentado y fijar la fecha de defensa pública, para el día 18 de Abril del 2023 a las 10:00 a.m.


Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:


Prof. MSc. Liliana Montilla
C.I. N° 9.987.064.

(Tutora - Coordinadora UNELLEZ)


Prof. MSc. Graciela Cano
C. I. N° 3.914.159
(Jurado Principal UNELLEZ)




Prof. MSc. Franklin Moya,
C.I. N° 17.659.928.
(Jurado Principal Externo UBA)

"La Ciencia y la Tecnología al Servicio de la Liberación Permanente de la Humanización del Hombre"
DIRECCIÓN: AV. 23 DE ENERO, FRENTE A REDOMA DE PUNTO FRESCO, FINAL MÓDULOS BARINAS II, BARINAS EDU. BARINAS
CORREO: prisa@unellez.edu.ve



Universidad Nacional Experimental de los Andes Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siembra



UNELLEZ
PRESAV
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS BARINAS UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10:00 am del 18 de Abril del 2023 reunidos en la sede del Programa de Estudios Avanzados, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los Profesores: Prof. MSc. Liliana Montilla, (Tutora - Coordinadora UNELLEZ), Prof. MSc. Graciela Cano, (Jurado Principal UNELLEZ), Prof. MSc. Franklin Moya, (Jurado Principal Externo UBA), titulares de las Cédulas de Identidad N°: 9.987.064, 17.659.928, respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según Resolución CAEA/2023/01/92 DE FECHA: 19/01/2023, ACTA No 01 ORDINARIA, N°92, miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Grado titulado "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAI). CASO DE ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS, AÑO 2019" presentado por la maestrante Rosa Montenegro, titular de la cédula de identidad N°- V-20.099.783, con el cual aspira obtener el Grado Académico; Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General; 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 Aprobado el Trabajo de Grado aquí señalado.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

Prof. MSc. Liliana Montilla,
C. I. N° 9.987.064

(Tutora - Coordinadora UNELLEZ)

Prof. MSc. Graciela Cano
C. I. N° 3.914.159
(Jurado Principal UNELLEZ)



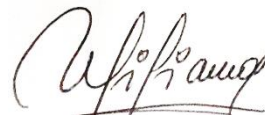
Prof. MSc. Franklin Moya,
C. I. N° 17.659.928,
(Jurado Principal Externo UBA)

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Liliana Montilla cédula de identidad N° V-9.987.064, en mi carácter de tutora del Trabajo Especial de Grado titulado **Evaluación del desempeño laboral a los empleados del departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI). Caso de Estudio: Sede regional Barinas**, presentado por la ciudadana **Rosa Gabriela Montenegro González**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General** por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil veintidós.

Nombre y Apellido: Liliana Montilla



C: I 9.987.064

Firma de aprobación del tutor

Fecha de entrega: 15-11-2022

AGRADECIMIENTOS

Al concluir **una etapa maravillosa de mi vida** quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mí caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza.

Primeramente le doy gracias a **Dios** por guiarme en cada paso de mi vida, por mi familia y por cada una de las personas que estuvieron presentes en mi meta, gracias por haberme permitido disfrutar de cada etapa de formación dentro de mi universidad.

A mis **padres**, mis **hermanos**, y **esposo** quienes fueron mis mayores promotores durante este proceso. Muchas gracias a ustedes por demostrarme que «El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que este se supere.». Gracias por dame la fortaleza, el apoyo incondicional y el amor necesario para seguir adelante.

Gracias a mi universidad por haberme permitido formarme en ella, gracias a cada docente quienes con su apoyo y enseñanzas constituyen la base de mi vida profesional, gracias a todas las personas que fueron participante en mi carrera, ya sea de manera directa e indirecta, gracias por aportar cada grano de arena que me permitió subir cada escalón.

ÍNDICE

	Pp
Agradecimiento.....	iv
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	4
1.1.Problema de investigación.....	4
1.2.Contextualización epistemológica y bioética de la investigación.....	7
1.3.Objetivos de la investigación.....	8
1.4.Justificación y línea de investigación.....	11
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Estado del Arte.....	11
2.2. Aspectos bioéticos de la investigación.....	15
2.3. Breve descripción del INSAI.....	15
2.4. Antecedentes de investigaciones previas.....	17
2.5. Antecedentes Legales.....	21
2.6. Bases Teóricas referenciales.....	27
2.7. Operacionalización de las variables.....	47
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	50
3.1. Descripción del modelo.....	49
3.2. Tipo de investigación.....	50
3.3. Diseño de investigación.....	50
3.4. Población.....	51
3.5. Técnica e instrumento de recolección de datos.....	52
3.6. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	52
3.7. Técnicas de análisis de los datos.....	54

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	55
4.1. Análisis de los resultados.....	55
4.2. Discusión de los resultados.....	64
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1. Conclusiones.....	74
5.2. Recomendaciones.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	82
A-1 Instrumento de recolección de datos.....	82
B-1 Validación del instrumento	85
B-2 Validación del instrumento	87
B-3 Validación del instrumento	89
C Matriz de ítems por sujeto sobre los resultados de la prueba piloto para el cálculo de la confiabilidad.....	91

LISTA DE TABLAS

TABLAS	pp.
1. Operacionalización de las Variables.....	48
2. Indicador Situación actual.....	57
3. Indicador factor de desempeño.....	59
4. Indicador Beneficios.....	61
5. Indicador Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores.....	63

FIGURAS

1. Estructura organizativa del INSAI.....	17
2. Promedio Situación actual.....	58
3. Promedio factor de desempeño.....	60
4. Promedio beneficios.....	62
5. Promedio Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores.....	63

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DEL
DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL INSTITUTO
NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAI). CASO DE
ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS**

Autora: Lcda. Montenegro Rosa

C.I. N°: 20.099.783

Tutor: M Sc. Liliana Montilla

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede regional Barinas. La investigación fue abordada bajo el modelo positivista, tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental de corte transeccional o transversal descriptivo. La población fue finita y estuvo constituida por siete empleados que laboran en el departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas y se abordó a través de un censo poblacional. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento una escala de Likert. La validación de los instrumentos se realizó a través de la técnica de juicio de tres expertos, se estimó la confiabilidad con la fórmula Alpha de Cronbach obteniéndose una confiabilidad de 0,83, lo que indica que el instrumento tuvo una consistencia muy alta. Se utilizó el análisis porcentual como medida de la estadística descriptiva y la media aritmética. La autora concluyó que la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas presenta muchas debilidades en el procedimiento utilizado, en los factores que se valoran y los beneficios que ofrece, en consecuencia, la investigadora considera que evaluar a los trabajadores es de vital importancia pero muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, que bien trabajado, lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, el INSAI, Barinas debe dedicarle tiempo suficiente y la importancia que requiere.

Descriptor: evaluación, desempeño laboral, empleados, factores de desempeño

INTRODUCCIÓN

El talento humano es un componente de suma importancia para el logro de los objetivos organizacionales, por este motivo se han creado mecanismos que permiten reconocer, acompañar y orientar el progreso laboral, a través de un proceso conocido como Gestión del Talento Humano, el cual se centra en el desarrollo del potencial humano. Entre los procesos que se llevan a cabo y que facilitan la obtención de la máxima productividad individual y organizacional, se encuentra entre otros, la evaluación de desempeño, definido como una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2011).

Cabe considerar que la evaluación del desempeño es un componente fundamental para las organizaciones tanto públicas como privadas porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. Evidentemente, en la actualidad es significativo emplear en las instituciones, la evaluación de desempeño, integrándola y relacionándolas con los nuevos enfoques para la obtención de un recurso humano efectivo, conformando para ello un sistema el cual pretende valorar de la forma más técnicas y objetiva posible el rendimiento de los empleados, permitiendo mejorar las condiciones laborales tanto del trabajador como de la institución, ya que, proporciona estabilidad en el trabajo gracias a que las irregularidades son revisadas a tiempo creando confianza, calidad y compromiso laboral. (Robinns y Jude (2017).

Por esta razón las personas que conforman el recurso humano en cualquier nivel jerárquico, deben estar comprometidos con el desempeño eficaz de los roles asignados, con sentido de pertinencia 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. En tal sentido, se hace necesaria la 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.

Evidentemente, en la actualidad es significativo emplear en las instituciones, la evaluación de desempeño, integrándolo y relacionándolos con los nuevos enfoques para la obtención de un recurso humano efectivo, conformando para ello un sistema el cual pretende valorar de la forma más técnicas y objetiva posible el rendimiento de los empleados, permitiendo mejorar las condiciones laborales tanto del trabajador como de la institución, ya que, proporciona estabilidad en el trabajo gracias a que las irregularidades son revisadas a tiempo creando confianza, calidad y compromiso laboral.

En sentido, surge la presente investigación, la cual tuvo como objetivo general analizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), sede regional del Estado Barinas. Cabe destacar, que se contó con la colaboración del personal que labora en el área del mencionado departamento del organismo antes citado, en procura de conocer de primera mano la situación actual de la evaluación del desempeño laboral y plantear posible solución a la problemática suscitada.

De acuerdo a lo antes mencionado, se desarrolló el estudio, y se presenta en capítulos, los cuales describen detalladamente el proceso investigativo que se llevó para alcanzar los objetivos.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA: Se encuentra estructurado por: Problema de investigación, contextualización epistemológica y bioética de la investigación, objetivos de la investigación y la justificación y línea de investigación

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO: Está conformado por: el estado del arte, elementos bioéticos de la investigación, breve descripción del INSAI, antecedentes de investigaciones previas, antecedentes legales, bases teóricas referenciales y la operacionalización de variables.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO: Comprende la descripción del modelo, tipo de investigación (método), diseño de la investigación, población, técnicas e

instrumentos de recolección de datos, Confiabilidad y validez de los instrumentos y las técnicas de análisis de datos.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN: Está estructurado por el análisis y resultados de datos y discusión de los resultados.

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente se presenta la Bibliografía y los Anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

En la actualidad las organizaciones tanto privadas como públicas están en constante cambios en sus entornos, a causa de las transformaciones globales para poder ubicarse en parámetros de excelencia y búsqueda continua de ocupar una posición importante en el mercado global, a través de la competitividad, tomando en cuenta uno de los factores más importante dentro de la organización como es el talento humano, mediante la utilización de manos de obras calificada. Como lo afirma Chiavenato. (2011). como “el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención”. (p.10). De acuerdo al autor, se tiene que el ser humano es uno de los elementos fundamentales de toda organización y debe ser tomado en cuenta en la búsqueda del éxito organizacional. Por lo tanto una de las premisas esenciales si se quiere lograr el éxito, es contar con empleados motivados y comprometidos en el desarrollo de su trabajo.

De esta manera, el éxito en las organizaciones debe estar fundamentado en el compromiso del talento humano en el desarrollo de su trabajo, que proporcionan el camino de crecer, prosperar y mantener su continuidad con capacidad de optimizar el rendimiento, donde la mayoría quiere trabajar eficazmente. Desean satisfacer sus necesidades económicas, sociales, de superación, de seguridad a través del trabajo, adquirir seguridad, adaptarse, ganar reconocimiento, obtener conocimientos, pasarla bien, adquirir nuevas habilidades y obtener calidad de vida.

Sin embargo, ante la satisfacción de las necesidades vitales, no existe una fórmula mágica para mantener motivado y comprometido al talento humano, satisfaciendo las necesidades de los empleados por igual, debido a que todos no tienen las mismas actitudes frente al trabajo. En vista de esto, es fundamental que para tener presente la evaluación, supervisión y control del desempeño laboral que según García (2001),

son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 3), esto dentro de una organización puede ser medido en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución en la productividad.

Desde este punto de vista, el desempeño laboral debe ser completado con la descripción de lo que se espera de los empleados según su puesto de trabajo, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo, dirigido por la administración del desempeño, que de acuerdo a Wayne y Mondy, (2010) es un “proceso orientado hacia las metas y encaminado al fortalecimiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización” (p. 238). Es decir, es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional debido a que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo, asegurando que el empleado trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cual el trabajo es definido y revisado, donde las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Es por ello, que diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que las Organizaciones donde se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas, requiriendo de la aplicación de técnicas donde faciliten la selección más acertada, como un factor influyente sobre la competitividad, el cual debe conllevar a las organizaciones a adoptar regímenes de contrataciones y aplicación de técnicas que puedan filtrar y medir de forma práctica y rápida la eficiencia y eficacia de los empleados y el personal más capacitado y comprometido.

En este sentido, la aplicación de las técnicas para medir la eficacia y eficiencia de los empleados cada día son más exigentes; una de las más asertivas que permite medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores con mayor aceptación en el campo laboral (tanto para el patrono como para los empleados) es la llamada evaluación de desempeño, la cual es significativa su empleo, porque contribuye a reconocer las

actitudes del personal, teniendo en cuenta a Wayne y Mondy, (2010) donde describe la evaluación del desempeño del talento humano como: “Un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239). Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua y prudente.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño laboral se constituye como uno de los subsistemas de gestión, destinado tanto a determinar cómo comunicar en forma más sistemática y objetiva del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, detectando así debilidades y fortaleza de los evaluados, lo cual limitan la trascendencia de los objetivos de la organización, esta técnica permite establecer la elaboración de planes de mejora donde se plantean procedimiento que determinen el rendimiento y el compromiso laboral en los mismos, también puede considerarse que la evaluación del desempeño califica el nivel de responsabilidad conllevando el proceso de reordenamiento de lo que es más importante cambiar como las ideas y razonamientos individualistas del hombre, por pensamientos con compromiso donde al final forma parte al valor agregado en las personas y del beneficio en común.

En virtud a lo mencionado, la evaluación de desempeño se presenta como un instrumento alternativo que canaliza el comportamiento de los empleados a través de la retroalimentación, evaluación y méritos, que condicionan los hábitos de trabajo. Cuyas tendencia permiten reconocer cual es el compromiso de los empleados hacia la organización y al trabajo que desempeñan, así, se evidencia el grado de satisfacción laboral.

En relación a lo anteriormente dicho, en las organizaciones venezolanas los empleados de la administración pública en los últimos años han demostrado desmotivación y falta de compromiso en el trabajo, viéndose afectado la calidad de servicio, sin embargo el país se encuentra dentro de los lineamientos en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) Título V, Capítulo IV, referido desde el artículo 57 al 62 la Evaluación del Desempeño, sobre la obligación que tiene el Estado para con los funcionario públicos en implementar programas de medición

laboral, conllevando a una mejora, tanto personal como profesional, a objeto de promover calidad motivacional, además de prestar un mejor servicio a la comunidad. Sin embargo a nivel Regional y Municipal las instituciones públicas se han convertido en organismos burocrático, donde se contrata talento humano sin seguir un plan en concreto, sin prestarle algunas veces las condiciones óptimas de trabajo para desempeñar sus labores.

1.2 Contextualización epistemológica y bioética de la investigación

Lo antes expuesto conlleva a explicar la situación que se presenta con la evaluación del desempeño del personal que labora en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas. Cabe destacar, que según entrevistas informales realizada por la investigadoras con el personal que allí labora, se pudo apreciar que en la actualidad la evaluación del desempeño es objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que Recursos Humanos y los supervisores llevan a cabo el proceso, no cuentan con una normativa para evaluar el personal en forma equitativa ni se establecen normas de desempeño, así como tampoco se comunican los estándares de evaluación a los empleados, se le da información muy sucinta de los resultados de su desempeño, aunado a esto existen factores importantes que no se toman en cuenta en la evaluación tales como: las relaciones interpersonales, la iniciativa y creatividad, la calidad del trabajo, el trabajo en equipo, entre otros.

Esta situación trae como consecuencia inconformidad en los trabajadores, porque no cuentan con una evaluación clara y transparente; se reduce la motivación del personal, deteriorando su productividad; el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar y se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad. Es por ello que se hace necesario el estudio de la evaluación del desempeño laboral en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas.

De acuerdo a lo planteado, se hace necesaria una revisión profunda en busca de aplicar los correctivos pertinentes en aras de mejorar la situación que se está

presentando en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede Regional Barinas, con la evaluación del desempeño objeto de estudio y evitar que siga siendo afectado el desempeño laboral de los trabajadores. En vía de dar una respuesta oportuna a la solución de esta problemática, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas? ¿Qué factores se valoran en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas? y ¿Qué beneficios ofrece la evaluación del desempeño laboral a los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede regional Barinas.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas.

Describir los factores que se valoran en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas.

Determinar los beneficios de la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas.

1.4 Justificación y línea de investigación

Hoy por hoy el éxito de las organizaciones tanto públicas como privadas, depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normativas establecidas, esto implica juzgar las cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo, con la finalidad de conocer el actual desempeño de los empleados y en qué

medida se están alcanzando los objetivos establecidos de la organización, en tal sentido se hace necesario un mecanismo de control orientado a medir la eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto de trabajo. El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina Evaluación del Desempeño, el cual constituye uno de los mecanismos del Control de Gestión, dirigido principalmente a obtener información valiosa para la toma de decisiones. Su importancia fundamental radica en el uso adecuado y acertado que se efectúen con los resultados, puesto que la evaluación puede ser considerada como una herramienta útil a la institución si esta es capaz de funcionar armoniosamente con los demás procesos administrativos que tienen efecto sobre la productividad de ambas partes. (Chiavenato, 2011).

Cabe destacar, que la evaluación de desempeño para los empleados que integran la administración pública es presentada como una alternativa a los sistemas convencionales de calificación del talento humano, el cual se pretende apreciar mediante los logros que obtiene la persona en su cargo como consecuencia de las conductas ejercidas durante el periodo que se evalúa, valiéndose como insumo para alimentar los demás subsistema de recursos humanos, el cual integra cada organización como lo son: el adiestramiento, la clasificación, la remuneración, la planificación de carrera y los ascensos.

En el marco de las consideraciones anteriores, esta investigación se reviste de gran importancia por cuanto se analizó la evaluación del Desempeño laboral de los empleados del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Sede Regional Barinas y sus aportes .permitieron conocer e identificar las debilidades que presenta la evaluación del desempeño, constituyéndose en un componente fundamental para la institución, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia.

En este contexto, la realización del presente estudio tiene una gran relevancia y utilidad, ya que aporta información valiosa respecto al alcance del proceso de la evaluación del desempeño utilizado el INSAI Barinas, así mismo, los resultados permitirán a nivel gerencial de la organización, implementar correctivos. Así mismo, la investigación reviste un carácter estratégico, ya que la información obtenida, brinda

al nivel directivo una información gerencial valiosa que permita efectuar procesos de mejora continua y proyectar a la institución a niveles de desarrollo y productividad.

Desde el punto de vista teórico, la investigación generó reflexión y discusión sobre proceso, factores y beneficios de la evaluación del desempeño laboral, lo cual conllevó a hacer epistemología del conocimiento existente. Asimismo, representa un aporte documental importante, en tal sentido, las teorías y metodologías utilizadas servirán de guía a futuros estudios en este ámbito. En el ámbito de las Ciencias Sociales, busca generar un aporte científico que coadyuve en la solución de los problemas sobre la evaluación del desempeño laboral de las organizaciones.

Finalmente, cabe destacar que esta investigación se ubicó en la Línea de Creación Intelectual “Cultura organizacional, modelos organizativos y procedimientos administrativos y gerenciales” de la Maestría en Administración mención Gerencia General correspondiente al Subprograma Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, por cuanto estuvo orientada al análisis de la evaluación del Desempeño laboral de los empleados del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Sede Regional Barinas y constituye un factor importante para mejorar el desempeño de los empleados y la cultura de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta en este capítulo, lo relacionado al marco teórico el cual tiene un valor importante porque permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio, por lo que es indudable, entonces, la necesaria revisión del estado del arte, antecedentes de investigación y legales, bases teorías, vinculados al tema, para posteriormente construir una posición frente a la problemática estudiada.

2.1 Estado del arte

La evaluación del desempeño laboral es una disciplina que se ha trabajado desde hace largo tiempo, especialmente en los campos de la psicología organizacional (Aamodt, 2010). El principal motivo que justifica demasiado interés de estudiarla por parte de las organizaciones, es poder entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad de las organizaciones es por ello que resulta necesario conocer el desempeño laboral. (Choi, et all, 2018).

En este apartado se abordan diversos estudios sobre la evaluación del desempeño laboral, para lo cual se realizó una revisión exhaustiva de investigaciones que tratan la evaluación del desempeño laboral en los siguientes aspectos: procedimientos, factores que se valoran y los beneficios que aporta, la cual ha sido objeto de interés de numerosos investigadores y profesionales en las últimas décadas, organizadas a nivel internacional y nacional.

A través de una revisión de investigaciones sobre evaluación del desempeño laboral se describen diversos estudios a nivel de Postgrado, que se han realizado desde el 2008 hasta el 2017. De acuerdo con los estudios encontrados, se estructura el estado del arte en dos apartados uno dedicado al caso de las investigaciones al ámbito internacional y el otro referido al nacional, las cuales se organizaron en orden cronológico de lo más antiguo hasta los más recientes.

2.1.1 Estudios centrados en el ámbito internacional

Iturralde (2010), en su tesis de maestría la investigadora se propuso como objetivo general proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato. La falta de una herramienta adecuada de evaluación ha generado en los subordinados y de los trabajadores en general un rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la Institución. La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento.

Por su parte, Díaz, et all (2014), en un artículo científico presentan los resultados obtenidos por el equipo de investigación en varios estudios que abordan aspectos relacionados con tres criterios (a) considerar los aspectos cualitativos del proceso de evaluación; (b) reducir los sesgos propios de los evaluadores del desempeño; y (c) incrementar la precisión de la medida utilizada para realizar la evaluación. Los investigadores en este artículo exploran, entre otras cosas las variables que influyen en las percepciones de los trabajadores hacia la implementación de un sistema de evaluación del desempeño (p. ej., actitudes y creencias, justicia percibida y la aceptación de estos sistemas). Los investigadores concluyeron entre otros, que la evaluación del desempeño laboral es una estrategia indispensable en la gestión de las personas en las organizaciones, siendo especialmente relevante en situaciones de crisis económica como la actual. La evaluación del desempeño cumple un doble papel en las organizaciones. Por un lado, contribuye a la mejora de las organizaciones al facilitar el logro de las metas organizacionales de eficacia, eficiencia y transparencia, ya que, entre otros aspectos, permite rediseñar los puestos de trabajo, planificar los planes de formación y los procesos de selección, o tomar decisiones sobre la política de promociones e incentivos. Por otro lado, incide en la motivación de los trabajadores a través de la participación de los mismos en el proceso, a través de la

retroalimentación recibida respecto a su desempeño, que les permite mejorarlo, ser reconocidos y recompensados.

Así mismo, Vite (2017) presentó su trabajo a nivel de maestría cuyo objetivo general fue realizar una propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas de LABORATORIOS H.G., C.A., a partir del año 2017, con la finalidad de mejorar la productividad, competencias y motivación de los trabajadores del área comercial. Se pudo conocer que la situación del desempeño de los colaboradores del área comercial de la empresa, con relación a la productividad, competencias y motivación de los trabajadores, es mejorable, pues al identificar el desempeño y rendimiento individual de cada trabajador, se conoció que existen falencias que con una mejor gestión pueden convertirse en una forma efectiva para crear planes de mejora continua que permitan el crecimiento humano de los colaboradores y; posteriormente, el rendimiento global de la compañía.

2.1.2 Estudios centrados en el ámbito Nacional

Cedeño (2011), a nivel de maestría hizo un análisis del nivel en que son incorporados los criterios de la matriz de eficacia en los sistemas de evaluación del desempeño utilizados en las grandes empresas industriales de Ciudad Guayana. La investigadora encontró que las empresas públicas o básicas que participaron en esta investigación, obtuvieron un resultado superior en comparación con las empresas privadas, en su grado de ajuste a la matriz de eficacia de evaluación del desempeño propuesta. Esto pudiera tener su explicación en el hecho que en la última década todas estas empresas han certificado sus procesos con sistemas de gestión de calidad, enmarcados en la mejora continua de los mismos, en algunos casos invirtiendo recursos económicos y humanos en la contratación de asesorías y benchmarking, lo que representa una gran ventaja aún cuando en forma puntual existan empresas que resultaron con un ajuste muy bajo al modelo propuesto.

Por otra parte, Gómez (2014) se propuso diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño en el Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL), el investigador determinó que se emplea el sistema formal, tradicional,

de evaluación del desempeño para valorar a los empleados. Además, existen problemas de supervisión, de integración del trabajador en la organización o en el cargo que ocupa, falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. Además, se observó que SAATEL no utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, ni tiene asignaciones de incentivos económicos, ni promueve la formación, capacitación o motivación de sus empleados.

Por otra parte, Bragado (2016) realizó una investigación que tuvo como finalidad analizar el procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa, comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, estado Carabobo. En cuanto a la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa, comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se tiene que el mismo en la actualidad presenta debilidades, ya que no está totalmente actualizado y los datos que se obtienen no tiene mayor credibilidad, es de hacer notar además que no se cuenta con manuales de normas y procedimientos que permita a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Son muchos los autores e investigadores que han tratado el tema de la evaluación del desempeño laboral, en este sentido y teniendo en cuenta los estudios encontrados, se evidencia a través del tiempo que la evaluación del desempeño laboral se aplica en todas las organizaciones tanto públicas como privada, sin distinción del área, cada uno utilizando diferentes métodos y técnicas que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores e identificar su grado de eficacia dentro del cumplimiento de sus funciones. Esto es posible a través de las investigaciones encontradas en diversos campos, países, versiones, idiomas y periodo de tiempo. Sin embargo, al ser un tema de interés, es indispensable reconocer la necesidad de continuar con los estudios en relación a la aplicación de la evaluación del desempeño laboral en los diferentes contextos de utilización; además de los métodos y técnicas empleadas.

Este apartado brinda información relevante frente a la temática de evaluación de desempeño, su procedimientos, factores que se valoran, beneficios que brinda, entre otros, permitiendo una aproximación más detallada del tema y conociendo por cada

sector las diferentes técnicas y métodos que pueden emplearse en la organización conforme sean sus objetivos; de igual manera, se invita a futuros investigadores a profundizar más, principalmente en los métodos y técnicas empleadas.

2.2. Aspectos bioéticos de la investigación

La investigación se realizó bajo los siguientes principios éticos: (a) *Respeto al derecho intelectual* cada uno de los párrafos que expresa la idea de otro autor fue debidamente citado tal como señala la Normativa de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grados, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de UNELLEZ; *respeto a la participación* o no en la investigación y la recopilación de la información de primera mano de los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas; (b) *beneficencia*, donde se busca el total bienestar de los trabajadores involucrados en el estudio; (c) *probidad* ya que los resultados se presentaron con total transparencia; (d) *confiabilidad*, porque el instrumento utilizado produce resultados consistentes y coherentes, es decir que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales; (e) *validez*, porque las variables se midieron con precisión avalada por profesores expertos y (f) *credibilidad*, se refiere a que los resultados obtenidos fueron tomados en el entorno donde se desarrolló el estudio (Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas).

2.3 Breve descripción del INSAI

El Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), fue creado según Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral (2008). Este instituto está adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras de Venezuela, está encargado de velar que se cumpla la legislación sobre defensas zoonosológicas y fitosanitarias impidiendo la introducción y/o diseminación de enfermedades y plagas que atentarían contra la sustentabilidad y soberanía agroalimentaria en el país. Pero además es un ente encargado de proyectarse para coadyuvar en el logro de una agricultura sustentable, de amplia incorporación y

participación de todos los sectores del campo y del derecho al disfrute de un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado.

Tiene como misión, diseñar y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos dirigidos a la prevención, control y vigilancia de plagas y enfermedades que afecten a los animales, vegetales, productos y subproductos de ambos orígenes, así como velar por la calidad y seguridad de los insumos agrícolas utilizados en el territorio nacional, para de esta manera, contribuir con la salud de la población y con el impulso de la producción de alimentos sanos en equilibrio con la madre tierra.

Su visión es ser la institución garante de la Salud Agrícola Integral del país, con un alto nivel de compromiso social, auto gestionada, ágil, eficaz, dinámica, flexible, con alta capacidad técnica, con servidores públicos de excelencia para cumplir con su rol estratégico de coadyuvar a la obtención de la soberanía y seguridad alimentaria de la población.

Entre los objetivos del INSAI está el contribuir con el fortalecimiento del Sistema Nacional de Protección y Defensa Fitosanitario y Zoosanitario en el marco del Desarrollo agrario Socialista a través de proyectos y acciones que promuevan la Salud Agrícola Integral y la Participación Popular, garantizando así la Soberanía y Seguridad Agroalimentaria. (Art. 57 de la ley de Salud Agrícola Integral, 2008).

La organización, actividad y funcionamiento del INSAI se desarrollará con base en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, racionalidad, rendición de cuentas, corresponsabilidad, solidaridad y responsabilidad social, mutua cooperación, alteridad, equidad, justicia, inclusión social, buena fe y confianza.

Por otra parte, la estructura organizativa del INSAI se diseñó considerando los lineamientos y metodología establecidos para la administración pública y acorde a las exigencias y complejidad de las competencias que debe desarrollar en materia de salud agrícola integral. En el gráfico 1 se puede apreciar la estructura organizativa del INSAI.



Gráfico 1. Estructura organizativa del INSAI

2.4. Antecedentes de investigaciones previas

La revisión bibliográfica, permitió consultar estudios relacionados con la evaluación del desempeño del talento humano, los cuales representan elementos de sustentación teórica que sirven como un aporte valioso y significativo para la investigación, en virtud que permitieron reflejar aspectos importantes y a su vez lo sitúan dentro de un conjunto de conocimientos necesarios para el desarrollo de un constructo teórico epistemológico de la gerencia pública centrada en la evaluación del desempeño laboral. A continuación se citan investigaciones internacionales y nacionales relacionadas de manera directa con el objeto de estudio, aportando aspectos importantes a la investigación.

Entre las investigaciones consultadas se encuentra la de González (2018) quien realizó un estudio a nivel de Maestría titulado “La 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”, el cual tuvo como objetivo analizar la evaluación del desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos de la referida institución. El tipo de investigación se enmarco en un enfoque cuantitativo, desde el punto de vista metodológico fue de campo descriptivo y se utilizó un 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. Como técnica se empleó la encuesta y como instrumento un cuestionario con alternativas policotómicas.

De acuerdo con los resultados obtenidos la autora concluyó que se deben establecer dentro de la gerencia, normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar las percepciones las cuales 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, para ello, es significativo conocer cuales aspectos son relevantes para la aplicación de la evaluación de desempeño, además de cómo son percibidos por los empleados.

Cabe resaltar que dentro de sus recomendaciones señaló la implementación de lineamiento organizacional, es decir, para que una evaluación de desempeño tenga éxito, debe ser usada para asegurar que el trabajo realizado esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización; además comunicar al trabajador expectativas tanto claras como concisas para asegurarse de que no haya ninguna confusión con respecto a cuáles son sus tareas y lo que constituye un trabajo de alta calidad.

El estudio antes señalado, refleja elementos de gran importancia para esta investigación porque enfatizan la preeminencia que representa tanto para la organización como para la gerencia de la administración pública, la implementación de instrumentos válidos y confiables para la evaluación del desempeño, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento en el servicio público.

Por su parte, 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”. La investigación tuvo como objetivo general analizar 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. El investigador concluyó que a través del proceso de evaluación del desempeño se puede determinar como el cumplimiento de las funciones de los empleados ayuda a cumplir con los objetivos 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 investigación, cabe señalar que guarda relación directa con la investigación desarrollada, pues al momento que los empleados son evaluados y valorados en su trabajo, ellos buscan desarrollar sus potencialidades lo que se traduce en calidad de servicio. De acuerdo a lo señalado, se infiere que la evaluación del desempeño se presenta en las organizaciones como un elemento conducente hacia la excelencia laboral de los trabajadores.

Posteriormente, Paredes (2020) realizó a nivel de Maestría, una investigación sobre el “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”. La investigación tuvo como 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.

El estudio de Paredes (2020) presenta aspectos teóricos sobre la evaluación del desempeño laboral, importante y necesario para el desarrollo de esta investigación. Sin duda alguna, presenta la relevancia que tiene para las organizaciones, tanto públicas como privadas, la evaluación de desempeño, considerada como una de las herramientas más importantes que tienen los gerentes y empleados para evaluar y mejorar el trabajo.

Por otra parte, cabe destacar la investigación a nivel de Maestría de Espinal y Vidal (2021) titulado “Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del colegio Zárate”, la cual tuvo como objetivo general proponer un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate en el 2020-2021, ya que dicha organización no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño del personal administrativo y; por lo tanto, la valoración del trabajo y logros de los empleados de este grupo se realiza de manera subjetiva, no procedimental, ni documentada. Para el desarrollo de la investigación se empleó el enfoque inductivo, la técnica secuencial y la entrevista como instrumento de investigación.

La investigadora concluyó que es perentorio un sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del Colegio Zárate, el cual contempla la implementación de 14 productos: perfil de puesto por cada personal administrativo, diccionario de competencias para la adecuada definición de los requisitos por puesto administrativo, ficha de valoración sobre los modelos de evaluación del desempeño,

perfil de puesto para el/la responsable de Recursos Humanos, horario de trabajo optimizado para el/la responsable del área de Recursos Humanos, formato de establecimiento de objetivos, hoja de reconocimiento sobre indicadores requeridos por los directivos de la empresa, ficha de evaluación del desempeño laboral en base al modelo de competencias e indicadores, Excel comparativo costo-beneficio sobre la implementación de la evaluación de desempeño para el personal administrativo, plan anual de capacitaciones al personal administrativo, ficha de evaluación del personal administrativo por tema capacitado, plan de reforzamiento de capacitaciones, buzón de sugerencias y boletín informativo trimestral.

Esta investigación se encuentra vinculada al presente estudio, ya que hace referencia a la importancia y los beneficios que ofrece un sistema de evaluación del desempeño laboral permitiendo a las organizaciones contar con una herramienta para medir de manera confiable el nivel de logro de objetivos y competencias de cada puesto de trabajo. De la misma forma, es una herramienta que permitirá agregar un valor incalculable a la organización, ya que los resultados que de ella se obtengan, permitirá al nivel directivo de la organización implementar correctivos. 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.

2.5 Antecedentes Legales

Los antecedentes legales, constituyen un conjunto de instrumentos de naturaleza normativos que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, los cuales pueden ser: leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, normas, entre otros. En este sentido, la investigación se enmarcó dentro de los postulados contenidos en: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley del Trabajo Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), Ley Orgánica de la Administración Pública (2014), Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y La Trabajadoras (2012) y la Ley Orgánica de Prevención, Condición y Medio Ambiente de Trabajo (2005). A

continuación se presentan los artículos que sirvieron de soporte legal a la presente investigación.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) establece todas las condiciones, deberes y derechos de los trabajadores, sin discriminación alguna, es por ello que a continuación se presentan algunos de los artículos más importantes que amparan a los trabajadores:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras...

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 55).

En cuanto a este artículo es importante señalar que todos los ciudadanos tienen derecho al trabajo, pero también a obtener beneficios apreciativos de él mismo, el bienestar es uno de los factores más importantes dentro de la organización y que no debe ser menospreciada sino apoyada, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del estado, la ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del estado se establece los siguientes principios:

1- Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas y apariencias.

2- Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

En referencia a este artículo se puede indicar que el servicio que se presta en la administración pública está fundamentado en un conjunto de principios,

considerando la importancia de las actividades que se llevan a cabo dentro de las instituciones públicas y por ende del personal que las ejecuta, es de suma importancia, que las mismas se efectúen de la forma más eficaz y eficiente.

Artículo 146: 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.

La presente investigación se encuentra en el contexto de las organizaciones públicas, en tal sentido, este artículo establece la necesidad y la obligación de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos para la toma de decisiones gerenciales en la institución objeto de estudio.

Por otra parte, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) presenta diversos artículos que sirvieron de soporte legal a la investigación, entre los cuales se destacan los siguientes:

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

El artículo reseñado, contempla que esta ley sirve de apoyo para las relaciones de empleo entre los funcionarios públicos y la administración pública, incluye el sistema de administración de personal, el cual está constituido por todos aquellos procesos que ésta realiza, entre los cuales se ubica la evaluación de desempeño laboral, objeto de estudio de la presente investigación, entre otros aspectos que se destacan.

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal 21 activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

En este artículo se hace referencia a que la evaluación del desempeño comprende normas y procedimientos para evaluar al funcionario público y se debe presentar, ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo, los resultados de las evaluaciones para soportar todas aquellas actividades que se vayan a realizar en su próximo año fiscal y así como la relación con los planes de personal.

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

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

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

Este artículo hace mención a que los instrumentos que se utilizarán para la evaluación de desempeño serán determinados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo

junto con la oficina de recursos humanos de cada institución, satisfaciendo la integridad de la evaluación.

El Artículo 60 establece que “La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley”. Cabe señalar que es importante tener en cuenta que de incumplirse por parte del supervisor la evaluación de desempeño, debe ser sancionado como se establezca en la presente ley, debido a que la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos es obligatoria.

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

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

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo

En el artículo 62 se hace referencia a la validez de los resultados de la evaluación, los cuales deben 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.

Finalmente, se puede señalar que en los artículos destacados de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) se establecen las características, requerimientos y procedimientos de la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos, en consecuencia los gerentes, directivos y empleados deben conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la evaluación en la organización.

Por otra parte, la ley Orgánica de la Administración Pública (2014) en su Artículo N° 5, señala:

Artículo 5: 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 el INSAI, como ente público, debe dar cumplimiento a lo establecido, en consecuencia debe mejorar los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas en función de los recursos disponibles, en tal sentido es importante la mejora de los procedimientos de la evaluación del desempeño laboral.

De acuerdo a las Leyes citadas en la investigación se infiere que la evaluación es concebida como una importante herramienta para mejorar y optimizar la gestión administrativa de una organización. Es oportuno acotar que la evaluación del desempeño también recibe el nombre de evaluación de eficiencia, del mérito o calificación del servicio.

Ley Orgánica del trabajo, las trabajadoras y los trabajadores. (2012)

Esta Ley en su Artículo 24 señala que las personas tienen el derecho al trabajo y que el Estado proporcionara la revisión de empleos que le garantice a la persona una subsistencia digna y decorosa. Este artículo guarda relación con la investigación por cuanto exige que quien opte por un cargo, debe ser un ciudadano apto para dicha colocación, lo cual habla de condiciones que el mismo deba tener para un ejercer funciones específicas.

Por otra parte, en el artículo 26 señala los parámetros o criterios que marcan la pauta tanto en las ofertas de empleo como en las pruebas de selección, dejando claro que entre las condiciones de trabajo exigidas por el empleador, no debe existir la discriminación de algún tipo. En consecuencia, toda persona puede ser partícipe del proceso de captación y selección de una organización, y en función de sus capacidades optar a un cargo laboral, sin que se le discrimine por las causas señaladas en la precitada ley.

La Ley Orgánica para la Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo) LOPCYMAT) (2005)

La presente Ley tiene por objeto, establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable.

Esta Ley en su artículo 53 expresa que toda persona tiene el deber y el derecho de trabajar, el Estado deberá velar por que toda persona tenga un trabajo. La LOPCYMAT presenta un ejercicio claro de preservación, cuidado y mantenimiento de la estabilidad de los trabajadores n el desempeño de sus funciones, los cuales son aplicables al ámbito de los recursos humanos. De allí la relación del anterior artículo con la investigación, al presentar los derechos de este trabajador a desarrollar el ejercicio de su carrera dentro de las mejores condiciones laborales, con la posibilidad abierta de velar por un entorno laboral seguro, así como a recibir información teórica sobre la prevención de los riesgos

2.6 Bases teóricas referenciales

Las bases teóricas referenciales son el conjunto de conceptos y proposiciones dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En tal sentido, las bases teóricas descritas permitieron orientar en un contexto más amplio el desarrollo de la presente investigación y proporcionarle autenticidad y credibilidad al contenido del estudio.

2.6.1 Desempeño Laboral.

El desempeño laboral es definido como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de sus objetivos fijados lo que constituye una estrategia individual para lograr los objetivos de la organización”. (Chiavenato, 2011 p.359). De acuerdo a esta definición el desempeño laboral de los trabajadores va en concordancia a su comportamiento y con sus resultados, además ese rendimiento laboral, viene en el trabajador por la capacidad de producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

El desempeño laboral hace referencia a la ejecución de las funciones por parte de los trabajadores de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, de esta manera en el área organizacional el desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. En este sentido, Davis y Newtrons (2000), señalan las siguientes: capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Estos factores o elementos del desempeño laboral en una organización, representan en cada trabajador de la organización la eficiencia en el desarrollo de las actividades de trabajo. Al respecto, Chiavenato (2011), expone que:

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad,

habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (p.367).

Estos factores expuestos por el autor, deben reflejar en el trabajador actitudes y operatividad con un grado de motivación para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección por lo tanto, el desempeño laboral dentro de las organizaciones, requieren de un elemento fundamental como son: las relaciones interpersonales que deben tener todos los integrantes de una organización para poder alcanzar los objetivos propuesto, allí se establecen canales de comunicación necesarios que van a permitir que el trabajador sea tomado en cuenta por el gerente para satisfacer cada una de sus necesidades, aunado a ello, la comunicación como una de las herramientas más potentes para desarrollar la motivación de los trabajadores.

Por otra parte, Campbell et all (1996), afirman que el desempeño laboral son acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por las organizaciones. Asimismo, Pedraza et al., (2010) señalan que el éxito del desempeño depende de un conjunto de características que se muestran por medio de la conducta. Por esta razón, Milkovich y Boudreau (1994) asumen que el desempeño laboral es considerado como una serie de características individuales, como: las cualidades, las capacidades, las habilidades, las necesidades que interactúan en el trabajo y de la organización, ya que estos comportamientos pueden afectar en los resultados y la variabilidad sin precedentes que se están dando hoy por hoy en las organizaciones.

Por otro lado, Farías (2000) precisa al desempeño laboral como resultado del comportamiento de los trabajadores en consecuencia de sus actividades asignadas y aportes en función a su cargo que dependen de un regulador entre el colaborador y la empresa. Así mismo, Palmar, at all (2014) mencionan que es la respuesta ante el cumplimiento de las laborales asignadas, debidamente adecuadas a sus exigencias y requerimientos de la organización de modo que ser eficiente, eficaz y efectivo,

ayudara al cumplimiento de las responsabilidades designadas para el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas. Además, Panaifo (2015) asemeja al desempeño laboral como un valor esperado para la organización en cuanto a los diversos sucesos conductuales del colaborador que realiza en un determinado tiempo. En efecto, Pedraza, Amaya y Conde, (2010) mencionan que dichas conductas pueden ser individuales o colectivas en diferentes espacios de tiempo, lo cual aportarán a la eficiencia en la empresa.

2.6.1.1 Teoría del desempeño laboral

La investigación se sustenta sobre los postulados teóricos del modelo de Campbell et al (1996) el cual surge de la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral, es considerado uno de los pilares teóricos para la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional, su finalidad fue contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, sus elementos describen la estructura latente del desempeño en todos los trabajos.

Este modelo se originó por una investigación realizada en el ejército de USA en el siglo XX (Salgado, Moscoso y Cabal, 2011), en la cual se midió el desempeño de manera integral (Campbell, et al 1996). Cabe resaltar que para ese momento existía un modelo formulado por Murphy cuyo constructo abarcaba 4 componentes, pero no describían todos los componentes para poder realizar una correcta evaluación (Gavini, 2018), por lo tanto, al ver que no eran suficientes Campbell incorporó 4 componentes, estas están divididas en comportamientos vinculadas a las tareas específicas de cada puesto y conductas que brindan soporte al ambiente organizacional (Koopmans et al, 2014).

Es importante acotar, que el modelo de Campbell es uno de los pilares teóricos de la evaluación del desempeño laboral al ser un constructo multidimensional, el cual tiene por finalidad contar con los componentes principales para determinar el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos trazados por las organizaciones, ya que se enfoca en el comportamiento de

los trabajadores y como esta toma el control de los resultados. Borman & Motowidlo (1993),

Cabe considerar por otra parte, que en el modelo de Campell se desarrolló una taxonomía de 8 elementos del desempeño laboral, a partir de estos es posible describir la estructura latente del desempeño en todos los trabajos. Estos elementos son: (1) competencias en tareas específicas del cargo, capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas, referidas directamente al cargo; (2) habilidades en tareas no específicas, vinculadas a las tareas que no son exclusivos para el trabajo pero que son esperados por el empleador; (3) comunicación oral y escrita, engloba habilidades de los trabajadores para escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño; (4) Demostración del esfuerzo; (5) mantenimiento de la disciplina personal, engloba la evitación de comportamientos negativos en el trabajo; (6) facilitación del rendimiento en equipo, el grado de apoyo y colaboración en mantener la meta del grupo de trabajo por parte de un individuo hacia a sus compañeros; (7) supervisión, qué tan bien alguien influye en el desempeño de los subordinados a través de la interacción cara a cara; y (8) administración, referido a los comportamientos direccionado a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos. (Campell at all, 1996)

Los ocho factores antes mencionados son los más importantes y pueden ser utilizados para describir el desempeño de cada puesto de trabajo en el ámbito profesional, aunque la aplicación de algunos de los factores antes descritos, no tengan la misma relevancia en un determinado puesto de trabajo. (Campell at all, 1996). Dentro de este orden de ideas, Murphy (1990), menciona que los elementos que establece Campbell son factores determinantes para una correcta medición e interiorizar las metas empresariales y pueden ser aplicados en cualquier organización. Así mismo, Borman & Motowidlo (1993) argumenta que estos elementos deben de ser aplicados para entender el desempeño laboral y en consecuencia ver la influencia que esta ejerce para el logro de los objetivos organizacionales, además de esto, este puede ser aplicado en diversos sectores ocupacionales ((Poropat, 2002); (Jaen, 2010) (Geraldo, Soria, Rosello, & Buendia, 2020)).

Se puede señalar, que el modelo de Campbell permite medir el desempeño laboral de manera integral, este constructo presenta ventajas por ser un instrumento multidimensional Su objetivo es contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta manera poder ayudar a formular estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y como este toma el control de los resultados, sus elementos describen la estructura latente del desempeño y pueden ser aplicado para cualquier sector ocupacional.

Finalmente, es importante destacar que la principal contribución del modelo de Campbell es su consistencia al ser completo y parsimonioso, esto se debe gracias al análisis de las actividades observables para los objetivos de la organización, para Aguinis & Edwards (2014) es un modelo integrado y genera ventajas prácticas para la adecuada evaluación de desempeño laboral (Schoorman & Mayer, 2008). Por lo tanto, según Viswesvaran y Ones (1996) el modelo de Campbell está compuesta por características conductuales que ayudará a verificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Aamodt, 2010).

2.6.1.2 Determinantes del desempeño laboral

En cuanto a los determinantes del desempeño laboral, Campbell et al (1996) los clasifica en directos e indirectos.

Los determinantes directos son características que dependen únicamente de la persona e influyen directamente en su rendimiento laboral, se clasifican en: (1) Conocimientos: Conjunto articulado de información que poseen las personas en variedad de temas; (2) Destrezas o habilidades: Grado de dominio que una persona posee en la ejecución de una determinada tarea; (3) Motivación o motivo: Grado de preferencia vocacional que una persona manifiesta por una actividad, o el impulso para realizar una determinada actividad.

Por su parte, los determinantes indirectos influyen en el rendimiento indirectamente, a través de los determinantes directos y pueden ser internos y externos.

Los determinantes indirectos internos son: (1) Capacidades y aptitudes, son rasgos generales de los individuos, que hacen referencia al potencial innato que tiene un sujeto para realizar cierto tipos de actividades; (2) rasgos de personalidad, elementos relativamente estables de ciertos patrones conductuales; (3) actitudes, predisposición de una persona a valorar favorable o desfavorablemente los objetos, sujetos o situaciones que le rodean; (4) valores, ciertas normas de conductas o patrones comportamentales adoptados por los individuos e (5) intereses, atracción que tienen ciertos objetos, sujetos o situaciones para una persona determinada.

Los determinantes indirectos externos al individuo son los organizacionales tales como: disponibilidad de recursos, organización del trabajo, entre otros.

2.6.2 Evaluación del desempeño

2.6.2.1 Definición

En la evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se han aplicado varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros. En la presente investigación se manejó bajo el término de evaluación del desempeño laboral.

Son muchos los autores e investigadores que han tratado el tema de la evaluación del desempeño y la han definido. Entre la definición más completa se encuentra la de Chiavenato (2011) el cual la define como “una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245). Al mismo tiempo, el mismo autor, asegura que la evaluación es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y a su vez representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas,

adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

Cabe decir, que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de las organizaciones; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Otra definición bastante completa es la de Dolan, et all (2007), quienes la definen como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”(p. 165). Esta definición destaca que la evaluación del desempeño se trata de un procedimiento sistemático ya que supone por una parte, el seguimiento de una serie de pasos que van desde la definición de los criterios de medición hasta la retroalimentación de los resultados al trabajador, y por otra parte su aplicación está supeditada a las políticas y objetivos de la organización, de manera integrada con el resto de los procesos de administración de personal.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Brevemente se puede decir, que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad gerencial

2.6.2.2 Objetivos

La evaluación de desempeño tiene como objetivo principal medir el rendimiento del trabajador con respecto a las tareas que le son asignadas dentro de la organización, sin

embargo, a este se suman otros fines que se persiguen con la evaluación del desempeño y que lo convierte en el sistema de la administración de personal que actúa como integrador de los demás sistemas de ésta. (Chiavenato, 2011).

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:

1. Efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas.
2. Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
3. Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
4. Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
5. Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
6. Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
7. Elevar el clima organizacional.
8. Validar los procesos de selección y asignación de personal.
9. Mejorar las relaciones jefe-subordinado basadas en la confianza mutua.
10. Actualizar las descripciones de los puestos.
11. Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
12. Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
13. Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
14. Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
15. Proveer información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.

16. Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
17. Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
18. Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

De igual forma, Gibson, (2006) también estableció los objetivos de la evaluación de desempeño, entre los cuales se destacan:

Permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo. (2) Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo. (3) Proporciona retroalimentación a empleados sobre su desempeño. (4) Motiva a los trabajadores, disminuye el favoritismo relacionadas con la recompensa (p. 18).

Como lo indica lo planteado por Gibson, para desarrollar un proceso de evaluación efectivo, se requiere perfección y consolidación en los procedimientos, voluntad, e igualmente exigencia institucional, que provoque una alta motivación en quienes evalúan y son evaluados, dando a la organización un grado de satisfacción efectivo con el personal que labora en la misma.

Normalmente las organizaciones que utilizan sistemas de evaluación laboral se pueden fijar varios objetivos, entre los más destacados se encuentran según Chavenato (2011)::

- 1.-Motivar al trabajador para que mejore el desempeño
- 2.-Convertirse en un instrumento que determine los incrementos salariales
- 3.-Brindar elementos para la planificación profesional de los trabajadores
- 4.-Determinar áreas de capacitación para el personal
- 5.-Coadyuvar en la fijación de objetivos para el trabajador
- 6.-Proceso de traslados, despidos y/o eliminación de empleados de bajo rendimiento
- 7.-Establecer instancias de comunicación y retroalimentación entre jefes y trabajadores.
- 8.-Y por supuesto, el evaluar al trabajador con la mayor objetividad posible dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

Para efectos del presente estudio se sintetizan los objetivos de la evaluación del desempeño: (1) toma de decisiones en los procesos de ascensos y clasificaciones del talento humano; (2) identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo, favoreciendo la implementación de programas orientados a los trabajadores que lo ameriten; (3) retroalimentación a los empleados sobre su ejecución en el trabajo y (4) Distribución de las recompensas, méritos y reconocimiento a sus contribuciones, en el desarrollo de la dependencia donde está adscrito y por ende a la institución.

2.6.2.3 Importancia

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de las máquinas como un medio para aumentar la productividad de la empresa y de esta forma ganar competitividad. Sin embargo, actualmente, el éxito de las empresas depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo. Con el fin de conocer el real desempeño de los empleados y en qué medida se están alcanzando los objetivos establecidos, en este sentido, se hace necesario un mecanismo de control orientado a medir la eficiencia con que son llevadas a cabo las tareas asignadas a cada puesto de trabajo, lo que constituye la evaluación del desempeño laboral, considerado uno de los mecanismos del Control de Gestión, dirigido principalmente a obtener información valiosa para la toma de decisiones. (Chiavenato, 2011)

En toda actividad administrativa de las organizaciones tanto públicas como privadas es imprescindible las evaluaciones del desempeño, por cuanto contribuyen a la determinación y desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación del desempeño laboral consiste en medir la calidad del desempeño del empleado en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el desempeño de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

De acuerdo a lo antes señalado es oportuno citar a Werther y Davis (2004) quienes señalan que cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización: (1) Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo; hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

Tal como lo señala Chiavenato (2011) el éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

Cabe señalar que es sumamente importante que en las organizaciones tanto públicas como privadas, se hagan evaluaciones de desempeño laboral, porque permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño. También puede ser una oportunidad importante para reforzar o aclarar las expectativas.

En síntesis, cabe decir que el desempeño de los empleados siempre ha sido calificado como el eje fundamental para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés por parte de los gerentes de recursos humanos, los aspectos que permitan mejorarlo.

2.6.2.4 Procedimiento

La evaluación del desempeño es considerada un proceso estratégico en materia de administración del recurso humano de cualquier empresa, y como tal, su diseño debe obedecer a una serie de principios y reglas, que aunque no son rígidas ni uniformes para todas las organizaciones, pueden garantizar la transparencia del proceso, la fidelidad de los resultados y ganar la confianza de los trabajadores sobre ella. (Chiavenato 2011)

Un sistema de evaluación del desempeño se considera efectivo y exitoso siempre y cuando ofrezca a la gerencia la información necesaria sobre el desempeño de sus trabajadores, y a su vez ofrezca a los trabajadores información sobre cómo ve la supervisión el trabajo que realiza, todo esto dentro de una serie de parámetros necesarios en el sistema.

A continuación se describe el proceso que asegura la eficacia de la evaluación del desempeño según Wayne y Mondy (2010):

- *Establecer normas de desempeño:* El primer paso en el proceso de evaluación de desempeño, es la creación de los patrones que serán utilizados como la base para comparar el rendimiento real de los empleados. Este paso requiere el establecimiento de los criterios para juzgar el desempeño de los empleados como éxito o el fracaso y los grados de su contribución a las metas y objetivos de la organización. El conjunto de normas debe ser claro, fácilmente comprensible y en términos mensurables. En caso de que el rendimiento del empleado no se puede medir, se debe tener cuidado para describir las normas.

1. *La comunicación de las pautas:* Una vez establecido, es responsabilidad de la gestión de comunicar los estándares o pautas a todos los empleados de la organización. Los empleados deben ser informados y las normas deben ser explicadas con claridad a los empleados. Esto les ayudará a entender sus roles y saber exactamente lo que se espera de ellos. Las normas también deben ser comunicadas a los evaluadores y, si es necesario, las normas también pueden ser modificadas en este escenario mismo de acuerdo a la retroalimentación pertinente de los empleados o los evaluadores.

2. *La medición del rendimiento real:* La parte más difícil del proceso de evaluación de desempeño es medir el rendimiento real de los empleados que es el trabajo realizado por los empleados durante el período de tiempo especificado. Es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año. Esta etapa requiere la cuidadosa selección de las técnicas de medida adecuadas, teniendo cuidado de que los prejuicios personales no afecta el resultado del proceso y la prestación de asistencia en lugar de interferir en los empleados como trabajan.

3. *Al comparar el rendimiento real con el rendimiento deseado:* El rendimiento real se compara con el rendimiento deseado o la norma. La comparación indica las desviaciones en el desempeño de los empleados de las normas establecidas. El resultado puede mostrar el rendimiento real de ser más que el rendimiento deseado o, siendo menor que el rendimiento deseado que representa una desviación negativa en el rendimiento de la organización el rendimiento real. Incluye la evaluación y el análisis de datos relacionados con el rendimiento de los empleados.

4. *Discusiones sobre los resultados:* El resultado de la evaluación se comunica y se discute con los empleados en la base de uno-a-uno. El foco de esta discusión es sobre la comunicación y la escucha. Los resultados, los problemas y las posibles soluciones se discuten con el objetivo de resolver problemas y llegar a un consenso. La retroalimentación debe ser determinada con una actitud positiva ya que esto puede tener un efecto sobre el rendimiento futuro de los empleados. La Evaluación del Rendimiento de retroalimentación por los administradores debe ser de tal manera útil para corregir errores cometidos por los empleados y ayudarles a motivar para un mejor rendimiento, pero no para desmotivar. La Retroalimentación sobre el desempeño de tareas debe manejarse con mucho cuidado, ya que puede llevar a la explosión emocional si no se está entregando correctamente. A veces, los empleados deben estar preparados antes de darles retroalimentación, ya que puede ser recibido de manera positiva o negativa dependiendo de la naturaleza y altitudes de los empleados.

2.6.2.5 Factores de la evaluación del desempeño

Existen diversos factores que se toman en cuenta en la evaluación del desempeño de los colaboradores, la selección de estos factores dependerá del criterio de evaluación que se emplee, en tal sentido Chiavenato (2011) establece los siguientes:

- *Calidad de trabajo:* Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Producir o realizar un trabajo de alta calidad. El empleado debe

estar capacitado, actualizado y manejar correctamente las herramientas y métodos que lo lleven a cumplir con sus tareas y actividades. El conocimiento es constante y, con el fin de mejorar el desempeño, es necesario que asista a cursos, talleres o charlas que lo ayuden a mejorarlo

- *Cantidad de Trabajo:* Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por iniciativa propia, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
- *Conocimiento del puesto:* Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos, etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
- *Iniciativa:* Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente. Este factor mide la capacidad para detectar los problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones que contribuyen a su solución. Normalmente las personas con iniciativa tienden a imaginar, emprender, desarrollar y evaluar las posibles situaciones y soluciones para sobrepasar objetivos, tanto individuales como colectivos.
- *Planificación:* Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y uso de los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y lugares adecuados a las órdenes de producción. Puede anticiparse a las necesidades o problemas futuros.
- *Control de costos:* Controlar los costes y cumplir los objetivos presupuestarios y beneficios mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos, entre otros.
- *Relaciones con los compañeros:* Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento

apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros en proyectos de equipo.

- *Relaciones con el supervisor:* Mantiene al progreso del progreso en el trabajo y de los problemas que pueden plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
- *Relaciones con el Público:* Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa ...
- *Dirección y Desarrollo de los Subordinados:* Dirigir los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hacer un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y el tratamiento de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identificar áreas en las que se necesita formación y ordenar el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
- *Responsabilidades o grado de cumplimiento de sus labores:* en relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.
 - *Trabajo en equipo:* El trabajo en equipo es uno de los aspectos más importantes. La relación que tenga un colaborador con sus pares dará como resultado un rendimiento mayor, pues los proyectos casi siempre necesitan ser manejados en conjunto. Además, de esta forma se mejora el clima laboral.

2.6.2.6 Beneficios

La evaluación del desempeño cuando se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae muchos beneficios al trabajador, al gerente y a la organización. En este sentido, Chiavenato (2011) presentan los beneficios de la evaluación del desempeño.

Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, entre otros) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, entre otros).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.
- Permite detectar errores en el puesto de trabajo.

2.6. 1.6 Ventajas de la Evaluación de Desempeño

A continuación se describen las ventajas que ofrece la evaluación de desempeño según González (2018):

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.

Evidentemente, en la actualidad es significativo emplear en las instituciones, la evaluación de desempeño, integrándolo y relacionándolos con los nuevos enfoques para la obtención de un recurso humano efectivo, conformando para ello un sistema el cual pretende valorar de la forma más técnicas y objetiva posible el rendimiento de los empleados, permitiendo mejorar las condiciones laborales tanto del trabajador como de la institución, ya que, proporciona estabilidad en el trabajo gracias a que las irregularidades son revisadas a tiempo creando confianza, calidad y compromiso laboral.

2.6.1.7 Métodos de Evaluación de Desempeño

Existen muchos métodos de evaluación de desempeño que varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar al personal. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, entre otras. Cada

sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado.

Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. (Chiavenato, 2011).

Los principales métodos de evaluación del desempeño según Chiavenato (2011) son:

- *Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:* Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. En este método cada características por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee tal característica. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.
- *Método de elección forzosa:* El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.
- *Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:* Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas,

los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

- *Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:* Es un método de evaluación del desempeño simple, se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

- *Método de comparación de pares:* Es un método que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

- *Método de frases descriptivas:* Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

Por su parte, Robinnns, (1996) clasifica los métodos de evaluación de Desempeño Laboral en cuatro tipos:

- *Evaluación de Desempeño Laboral de 90:* se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo. Solamente el jefe inmediato evalúa al empleado, por ende, solo hay un tipo de evaluador.

- *Evaluación de Desempeño Laboral de 180:* se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el

cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador. El empleado es evaluado por el jefe inmediato, pero también realiza una autoevaluación. Por ende, hay dos tipos de evaluadores.

- *Evaluación de Desempeño Laboral de 270*: esta fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad, por ende, hay 3 tipos de evaluadores.

- *Evaluación de Desempeño Laboral de 360*: también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos entre otros. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas, por ende, hay cuatro tipos de evaluadores.

En síntesis, la aplicación de la evaluación del desempeño en las organizaciones requiere de un método dependiendo de las necesidades, exigencias y características de cada organización, por lo tanto es necesario identificar el tipo de organización, el clima interno y externo y la cultura de la misma para con esto definir cuál método es el más adecuado con la finalidad de lograr los objetivos propuestos. (Chiavenato, 2011)

En el mismo orden de ideas, Strauss (1981) sostiene que una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Los modelos de evaluación como bien señalan Mesa y Dolan (2007), de forma general se puede plantear que no existe un modelo de evaluación que sea mejor que otro. En la literatura especializada, se describen métodos de evaluación y cada uno con sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

2.7. Operacionalización de variables

La Operacionalización de las variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer “deductivamente” las variables, partiendo desde lo más general a lo más específico. (Carrasco, 2009). En otras palabras, operacionalizar una variable es llevarla de un referente teórico a uno práctico, hasta llegar al nivel más concreto para medirla. En la investigación, la variable principal que se estudió fue la evaluación del desempeño laboral definida conceptualmente como “una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011 p. 245).

Operacionalmente la evaluación del desempeño se define como la valoración sistemática de la actuación de los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas, en función de las actividades, tareas, metas, resultados que deben alcanzar y su potencial de desarrollo. En tabla 1 se puede apreciar la operacionalización de la variable estudiada.

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Ítems
Evaluación del desempeño laboral	Es la valoración sistemática de la actuación de los trabajadores del departamento de	Situación actual	Normativa Comunicación de las pautas Proceso continuo Objetivos de la evaluación Medición del rendimiento real Retroalimentación	1, 2 3 4 5 6 7, 8

	Identificación Ganadera del INSAI, Barinas, en función de las actividades, tareas, metas, resultados que deben alcanzar y su potencial de desarrollo.	Factores	Conocimiento del trabajo	9
			Calidad del resultado	10
			Responsabilidad	11
			Iniciativa y creatividad	12
			Trabajo en equipo	13
		Relaciones interpersonales	14	
		Beneficios	Mejoras de desempeño	15
			Políticas de compensación	16
Identificación de errores en el puesto de trabajo	17			
		Necesidades de capacitación y puesto de trabajo	18	

Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se describen los procedimientos lógicos utilizados en la ejecución de la investigación y está estructurado por la descripción del modelo, tipo y diseño de investigación, población, técnica e instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez de los instrumentos y finalmente, las técnicas de análisis de los datos.

3.1 Descripción del modelo

En el presente estudio la investigadora asumió el paradigma positivista, el cual parte de la neutralidad del científico en la indagación, lo cual permite obtener un conocimiento objetivo y veraz en las ciencias sociales, se utilizaron procesos cuidadosos, metódicos y empíricos que generaron conocimiento bajo el enfoque cuantitativo. Este enfoque en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2014) es el que “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 37). Metodológicamente, el enfoque cuantitativo de investigación se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a partir de procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos.

Considerando lo anterior, en el presente estudio se recopilaron datos objetivos a través de la aplicación de una escala de Likert a los empleados del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede Regional Barinas, permitiendo medir la frecuencia de sus respuestas, estos resultados de la investigación pueden ser extrapolados a todos los departamentos del INSAI Barinas y así obtener más conocimientos.

De acuerdo al enfoque asumido, la investigadora desarrolló el estudio en tres momentos: (a) El primero es netamente teórico y reflexivo; (b) el segundo, empírico, basado en el estudio de la realidad y (c) un tercer momento, que consiste en el retorno

a la teoría. Cabe señalar, que el esquema considerado asume los tres momentos como uno solo, puesto que indagar sobre el problema planteado en el campo de las Ciencias Sociales en el área de la gerencia, conlleva a una revisión teórica, para lograr plantear con base cierta, el momento empírico, al lograr el conocimiento por medio de los resultados de los estadísticos cuantitativos, mientras que estos requirieron respaldarse con la teoría y la objetividad que la investigadora tiene al respecto.

3.2 Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se adoptó el tipo de investigación descriptiva; la cual es definida por Hernández et al (2014) como aquella que “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). La investigación presentó un carácter descriptivo porque detalla, analiza e interpreta variables relacionadas con la evaluación del desempeño tales como: situación actual, factores que se valoran y sus beneficios, sobre hechos reales y concretos, presentando una información y resultado veraz y explícito buscando la descripción y análisis de las variables del estudio, ejecutado en el departamento de Identificación ganadera del INSAI, Barinas.

En líneas generales, esta investigación de tipo descriptiva, estuvo dirigida a la obtención de datos acerca de hechos o situaciones, mediante la descripción de su proceso.

3.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación es el plan de acción, indica la secuencia de los pasos a seguir, permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

El tipo de diseño utilizado en la investigación fue el no experimental transeccional descriptivo. Fue experimental, porque no se manipularon variables deliberadamente,

se estudiaron en su entorno natural para analizarlos; transaccional, porque se recogió información en un solo momento y su alcance fue descriptivo porque midieron variables en una población. (Hernández et al, 2014)

De acuerdo a lo antes señalado, el estudio se realizó con el personal que labora en el departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede Regional Barinas, se estudió la variable evaluación del desempeño, la cual no fue manipulada y se midió en su contexto real a través de un cuestionario que se aplicó en un solo momento para describirlo como se presentaba en la población estudiada y posteriormente se analizaron los resultados.

3.4 Población

La población se define como el “conjunto de los casos que concuerdan con una serie de especificaciones que pueden ser estudiadas y sobre los que se pretenden generalizar los resultados”. (Hernández et al 2014, p. 204). A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente al estudio estuvo conformada por siete empleados que laboran en el departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede Regional Barinas. De acuerdo a las características que presenta esta población, pequeña y finita se trabajó con la totalidad de ésta; en consecuencia, la población objeto de estudio se abordó a través de un censo poblacional, el cual consiste en estudiar todos y cada uno de los elementos que conforman la población.

Es importante acotar, que el censo permite delimitar una población estadística que refleja el número total de individuos a estudiar. A diferencia de otras herramientas de la estadística, en este caso no se trabaja con muestras, sino con la población total. El censo es considerado una técnica que utiliza la ficha censal o cédula de censo como instrumento para llevar a cabo una investigación. (Arias, 2016)

3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos

En función a los objetivos definidos en el presente estudio, donde se planteó el análisis de la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, sede Regional Barinas, se utilizó como técnica la encuesta definida, por Arias (2016) como la que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, en relación con un tema en particular y como instrumentos una escala de tipo Likert según Hernández, Fernández y Baptista (2014); es un conjunto de ítems presentado en forma de afirmación o juicios donde se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo una alternativa de acuerdo a la escala presentada.

El instrumento utilizado en la investigación, estuvo estructurado por 18 ítems con un nivel de medición ordinal y sobre la escala de cinco alternativas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Los ítems se formularon siguiendo un orden lógico, según la operacionalización de las variables presentada en la tabla 1. El instrumento tuvo como objetivo recoger información acerca de la evaluación del desempeño de los trabajadores del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas. (Ver anexo A)

3.6 Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos de medición deben cumplir con dos requisitos esenciales que son validez y confiabilidad. La validez se entiende como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretenden medir”. (Hernández et al, p. 277). En el presente estudio se determinó la validez de contenido a través del juicio de experto. Para ello la investigadora seleccionó tres docentes, 2 especialistas en gerencia y un metodólogo, estos expertos evaluaron los ítems en función a tres criterios (a) pertinencia se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo; (b) coherencia se refiere la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura y (c) claridad se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de

interpretación y precisión en los términos utilizados. Finalmente los expertos determinaron que el instrumento reflejó el dominio específico del contenido que se midió. (Ver Anexo B-1, B-2 B-3).

Validado el instrumento, se procedió a ejecutar la Prueba Piloto, la cual consistió en administrar el instrumento a cinco empleados del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI. En ésta, se sometió a prueba no solo el instrumento sino también las condiciones de aplicación, se analizó la comprensión de las instrucciones, el funcionamiento de los ítems, el lenguaje y la redacción. Los datos obtenidos se utilizaron para calcular la confiabilidad. (Hernández et all, 2014).

La confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultado iguales.” (ob. Cit., p.280). La confiabilidad de un instrumento de medición se determina a través de fórmulas estadísticas. El objetivo de esta prueba, fue refinar el instrumento de investigación antes de su aplicación definitiva. Con éste procedimiento se verificó la operatividad del instrumento a nivel del grado de comprensión del sujeto investigado. Además, permitió precisar que el instrumento responda a los propósitos establecidos en la investigación.

Entre los diferentes procedimientos para medir la Confiabilidad de un instrumento de medición se encuentra el Coeficiente Alfa (α) de Cronbach. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de varias opciones. Es importante acotar, que el coeficiente en referencia, requiere sólo de una aplicación y produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente cero (0) significa confiabilidad nula, mientras que uno (1), representa un máximo de confiabilidad. (Hernández et all, 2014).

El cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$r_u = \frac{n}{n - 1} * \frac{S^2_t - \sum S^2_t}{S^2_t}$$

En donde:

r_u = Coeficiente de Confiabilidad

n = número de ítemes

S^2_t = Varianza total del cuestionario

$\sum S^2_t$ = Suma de las varianzas individuales de los ítemes

Sustituyendo los valores correspondientes en la fórmula se tiene:

$$r_u = \frac{18}{18 - 1} * \frac{118,1 - 26,62}{118,1} = 1,06 * 0,78 = 0,83$$

En cuanto al coeficiente de confiabilidad obtenido en el cuestionario fue: $r_u = 0,83$ lo cual indica que el cuestionario tienen una confiabilidad de 83%. La magnitud del coeficiente puede ser guiada por la escala presentada por Ruiz (2015), quien establece que cuando un coeficiente de confiabilidad está entre el rango 0,81 a 1 la magnitud será “muy alta” (p. 71). La investigadora concluyó que el cuestionario obtuvo una consistencia muy alta, por lo que tenderá a generar resultados estables y consistentes y en consecuencia se aplicó a al censo poblacional.

3.7 Técnicas de análisis de los datos

El análisis de datos consiste en “llegar al conocimiento de las partes como elementos de un todo complejo, observar los nexos existentes entre ellos y penetrar en las leyes a que se encuentra sujeto en todo su desarrollo” (Arias 2016, p.92). En este sentido, cabe destacar que los datos obtenidos en la escala Likert, aplicada al personal que labora en Departamento de Identificación Ganadera, se tabularon y se presentaron en cuadros estadísticos y gráficos de barra en Excel.

Para interpretar la información cada uno de los ítems fue sometido a un análisis cuantitativo descriptivo, en atención a las frecuencias de respuestas, expresadas en forma absoluta y relativa (%), los mismos fueron organizados y presentados en tablas estadísticas y gráficos de barra. El análisis se realizó en función a los ítemes por indicadores, contrastando los resultados con la teoría. Tal como lo ilustra Hurtado y Toro (2007) la información obtenida se tabula, ordena y se somete a técnicas estadísticas y luego éstos resultados se presentan en cuadros o tablas y gráficos y se contrastan con la teoría.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, el análisis e interpretación de los mismos, donde se aportan los elementos estadísticos necesarios para racionalizar, procesar y presentar la información de forma ordenada y resumida mediante tablas de distribución de frecuencias y gráficos de barras con los resultados arrojados y la discusión de los resultados. El propósito del análisis y la discusión de los resultados es llegar a conclusiones específicas en relación con el objeto de estudio y dar respuestas a las preguntas de investigación. (Hurtado, y Toro 2007)

4.1 Análisis de resultados

Una vez concluida la etapa de recolección y procesamiento de datos se inició con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos, al respecto, Tamayo (2009), señala que “El análisis de los resultados se refiere a la descripción teórica, analítica y porcentual de los hallazgos encontrados, una vez aplicado el instrumento de recolección de datos” (p. 120). Para lo cual se aplicó el siguiente procedimiento:

- Los ítems se presentaron por indicadores, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías de respuestas (frecuencias absolutas y relativas).
- Se calculó la media por indicador y se presentaron en los gráficos que determinaron el comportamiento de cada uno de los indicadores.
- Los resultados se presentaron en cuadros de frecuencia y gráficos de barras.
- Se analizó e interpretó el valor más significativo por ítems e indicador.
- Posteriormente se contrastó los resultados con la teoría.
- Una vez analizada cada dimensión, se consideró los promedios obtenidos con el fin de precisar cuáles generaron preocupación.
- Los rangos establecidos para determinar la tendencia en cada indicador se realizó de la siguiente manera: (a) se sumaron los promedio de las opciones

totalmente de acuerdo y de acuerdo, las que obtuvieron mayor porcentaje se consideraron como fortalezas (b) para visualizar las debilidades se sumaron las opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, considerándose las que obtuvieron mayor porcentaje.

A continuación se presenta el análisis de los resultados de la investigación obtenidos a través de la escala de Likert, con el objeto de realizar el diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño, conocer los factores que se valoran y los beneficios que brinda, a fin de llegar a conclusiones de acuerdo a la realidad existente.

Tabla 2

Indicador: Situación actual

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
1. En el INSAI, sede Regional Barinas se establecen normas de desempeño.	5 (71%)		2 (29%)	0	0
2. En el INSAI, existe una normativa para evaluar el personal en forma equitativa.	6 (86%)	1 (14%)	0	0	0
3. Se comunican los estándares o pautas de evaluación a los empleados del INSAI, sede Regional Barinas.	5 (71%)	0	2 (29%)	0	0
4. La evaluación es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año.	5 (71%)	2 (29%)	0	0	0
5. La evaluación del desempeño en el INSAI Barinas, es una herramienta cuyo objetivo es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y por ende en la organización.	0	0	1 (14%)	0	6 (86%) 0
6. El rendimiento real se compara con el rendimiento deseado o la norma.	5 (71%)	2 (29%)	0	0	0
7. El resultado de la evaluación se discute con los empleados.	0	0	1 (14%)	0	6 (86%) 0
8. La retroalimentación recibida respecto a su desempeño permite mejorarlo y ser reconocidos.	4 (57%)	3 (43%)	0	0	0
\bar{X}	3,75 (54%)	1 (14%)	0,75 (11%)	0	1,5 (21)
	4,75 (68%)			1,5 (21)	

Fuente: Montenegro (2022)

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

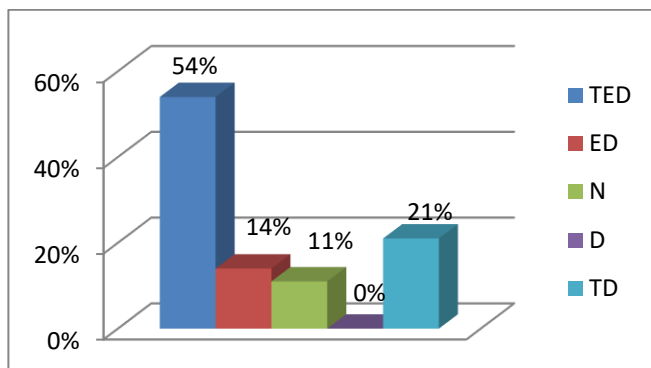


Figura 2. Promedio Indicador: Situación actual
Elaboración propia

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Cabe destacar que los datos presentados en la tabla 2, referida a la situación actual de la evaluación del desempeño, un porcentaje significativo de los encuestados señalaron que están totalmente en desacuerdo que en el INSAI sede Regional Barinas, se establecen normas de desempeño (**71 %**), que existe una normativa para evaluar el personal en forma equitativa (**86%**), se comunican los estándares o pautas de evaluación a los empleados (**71%**), la evaluación es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año (**71%**), el rendimiento real se compara con el rendimiento deseado o la norma (**71%**), y la retroalimentación recibida respecto a su desempeño permite mejorarlo y ser reconocidos (**57%**).

Por otra parte se puede apreciar que un número considerable de trabajadores están totalmente de acuerdo que la evaluación del desempeño es una herramienta cuyo objetivo es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y por ende en la organización (**86%**) y que el resultado de la evaluación se discute con los empleados (**86%**) En cuanto los resultados obtenidos en el indicador situación actual de la evaluación del desempeño, se puede apreciar en el gráfico 2, que el personal tiene una actitud desfavorable hacia este indicador por cuanto el promedio se encuentra en TED **54 %** y en DA **14%** para un total de **68%**, lo que evidencia una marcada debilidad en la situación actual de la evaluación del desempeño del INSAI Barinas.

Tabla 3

Indicador: Factores de desempeño

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
9. En la evaluación del desempeño se valora el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. (Abarca principios, conceptos, técnicas, métodos, así como las destrezas para ejecutarlo).	0	0	0	0	7(100%)
10.La calidad del trabajo se evalúa en el desempeño laboral.	7 (100%)	0	0	0	0
11.El grado de cumplimiento con sus obligaciones es un factor que se valora en la evaluación del desempeño de los trabajadores.	0	0	0	0	7(100%)
12.En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la iniciativa y creatividad de los trabajadores.	7 (100%)	0	0	0	0
13.El trabajo en equipo es un factor importante que se mide en la evaluación de su desempeño.	7 (100%)	0	0	0	0
14.Las relaciones interpersonales es un factor que se mide en la evaluación del personal.	7 (100%)	0	0	0	0
\bar{X}	4 (57%)	0	0	0	3 (43%)
	4 (57%)				3 (43%)

Fuente: Montenegro (2022)

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

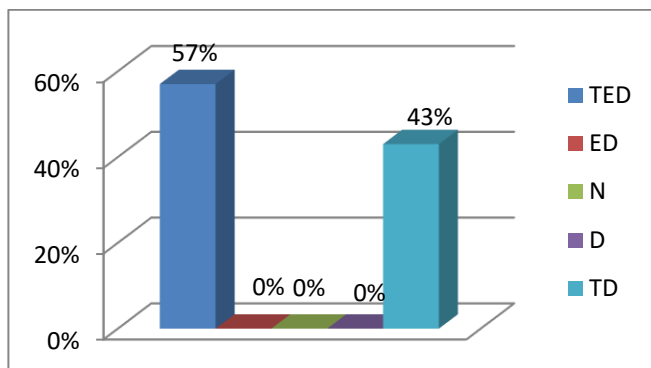


Figura 3. Promedio indicador: Factores de desempeño

Elaboración propia

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

Tal como se indica en la tabla 3, la totalidad, representada por el **100%** del personal que labora en el departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, están totalmente de acuerdo que en la evaluación del desempeño se valora el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo y el grado de cumplimiento con sus obligaciones.

Por otra parte, se puede apreciar que la totalidad de los encuestados (**100%**) señalaron que están totalmente en desacuerdo que en la evaluación del desempeño se toma en cuenta la calidad del trabajo, la iniciativa y creatividad de los trabajadores, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Por otra parte, en la figura 3 se puede apreciar que el promedio en el indicador factores de desempeño refleja que un **57%** del personal encuestado tienen actitud desfavorable hacia este indicador, no obstante un poco menos de la mitad tiene una actitud favorable hacia el indicador factores de desempeño

Tabla 4

Indicador: Beneficios

Ítemes	TED	ED	N	DA	TDA
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)	f (%)
15.La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, contribuye a mejorar el desempeño del empleado.	5 (71%)	2 (29)	0	0	0
16.La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación en el INSAI, Barinas.	5 (71%)	2 (29)	0	0	0
17.La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, se identifican errores en el diseño del puesto de trabajo.	0	0	0	0	7 (100)
18.La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, se indica necesidades de Capacitación y desarrollo del personal.	7 (100)	0	0	0	0
\bar{X}	4.25 (61%)	1 (14%)	0	0	1.75 (25%)
	5.25 (75%)			1.75 (25%)	

Fuente: Montenegro (2022)

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

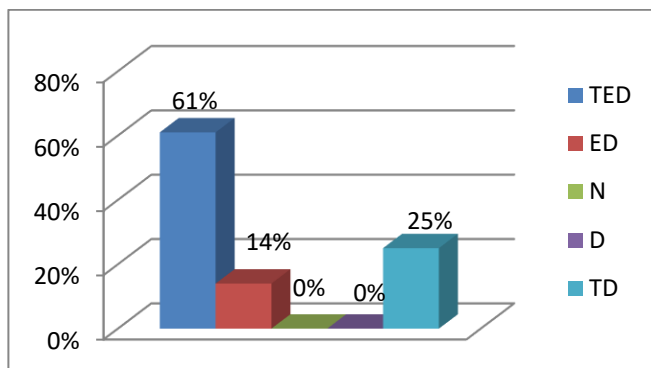


Figura 4. Promedio Indicador: Beneficios
Elaboración propia

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

De acuerdo a los resultados obtenidos en el indicador beneficio, se puede observar en la tabla 4 que un porcentaje significativo de los encuestados, señalaron que están totalmente en desacuerdo que la evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas contribuye a mejorar el desempeño del empleado (**71%**), proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación (**71%**), y se indica necesidades de Capacitación y desarrollo del personal (**100%**). No obstante, la totalidad de los trabajadores del INSAI Barinas, están totalmente de acuerdo que con la evaluación de desempeño, se identifican errores en el diseño del puesto de trabajo.

Cabe considerar por otra parte, que en la figura 4, se puede apreciar que el promedio en el indicador “beneficios” refleja que los trabajadores encuestados tienen una actitud desfavorable hacia este indicador por cuanto el promedio se encuentra en TED **61 %** y en DA **14%** para un total de **75%**, lo que evidencia una fuerte debilidad en los beneficios que ofrece la evaluación del desempeño del INSAI Barinas.

Tabla 5

Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores

Indicadores	TED f (%)	ED f (%)	N f (%)	DA f (%)	TDA f (%)
Situación actual	3,75 (54%)	1 (14)	1 (14)	0	1,5 (21)
	4,75 (68%)			1,5 (21)	
Factores de desempeño	4 (57)	0	0	0	3 (43%)
	4 (57%)			3 (43%)	
Beneficios	4.25 (61%)	1 (14%)	0		1.75 (25%)
	5.25 (75%)			1.75 (25%)	

Fuente: Montenegro (2022)

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

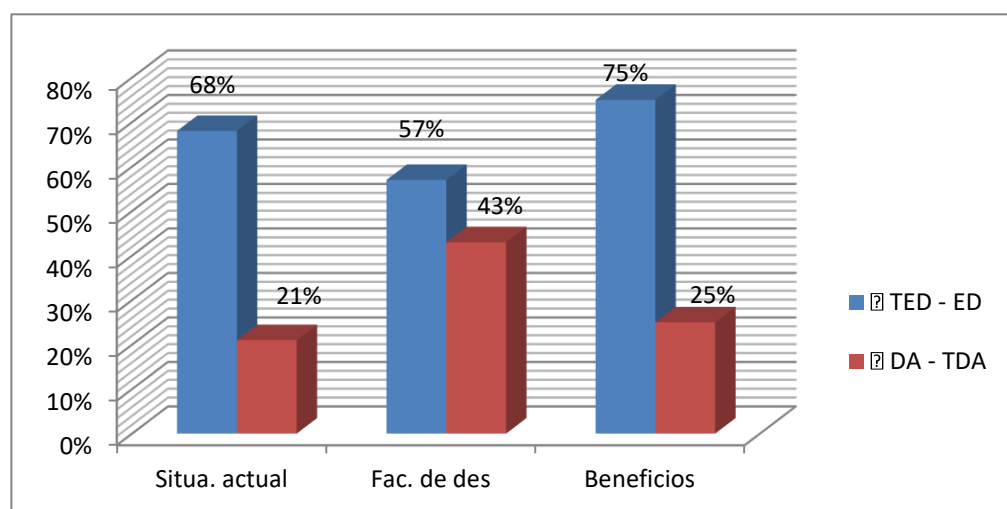


Figura 5. Síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores

Elaboración propia

Leyenda: TED= Totalmente en desacuerdo ED= En desacuerdo N= Neutral DA= De acuerdo TDA= Totalmente de acuerdo

En tabla 5 y figura 5 se puede visualizar en forma general el promedio obtenido en cada indicador de la evaluación del desempeño laboral, en tal sentido, se aprecia que un porcentaje significativo del personal del departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, tiene una actitud desfavorable hacia todos los

indicadores, reflejado de la siguiente manera: Situación actual TED **71%** y ED **14%** para un total de **85%**; en el indicador: factores de desempeño: TED **57%** ED **0%** para un total de **57%** y en cuanto a los beneficios TED **61%** ED **14%** para un total de **85%** en este indicador.

4.2 Discusión de los Resultados

A continuación se presentan la discusión de los resultados de la escala Likert aplicada al personal que labora en el departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas y su confrontación con la sustentación teórica de la investigación.

En relación al indicador situación actual de la evaluación del desempeño cabe señalar que un alto porcentaje de los empleados están totalmente en desacuerdo que en el INSAI Barinas se establecen normas de desempeño.

Este resultado contrasta con lo planteado por Wayne y Mondy (2010) quienes señalan que el primer paso en el proceso de evaluación de desempeño, es la creación de los patrones que serán utilizados como la base para comparar el rendimiento real de los empleados. Este paso requiere el establecimiento de los criterios para juzgar el desempeño de los empleados como éxito o el fracaso y los grados de su contribución a las metas y objetivos de la organización. Así mismo, Robinns y Jude (2017) señalan que las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado de los empleados, en condiciones operativas simples un administrador o un supervisor podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. La medición del desempeño con base a normas se debe realizar idealmente con fundamento a lo establecido en base a información real, y con ello generar un comparación entre los resultado entre los estándares y los resultados de los empleados.

Con respecto a la normativa para evaluar el desempeño laboral y la comunicación de sus pautas un porcentaje significativo está totalmente en desacuerdo que en el INSAI Barinas, exista una normativa para evaluar el personal en forma equitativa y en consecuencia no se comunican.

En este sentido, los resultados se contraponen a lo planteado por Wayne y Mondy (2010) cuando establecen que debe existir una normativa para evaluar al personal y se debe comunicar los estándares a todos los empleados de la organización. Así mismo, afirman que la comunicación de las pautas es responsabilidad del gerente encargado de la evaluación a nivel institucional. Los empleados deben ser informados y las normas deben ser explicadas con claridad. Esto les ayudará a entender sus roles y saber exactamente lo que se espera de ellos. Las normas también deben ser comunicadas a los evaluadores.

Respecto a la supervisión del rendimiento, un porcentaje significativo de los trabajadores están totalmente en desacuerdo que la evaluación es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año.

No obstante, estos resultados discrepan lo planteado por diversos autores como Chiavenato (2011), Wayne y Mondy (2010) y Robinns y Jude (2017) quienes destacan que la evaluación del desempeño es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año. Esta etapa requiere la cuidadosa selección de las técnicas de medida adecuadas, teniendo cuidado de que los prejuicios personales no afecta el resultado del proceso y la prestación de asistencia en lugar de interferir en los empleados como trabajan.

Así mismo, los autores antes reseñados señalan que la evaluación del desempeño es una tarea demasiado importante como para dejarla a merced de un evento que sucede una vez al año. Debe ser un proceso continuo. Incluso las revisiones intermedias pueden dar lugar a modificar algún objetivo debido a sucesos que han ocurrido dentro o fuera de la organización que hacen que lo requiera. Un empleado puede molestarse de que le digan que ha fallado en la consecución de un objetivo, o que ha quedado muy por debajo de las expectativas respecto a un factor de desempeño al final del año, cuando ha podido haber numerosas ocasiones para aclarar esas expectativas y para tomar las medidas para corregir a tiempo.

Por otra parte, los trabajadores están totalmente de acuerdo que la evaluación del desempeño laboral en el INSAI Barinas es una herramienta cuyo objetivo es medir el

rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y por ende en la organización.

Estos resultados arrojados guardan relación con lo que establece Chiavenato (2011) quien señala que el objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Cabe considerar, por otra parte que un porcentaje significativo de los empleados están totalmente en desacuerdo que el rendimiento real se compara con el rendimiento deseado o la norma, hecho que reafirma la carencia de normas de desempeño en la institución.

Estos resultados se contraponen a lo señalado por Wayne y Mondy (2010) quienes señalan que el rendimiento real se debe comparar con el rendimiento deseado o la norma. La comparación indica las desviaciones en el desempeño de los empleados de las normas establecidas. El resultado puede mostrar el rendimiento real de ser más que el rendimiento deseado o, siendo menor que el rendimiento deseado que representa una desviación negativa en el rendimiento de la organización el rendimiento real. Incluye la evaluación y el análisis de datos relacionados con el rendimiento de los empleados.

Por otro lado, se evidenció que un porcentaje significativo de los trabajadores están totalmente de acuerdo que los resultados de su evaluación se discuten con ellos.

En este sentido, los resultados coinciden con lo planteado por Murphy 1990, quienes destacan que una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de

sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica.

No cabe duda, que en esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio. (Wayne y Mondy , 2010).

En cuanto a la retroalimentación, es importante señalar que los encuestados están totalmente en desacuerdo que la retroalimentación recibida respecto a su desempeño permite mejorarlo y ser reconocidos

Estos resultados no coinciden con lo establecido con Wayne y Mondy (2010), quienes consideran que uno de los aspectos más importante en la evaluación del desempeño es la retroalimentación que permita mejorarlo y ser reconocido. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. En otro punto cuando un empleado es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

Respecto al promedio obtenido en el indicador situación actual, se puede apreciar en la figura 2, que el personal encuestado tiene una actitud desfavorable hacia este indicador y se infiere que los procedimientos utilizados en la evaluación presentan muchas debilidades.

Estos resultados se contraponen con lo establecido por Chiavenato (2011), quien considera que la evaluación del desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos

humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Así mismo, 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.

Los resultados obtenidos en el indicador *factores del desempeño* presentados en la tabla 3 y gráfico 3 señalan que en la evaluación del desempeño se mide el grado de conocimiento y entendimiento que posee los trabajadores considerado por Chiavenato (2011) como un factor importante que comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos, entre otros, necesario para desempeñar las tareas del puesto. Cabe destacar que este es un factor importante y elemental para ejercer un cargo y se refiere a los conocimientos (técnicos y operativos), información y habilidades para la realización del trabajo en forma eficiente para el área al cual fue contrato el funcionario.

En este sentido, es importante que el empleado tenga conocimiento de sus obligaciones y así hacerlo bien de esta manera se definen las obligaciones y atribuciones de los cargos, otorgando responsabilidad en el contexto laboral.

Así mismo, se mide el grado de cumplimiento de sus obligaciones, considerada por el autor antes señalado, como la relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción Positiva. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo, en otras palabras es estimar cómo un empleado cumple con sus obligaciones laborales.

Sin embargo, de los resultados obtenidos se desprende que no se mide la calidad del trabajo, al respecto Chiavenato (2011) destaca que la calidad del trabajo va más allá

de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor, evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas, producir o realizar un trabajo de alta calidad. La postura de Chiavenato coincide con la de Vargas y Aldana (2014) quienes señala que la calidad ha sido de gran importancia en las últimas décadas, tratando no solo de satisfacer las necesidades de los clientes, sino enfocándose en ser un factor competitivo; la calidad no solo se centraliza en el departamento de producción, sino en todas las áreas de la organización y deben ser consideradas en la evaluación del desempeño.

En cuanto a la iniciativa y creatividad es otro factor de desempeño que no se considera en la evaluación del desempeño, aspecto importante que mide la capacidad para detectar los problemas u obstáculos y llevar a cabo acciones que contribuyen a su solución. Normalmente las personas con iniciativa tienden a imaginar, emprender, desarrollar y evaluar las posibles situaciones y soluciones para sobrepasar objetivos, tanto individuales como colectivos. Tienen nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. (Chiavenato, 2011). Este es un factor bien importante ya que destaca en la evaluación la creatividad, el dinamismo y descarta lo negativo, en consecuencia, el funcionario debe tener la capacidad suficiente para actuar sin necesidades de recibir instrucciones en forma permanente. Debe ser recursivo en la solución, toma de decisiones o búsqueda de alternativas. Debe tener la capacidad en la ejecución de nuevas ideas o formas de trabajo que contribuyan al mejoramiento de las funciones a realizar

Por otra parte, se infiere que el trabajo en equipo tampoco es considerado en la evaluación del desempeño laboral, el cual facilita el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y la creatividad, y favorece las habilidades sociales de cada uno. El trabajo en equipo es una capacidad altamente valorada en el mercado laboral, y es una de las características más demandadas por las organizaciones, en consecuencia es importante medirla en la evaluación del desempeño.

En cuanto a las relaciones interpersonales de acuerdo a los resultados obtenidos se infiere que no son considerados en la evaluación del desempeño, observándose una gran debilidad ya que es un factor sugeridos por varios autores como Chavenato

(2011 y Vargas y Aldana (2014), entre otros, el cual tiene que ver con la habilidad para trabajar con otras personas de manera cordial, coordinada y como un todo, estableciendo formas efectivas de comunicación con todas las personas, dentro y fuera de la organización, con mentalidad de servicio y colaboración. En el buen desempeño de las labores éste factor es considerado esencial y tiene que ver con coordinación y comunicación.

La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales. Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia. (Chiavenato, 2011)

Respecto al promedio obtenido en el indicador factores del desempeño, se puede apreciar en la figura 3, que el personal encuestado está totalmente en desacuerdo que la calidad del trabajo se evalúa en el desempeño laboral, se toma en cuenta la iniciativa y creatividad de los trabajadores, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales por consiguiente, se infiere que existen muchas debilidades en los factores del desempeño laboral.

Sobre la base de los resultados obtenidos en el indicador *Beneficios* se puede apreciar en la tabla 3 y gráfico 3 que un alto porcentaje de los empleados están totalmente en desacuerdo que la evaluación contribuye a mejorar el desempeño del empleado.

Este resultado contrasta con lo planteado por Chiavenato (2011) quien considera que unos de los aspectos importantes de la evaluación de desempeño laboral radican en que permite que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan las áreas en las que se puede mejorar el desempeño.

Por otra parte, se observó que un porcentaje significativo está totalmente en desacuerdo que la evaluación del desempeño proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación.

En este sentido, los resultados se contraponen a lo planteado por Chiavenato (2011) quien considera que las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quienes deben recibir aumentos. Muchas organizaciones conceden parte de sus aumentos de sueldos a sus bonificaciones,

basándose en los méritos, lo que se determina primordialmente mediante evaluaciones del rendimiento laboral.

Cabe considerar, por otra parte que los trabajadores están totalmente de acuerdo que en la evaluación del desempeño se identifican errores en el diseño del puesto de trabajo

Estos resultados arrojados guardan relación con lo que establece Robinns y Jude (2017) quienes señalan que el detectar errores o necesidades en el puesto de trabajo comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos, entre otros, necesario para desempeñar las tareas del puesto, aspecto importante en la evaluación del desempeño. En este sentido es significativo señalar que un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a diagnosticar esos errores.

Por otro lado, se evidenció que un porcentaje alto de los trabajadores están totalmente en desacuerdo que en la evaluación se indica necesidades de Capacitación y desarrollo del personal.

Estos resultados contrastan con lo planteado por Chiavenato (2011) quien destaca que las organizaciones pueden utilizar la información obtenida a partir de las evaluaciones para ofrecer formación a los empleados que lo necesiten. Esto resultará en una mejora de las habilidades de los trabajadores y de las posibilidades de ser ascendidos. La evaluación del desempeño también puede utilizarse para determinar lo efectivo que es dicho entrenamiento comparando los resultados de antes y de después de la formación. Así mismo, plantea que la evaluación del desempeño debe proporcionar a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que se definan programas de desarrollo.

La capacitación en la actualidad representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que

enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. (Robinns y Jade, 2017)

Respecto al promedio obtenido en el indicador beneficios, se puede apreciar en la figura 4, que el personal encuestado tiene una actitud desfavorable hacia este indicador y se infiere que son pocos los beneficios que ofrece la evaluación del desempeño a los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera, considerado esto una gran debilidad.

Estos resultados se contraponen a lo señalado por Chiavenato (2011) quien considera que la evaluación de desempeño es una herramienta que permite obtener información esencial sobre el rendimiento laboral de los colaboradores. Además, genera ciertas ventajas tanto para la organización como para los empleados, ya que incentiva buenas prácticas y reconoce las contribuciones y resultados de los mismos.

Los resultados presentados en la tabla 5 y gráfico 5 referida a la síntesis de los promedios obtenidos en los indicadores revelan que un porcentaje significativo del personal encuestado tiene una actitud desfavorable hacia la evaluación del desempeño que se realiza en el Departamento de identificación Ganadera del INSAI Barinas, en tal sentido, se infiere que presenta muchas debilidades.

Estos resultados contrastan con lo planteado por Cuesta, 2020 y Robinns y Jude (2017) quienes consideran que la evaluación del desempeño es el sistema medular de la administración del talento humano, ya que sus resultados se convierten en un disparador de señales para el resto de los sistemas de gestión del personal; no se concibe una organización que no cuente con un proceso o programa permanente de evaluación del desempeño que le indique cómo es el rendimiento del talento humano, esto le brinda herramientas de elevada utilidad para la sana administración de dicho personal, de lo contrario resulta muy difícil saber si cumplen con las funciones del cargo, si necesitan reforzar áreas de conocimiento y destrezas, si están sobre calificados y tienen un alto potencial para otros cargos y de qué manera se otorgan los reconocimientos monetarios equitativamente de acuerdo al rendimiento de uno y otro trabajador.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió tener una visión clara de la situación actual de la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas.

Entre las principales debilidades que presenta se destacan las siguientes: No se establecen normas de desempeño, considerado como primer paso en el proceso de evaluación de desempeño, ya que estos patrones permiten comparar el rendimiento real con el deseado; no cuentan con una normativa para evaluar el personal en forma equitativa, los colaboradores deben ser informados y las normas deben ser explicadas con claridad. para que puedan entender sus roles y saber exactamente lo que se espera de ellos; no comunican los estándares o pautas de evaluación a los empleados, la evaluación no es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año y el rendimiento real no se compara con el rendimiento deseado o la norma, por la carencia de esta última.

Sin embargo, presenta pocas fortalezas entre las cuales se destacan: que la evaluación del desempeño en el INSAI Barinas, es una herramienta cuyo objetivo mide el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y por ende en la institución y el resultado de la evaluación se discute con los empleados.

De los factores estudiados los únicos que se valoran en la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas son: el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo (Abarca principios, conceptos, técnicas, métodos, así como las destrezas para ejecutarlo). y el grado de cumplimiento con sus obligaciones.

Entre los beneficios que ofrece la evaluación del desempeño laboral a los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas es que se identifican errores en el diseño del puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios al INSAI Barinas y al personal en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Cuando un sistema de evaluación del desempeño humano, está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo.

En forma general, se concluye que la evaluación del desempeño laboral en los trabajadores del departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas presenta muchas debilidades en el procedimiento utilizado, en los factores que se valoran y los beneficios que ofrece, en consecuencia, la investigadora considera que evaluar a los trabajadores es de vital importancia pero muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, que bien trabajado, lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, el INSAI, Barinas debe dedicarle tiempo suficiente y la importancia que requiere.

4.2 Recomendaciones

En aras de optimizar la evaluación del desempeño laboral en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas y extender la trayectoria del presente estudio, la investigadora sugiere:

- Establecer normas de desempeño claras, comprensible y en términos mensurables, para comparar el rendimiento real de los trabajadores, con establecimiento de criterios para juzgar su desempeño como éxito o el fracaso y los grados de su contribución a las metas y objetivos del INSAI.
- Comunicar las pautas a todos los empleados del INSAI, explicando con claridad las normas para que entiendan sus roles y saber exactamente lo que se espera de ellos.
- Mejorar el diseño de la evaluación del desempeño de los trabajadores en el departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, donde se definan claramente las Políticas y Normativas relativas a la misma, la identificación de las dimensiones o criterios de evaluación, elección del método de evaluación a utilizar, determinación de quién evaluará, alcance de la evaluación y el periodo de evaluación.

- Incluir en la evaluación del desempeño la medición de factores tales como: calidad del trabajo, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.
- Discutir el resultado de la evaluación con los empleados con el objetivo de resolver problemas y llegar a un consenso. La retroalimentación debe ser útil para corregir errores cometidos por los empleados y ayudarles a motivar para un mejor rendimiento.
- Desarrollar un proceso de evaluación efectivo, que garantice la transparencia del proceso, la fidelidad de los resultados, ganar la confianza de los trabajadores sobre esta; que ofrezca a la gerencia del INSAI la información necesaria sobre el desempeño de los trabajadores, y a su vez ofrezca a los trabajadores información sobre cómo ve la supervisión el trabajo que realiza.
- Los resultados obtenidos arrojan claramente, un cúmulo de situaciones bien interesantes que no sólo reafirman la intención de la investigación, sino que además, ponen de manifiesto la necesidad de elaborar nuevos procedimientos e instrumento para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas, que este orientado a elevar la efectividad de los procesos y a la implementación de mejoras y se convierta en factor generador de cambios y una herramienta de gestión gerencial.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguinis, H., y Edwards, J. (2014). *Methodological wishes for the next decade and how to make wishes come true. Journal of Management Studies.*
- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional: Un Enfoque Aplicado.* México: Cengage Learning
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de investigación.* Octava Edición. Caracas: Episteme, C.A.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S.M (1993). *Expanding the criterion domain to include element of contextual performance requirements.* Human Performance 6(1),1-21.
- Bossi, I. (2001). *¿Para qué dar feedback? ¿Cómo hacerlo en forma efectiva?.* http://www.cema.edu.ar/~jib/Documentos/DT_05_El_feedback_efectivo_v2.pdf (consultado el 7 de marzo de 2009).
- Bragado, A. (2016). *Análisis de los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia estado Carabobo.* Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia [en línea] disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/5241/abragado.pdf?sequence=1> [consulta: 20 julio 2022].
- Campbell, J., Gasser, M., y Oswald, F. (1996). *The substantive nature of job performance variability.* In Murphy K, (10 Ed). Individual differences and behavior in organizations. San Francisco: Jose-Bass
- Carrasco (2009) *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación.* Lima: Editorial San Marcos.
- Cedeño, M. (2011). *Análisis de los sistemas de evaluación del desempeño en las empresas grandes de ciudad Guayana.* Trab. de Ascenso. Universidad Católica “Andrés Bello”, sede Ciudad Guayana. Guayana. [en línea] disponible en: <https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/20020/Trabajo%20de%20Ascenso%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [consulta: 20 julio 2022].
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5453 del 24 de marzo 2000. Edición Juan Garay. Caracas. Venezuela.

- Cuesta, A. (2020). *Manual para la evaluación del desempeño*. Barcelona: Marcombo Ediciones Técnicas.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.
- Choi, J., Miao, C., Oh, I., Berry, C. y Kim, K. (2018). *Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377–389
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Décima Edición. México: Mc Graw Hill.
- Daniels, A. C. (1993). *Gerencia del desempeño*. Bogotá: McGraw-Hil.
- Díaz, D., Hernández E. Díaz, R., Delgado, N., Díaz L. y Rosales, Ch. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral*. Artículo científico. Universidad de la Laguna. *Papeles del Psicólogo*, vol. 35, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 115-121 Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos Madrid, España [en línea] disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4736030> [consulta: 20 julio 2022].
- Dolan, S., Valle , R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw Hill, Madrid.
- Espinal, M. y Vidal, S. (2021). *Sistema de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo del colegio Zárate*. Tesis de Maestría. Zárate [en línea] disponible en: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9976/1/IV_PG_M_RHGO_TI_Espinal_Vidal_2021.pdf [consulta: 20 julio 2022].
- Faría, M. (2000). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. *Revista proyecciones*. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. p. 3.
- Gavini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. Argentina: UAI Editorial. Teseo. Recuperado de <https://uai.edu.ar/media/111496/gabini-potenciales-predictoresdel-rendimiento-laboral.pdf>

- Geraldo, L., Soria, J. , Rosello, M. y Buendia, K. (2020). *Modelo factorial en la motivación laboral y desempeño docente. Caso: Institución Educativa Emblemática Isabel la Católica, Lima – Perú*. Apuntes Universitarios, 11(1), 157 - 170. <https://doi.org/10.17162/au.v11i1.561>
- Gibson, I. (2006). *Organizaciones, Comportamiento, Estructuras, Procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, F. *Evaluación del Desempeño: Análisis del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del estado Lara (SAATEL)*. Trabajo de Grado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Lara: UCLA [en línea] disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev15-Art7-GomezyOtro.pdf> . [consulta: 20 julio 2022].
- González. k. (2018) La 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. San Felipe: Universidad De Carabobo
- Guerrero, B. (1996). *Evaluación del Desempeño Más allá del ritual*. Acarigua: Edición. Abril-
- Guzmán. C (2014) *Sistema de evaluación del desempeño para optimizar el rendimiento del personal obrero en la universidad politécnica territorial de portuguesa Juan de Jesús Montilla del Estado Portuguesa* Trabajo de Grado Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Acarigua- Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, M (2014) *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: Mc Graw-Hill
- Hurtado I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación*. Caracas: CEC
- Iturralde, J. (2010). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010*. Tesis de Maestría. Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. [en línea] disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf> [consulta: 20 julio 2022].
- Jaen, D. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

- Koopmans, L., Bernaards, C. Hildebrandt, V., de Vet, H. y Van Der Beek, A. (2014). *Construct validity of the individual work performance questionnaire. Journal of Occupational and Environmental Medicine.*
- Levy, C. y Prieto, J. (2001). *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas.* España: Ediciones Gestión.
- Ley de Salud Agrícola Integral. (2008). Gaceta Oficial N° 5890 Extraordinario de fecha 31 de julio del 2008.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) Gaceta Oficial N° 37.482, de fecha 11 de Julio de 2002. República Bolivariana de Venezuela.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta 20 Oficial con el N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.
- Ley Orgánica de Administración Pública. (2001) Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 del 17 de octubre de 2001
- Ley Orgánica del Trabajo. (2.012). publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 Extraordinario del 7 mayo 2012.
- Ley Orgánica para la Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.236 del 26 de julio 2005.
- Milkovich G.y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia.* Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana
- Murphy, K. (1990). *Job performance and productivity. Psychology in organizations: Integrating science and practice.*
- Palella. S, Martins. F. (2010) *Metodología de la Investigación Cuantitativa.* Editorial pedagógica de Venezuela. Caracas.
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., y Jhoan, M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia.* Revista de Ciencias Sociales, 17(39), 159–188.
- Panaifo R. (2015). *Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral.* Universidad Privada de Pucallpa. Pucallpa, Perú.

- Paredes (2020). *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*. Trabajo de Grado. Barinas: UNELLEZ. [en línea] disponible en: http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1487 [consulta: 20 julio 2022].
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 493–505.
- Poropat, A. (2002). *New Models of Work Performance and Their Implications for Employment Relations*. Employee Performance and Well-Being. (pp.1–11).
- Risco, R. (2017). Tendencias Globales del Comportamiento de los Empleados. Recursos Humanos. [Documento en línea] Disponible en http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf [Consulta: 2018, mayo 03]
- Robbins, S. (1996) *Administración del Recurso Humano*. Editorial Prentice Hall. México
- Robbins, S y Jude, T. (2017). *Comportamiento organizacional* 14 ed. México: PEARSON Educación
- Rodríguez, L. (2019). *Evaluación y valoración de desempeño de empleados vinculados en provisionalidad en el sector público para la “Alcaldía de Gachancipa*. Tesis de Maestría. Zipaquira: Universidad Nacional Abierta y A Distancia [en línea] Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/28200/1/35419737.pdf> [consulta: 20 julio 2022].
- Ruiz, C. (2015). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa: Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo para la Recolección y Análisis de Datos* (3ra Ed.) Barquisimeto/Venezuela: Kindle
- Salgado, J., Moscoso S. y Cabal, A. (2011) *Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures*. International Journal of Selection and Assessment.
- Schoorman, F. y Mayer, R. (2008). *The value of common perspectives in selfreported appraisals: You get what you ask for*. *Organizational Research Methods*.

- Strauss, G. y Sayles, L. (1981). *Personal, problemas humanos de la administración*. España. Printice-Hall Inc.
- Tamayo M (2009). *El Proceso de la Investigación Científica* Quinta Edición México: Limusa, s.a.
- Varela, O. y Landis, R. (2010). Teoría integral de Campell. Revista de Investigación Valor Agregado (2020). Volumen 8 N° 1. 2021. Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1633-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2870-2-10-20220105%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1633-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2870-2-10-20220105%20(1).pdf)
- Vargas, M., y Aldana, L. (2014). *Calidad y servicio*. (Tercera ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Viswesvaran, C., y Ones, D. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*.
- Vite, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial*” Tesis de Maestría. Universidad de Guayaquil. [en línea] disponible en: https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UG_6d968f3a6baa1f6b25f2f80c54f55721 [consulta: 20 julio 2022]
- Wayne R, Mondy. M, (2010). *Administración De Recursos Humanos*. Decimoprimer Edición. México: Prentice Hall.
- Werther, W. y Davis, k. (2004) *Administración de personal y recurso humano*. México: McGraw-Hill:

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Escala Likert que será aplicado al personal del Departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI).

El siguiente instrumento tiene como objetivo recoger información acerca de la evaluación del desempeño de los trabajadores del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI, Barinas. Está diseñado como parte del trabajo de grado titulado: “Evaluación del Desempeño laboral a los empleados del Departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI). Caso de Estudio: Sede Regional Barinas, año 2019”, el cual es un requisito indispensable para la obtención del título de Magister en Administración mención Gerencia General.

Instrucciones:

1. A continuación se presentan 18 enunciados, léalas detenidamente y marque con una equis “X” la opción con la que más se identifique siguiendo la escala que se indica a continuación: **TED** = Totalmente en desacuerdo, **ED** = En desacuerdo, **N** = Neutral **D** = De acuerdo y **TD** = Totalmente de acuerdo.
2. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas solo representan su opinión personal.
3. Asegúrese de contestar todos los enunciados.
4. Este instrumento no requiere su identificación.
5. Por favor sea sincero y sensato al responder. Le garantizamos que sus respuestas son estrictamente confidenciales y de uso exclusivo para la investigación.

Gracias por su valiosa colaboración

La investigadora

Edad: _____ Género: Masculino__ Femenino__ Estado Civil: _____
 Grado de instrucción: _____ Tiempo de servicio: _____

N°	Ítemes	Opciones de Respuestas				
		TED	ED	N	D	TD
	Dimensión: Situación actual					
1	En el INSAI, sede Regional Barinas se establecen normas de desempeño.					
2	En el INSAI, existe una normativa para evaluar el personal en forma equitativa.					
3	Se comunican los estándares o pautas de evaluación a los empleados del INSAI, sede Regional Barinas.					
4	La evaluación es un proceso continuo que implica la supervisión del rendimiento durante todo el año.					
5	La evaluación del desempeño en el INSAI Barinas, es una herramienta cuyo objetivo es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y por ende en la organización.					
6	El rendimiento real se compara con el rendimiento deseado o la norma.					
7	El resultado de la evaluación se discute con los empleados.					
8	La retroalimentación recibida respecto a su desempeño permite mejorarlo y ser reconocidos.					
	Dimensión: Factores					
9	En la evaluación del desempeño se valora el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. (Abarca principios, conceptos, técnicas, métodos, así como las destrezas para ejecutarlo).					
10	La calidad del trabajo se evalúa en el desempeño laboral.					
11	El grado de cumplimiento con sus obligaciones es un factor que se valora en la evaluación del desempeño de los trabajadores.					
12	En la evaluación del desempeño se toma en cuenta la iniciativa y creatividad de los trabajadores.					
N°	Ítemes	Opciones de Respuestas				

		TED	ED	N	D	TD
13	El trabajo en equipo es un factor importante que se mide en la evaluación de su desempeño					
14	Las relaciones interpersonales es un factor que se mide en la evaluación del personal del Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas.					
	Dimensión: Beneficios	TED	ED	N	D	TD
15	La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas contribuye a mejorar el desempeño del empleado.					
16	La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, proporciona herramientas adecuadas para el desarrollo de las políticas de Compensación en el INSAI, Barinas.					
17	La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas, se identifican errores en el diseño del puesto de trabajo.					
18	La evaluación del desempeño en el Departamento de Identificación Ganadera del INSAI Barinas se indica necesidades de Capacitación y desarrollo del personal.					



ANEXO B-1

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
 Coordinación de Área de Posgrado

Postgrado en Administración Mención Gerencia General

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado al personal del
 Departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud
 Agrícola Integral (INSAI), Barinas
 Datos del Experto**

Nombre y Apellido: Jose Ricardo León C.I. N° 9388032 Institución dónde labora:
UNELLEZ Grado Académico: Msc Fecha de la Validación: 18/07/2022

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		

Opinión de aplicación: _____


 Firma
 Ricardo León
 Docencia Universitaria
 UNELLEZ UPOS

ANEXO B-1
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General

Carta de Validación

Yo, Prof. Ricardo León titular de la Cédula de Identidad N° 9388032, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento, correspondiente al Trabajo de Grado titulado “**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAD). CASO DE ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS, AÑO 2019**”, presentado por la Licenciada Rosa Montenegro, titular de la Cédula de Identidad N°: 20.099.783 como requisito exigido, para optar al Título de **Magister en Administración, Mención: Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 18 días del mes de Julio de 2022.


Firma

Docencia Universitaria
UNELLEZ UPOS

ANEXO B-2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Coordinación de Área de Posgrado

Postgrado en Administración Mención Gerencia General

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado al personal del Departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI), Barinas
Datos del Experto

Nombre y Apellido: Nelly Díaz Romero C.I. N° 5.095.498 Institución dónde labora:UNELLEZ Grado Académico: Msc Fecha de la Validación: 14/07/2022

Nº	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		

Opinión de aplicación: El instrumento se considera válido porque reúne las condiciones necesarias para el logro de los objetivos de la investigación, en consecuencia se recomienda su aplicación.


 Firma

ANEXO B-2
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General

Carta de Validación

Yo, **Prof (a) Nelly Díaz R.** titular de la Cédula de Identidad N° **5.095.498**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento, correspondiente al Trabajo de Grado titulado “**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAI). CASO DE ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS, AÑO 2019**”, presentado por la Licenciada **Rosa Montenegro**, titular de la Cédula de Identidad N°: **20.099.783** como requisito exigido, para optar al Título de **Magister en Administración, Mención: Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 14 días del mes de Julio de 2022.

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'NR' with a flourish, written over a light grey rectangular background.

Firma

ANEXO B-3

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Posgrado
Postgrado en Administración Mención Gerencia General

**Cuadro de Validación para el instrumento que será aplicado al personal del
Departamento de Identificación Ganadera del Instituto Nacional de Salud Agrícola
Integral (INSAI), Barinas**

Datos del Experto

Nombre y Apellido: María Daniela Uviedo Garrido, C.I. N° 14.341.972, Institución dónde labora:

UNELLEZ Grado Académico: Dra. Gerencia Avanzada Fecha de la Validación: 28/08/2022

N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3	X		X		X		X		
4	X		X		X		X		
5	X		X		X		X		
6	X		X		X		X		
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10	X		X		X		X		
11	X		X		X		X		
12	X		X		X		X		
13	X		X		X		X		
14	X		X		X		X		
15	X		X		X		X		
16	X		X		X		X		
17	X		X		X		X		
18	X		X		X		X		

Opinión de aplicación: _____


Firma
ANEXO B-3

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Administración
Mención: Gerencia General

Carta de Validación

Yo, **Prof. María Daniela Uviedo Garrido** titular de la Cédula de Identidad N° **14.341.972**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento, correspondiente al Trabajo de Grado titulado **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE IDENTIFICACIÓN GANADERA DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD AGRÍCOLA INTEGRAL (INSAI). CASO DE ESTUDIO: SEDE REGIONAL BARINAS, AÑO 2019”**, presentado por la Licenciada **Rosa Montenegro**, titular de la Cédula de Identidad N°: **20.099.783** como requisito exigido, para optar al Título de **Magister en Administración, Mención: Gerencia General**, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 28 días del mes de Agosto de 2022.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rosa Montenegro', written over a horizontal line.

Firma

ANEXO C
MATRIZ DE ÍTEMES POR SUJETOS SOBRE LOS RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO PARA EL CÁLCULO
DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Suj	Ítemes																		Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	1	3	3	5	2	4	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	2	1	40
2	2	1	2	3	2	4	1	1	1	3	3	1	1	2	2	1	2	1	33
3	1	1	1	5	2	5	5	1	5	1	4	1	1	3	1	3	4	1	45
4	2	1	4	5	4	4	5	2	4	4	4	2	2	5	4	1	5	1	59
5	2	2	2	4	4	5	5	3	4	5	5	1	1	5	5	1	4	5	63
6	1	1	3	5	4	3	4	4	4	2	4	1	1	4	3	1	5	3	53
7	2	4	4	4	4	4	4	1	5	5	5	2	1	4	1	1	4	1	56
																			118,1
Var	0,286	1,476	1,238	0,619	1,143	0,476	3,286	1,476	1,81	3	1,905	0,238	1,286	1,143	2,619	0,571	1,571	2,476	26,62