

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Area de Postgrado
Maestría en Administración:
Mención: Gerencia Pública**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA “DESARROLLOS HIDRÁULICOS COJEDES” C.A. BAJO LA
TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS**

**AUTOR: RICHARD SEGUNDO VARGAS
C.I: 8.668.183**

TUTOR: MSc. MIRIAM C. MORENO O.

SAN CARLOS, FEBRERO DE 2018

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración:
Mención: Gerencia Pública**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA “DESARROLLOS HIDRÁULICOS COJEDES” C.A. BAJO LA
TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS**

**Trabajo especial de grado, para optar al título de Magister Scientiarum en
Gerencia Pública.**

**AUTOR: RICHARD SEGUNDO VARGAS
C.I: 8.668.183**

TUTOR: MSc. MIRIAM C. MORENO O.

SAN CARLOS, FEBRERO DE 2018



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



Coordinación Área de Postgrado

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
---------------------------	--	----------------

Titulado(a):

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA REGIONAL DESARROLLOS HIDRÁULICOS COJEDES, S.A. BAJO LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS

Elaborado por el (la) participante:

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad
RICHARD SEGUNDO VARGAS GALEA	V-8.668.183

Como requisito parcial para optar al grado académico de **Maestría en Gerencia Pública**, el cual es ofrecido en el programa de **Maestría en mención Gerencia Pública (San Carlos)**, de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ-San Carlos, hacemos constar que hoy 05 de Junio de 2018, a las 11:02am, se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
 Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación.
 Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Honorífica.
 Aprobar la presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

Dada fe de ello, leemos la presente acta, la cual finalizó a las 11:32am

MSc. Yarkely Desroche Hernández
C.I.V-1 / 395.428

Jurado Principal (Coordinación UNELLEZ)

MSc. Yarkely Desroche Hernández
C.I.V-1 / 395.428
Yarkely Desroche Hernández

MSc. Yarkely Desroche Hernández
C.I.V-1 / 395.428
Yarkely Desroche Hernández

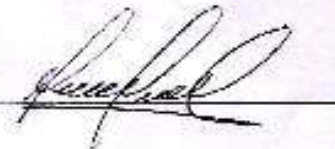
ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, **MIRIAM COROMOTO MORENO OLIVARES**, Cedula de Identidad Nro. **3.788.117**, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo Especial de Grado, Titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA "DESARROLLOS HIDRÁULICOS COJEDES" C.A. BAJO LA TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS**, presentado por el ciudadano, **RICHARD SEGUNDO VARGAS GALEA**; Cedula de Identidad Nro. **8.668.183**, para optar al título de **MAGISTER SCIENTIARUM EN GERENCIA PÚBLICA** y acepto asesorar al estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Carlos, a los 17 días del mes de Noviembre del 2016

Nombre y Apellido: **MSC. MIRIAM C. MORENO O.**

FIRMA:



A Dios y a la Virgen:

Por darme la fuerza espiritual para ver cristalizada esta meta. Por haberme permitido llegar hasta este punto y verme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis Padres:

Pilares fundamentales en toda mi vida, quienes a lo largo de mi existencia velaron y siguen velando desde el cielo por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento.

A mi esposa e hijo:

Porque depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Ellos representaron gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. Los amo con mi vida.

A mis familiares:

A mis hermanos por ser el ejemplo mayor y de los cuales aprendí aciertos y de momentos difíciles y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis; por estar al pendiente de todo lo que me sucede y ser también fuente de energía cuando los necesito.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos brindaron su apoyo incondicional para la realización de esta significativa meta.

A todos, mi profundo agradecimiento.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi maestría, así como también a los diferentes facilitadores que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi tutora de tesis MSc. Miriam Moreno por su paciencia, dedicación, motivación, criterio, aliento y haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico. Por hacer fácil lo difícil. Ha sido un gran privilegio contar con su guía y ayuda.

Mi agradecimiento también va dirigido a la Gerencia Administrativa de la Empresa “Desarrollo Hidráulicos Cojedes”, por haber aceptado que realice mi Trabajo de Grado en esta prestigiosa empresa.

Y para finalizar, agradezco a todos los que fueron mis compañeros de estudio, durante la carrera, ya que gracias a su compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado un alto porcentaje de mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional y a todas aquellas personas que de una manera u otra han sido clave en mi ejercicio profesional.

INDICE GENERAL

	P.p
APROBACIÓN.....	iii
ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULOS

I. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3. Justificación de la Investigación.....	11
1.4. Limitantes de la investigación.....	13

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	17
2.2. Bases Teóricas.....	20
2.2.1. Factores de Desempeño Laboral.....	20
2.2.2. Tipos de Estructura Organizacional.....	21
2.2.3. Evaluación de Desempeño.....	22
2.2.4. Importancia de la Evaluación de Desempeño.....	23
2.2.5. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.....	24
2.2.6. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	25
2.2.7. Propósitos de la Evaluación de Desempeño.....	27
2.2.8. Métodos de la Evaluación de Desempeño.....	28
2.2.9. Políticas de la Evaluación de Desempeño.....	32
2.2.10. Pasos de la Evaluación de Desempeño.....	34
2.2.11. Problemas que presenta la Evaluación de Desempeño.....	35
2.2.12. Competencias.....	40
2.2.13. Grados de la Competencia.....	41
2.2.14. Gestión por competencias.....	42

2.2.15 Pasos necesarios de un Sistema de Gestión por competencia..	43
2.2.16 La Cultura Organizacional.....	44
2.2.17 El Clima Organizacional.....	44
2.2.18 Tipos de Clima Organizacional.....	46
2.2.19 La Motivación.....	46
2.2.20 Liderazgo.....	47
2.2.21 Crecimiento Personal.....	49
2.2.22 Relación de la Evaluación de Desempeño con otras Funciones de la Administración de Recursos Humano.....	50
2.3. Bases Legales.....	52
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000)	52
2.3.2 Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).....	53
2.3.3 Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo (1981).....	55

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación.....	58
3.2. Nivel de la Investigación.....	58
3.3. Diseño de la investigación.....	58
3.4. Modalidad de la investigación.....	59
3.5. Metodología de la investigación.....	59
3.6. Población y Muestra.....	59
3.6.1 Población.....	59
3.6.2. Muestra.....	60
3.7. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	60
3.7.1. Técnica.....	60
3.7.2. Instrumento.....	60
3.8. Validez y Confiabilidad.....	61
3.8.1. Validez.....	61
3.8.2. Confiabilidad.....	61
3.9. Técnica para el análisis de los Datos.....	63

IV RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados.....	64
-------------------------------------	----

V LA PROPUESTA

5.1 Propuesta.....	72
5.2. Fundamentación.....	72
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	74
5.3.1. Objetivo General.....	74
5.3.2. Objetivos Específicos.....	74
5.4. Propósitos de la Propuesta.....	75
5.5. Funcionamiento del Método de Evaluación de Desempeño.....	75
5.6. Responsables de la Evaluación del Desempeño.....	76
5.7. Tipos de Evaluadores.....	76
5.8. Ámbito de Aplicación.....	76
5.9. Aplicación y Evaluación del Método de Evaluación de Desempeño.....	77

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.....	85
6.2. Recomendaciones.....	86

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
--	-----------

ANEXOS:

Anexo A: Instrumento.....	90
Anexo B: Validación del Instrumento.....	93
Anexo C: Confiabilidad del Instrumento.....	94
Anexo D: Organigrama de la Empresa.....	100

LISTA DE TABLAS**TABLAS**

1.- Operacionalización de Variables.....	55
2.- Diagnostico.....	63
3.- Evaluación.....	65
4.- Participación.....	66
5.- Criterios.....	68
6.- Resultados.....	69
7.- Recursos Humanos, Técnicos y Económicos.....	71
8.- Costo del Método de Evaluación propuesto.....	78

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	Pp
1.- Diagnostico.....	63
2.- Evaluación.....	65
3.- Participación.....	67
4.- Criterios.....	68
5.- Resultados.....	70
6.-Recursos Humanos, Técnicos y económicos.....	71

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración:
Mención: Gerencia Pública**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA
EMPRESA “DESARROLLOS HIDRÁULICOS COJEDES” C.A. BAJO LA
TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS**

**AUTOR: Vargas Richard S.
TUTOR: MSc. Miriam Moreno
AÑO: 2018**

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es diseñar un Método de Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes. En cuanto a la metodología, es una investigación en la modalidad de aplicación de tipo descriptivo, de campo, empleándose un diseño no experimental. Los sujetos de estudio fueron cincuenta (50) trabajadores, a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario con una escala Likert, el mismo fue sometido a la validación mediante el juicio de tres expertos, a su vez en la confiabilidad se empleó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach. En la técnica de análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Llegándose a concluir que: Los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, desconocen lo que es un método de evaluación de desempeño ya que en dicha empresa no se aplica esta evaluación, lo que repercute de forma negativa en la toma de decisiones administrativas, desconocen la evaluación de su desempeño, al igual que el método aplicado para la misma, así como tampoco reciben orientaciones para mejorar su rendimiento en el desempeño de sus funciones; tampoco participan en la evaluación de su desempeño; ni se autoevalúan. Sin embargo se pudo determinar que la Empresa, cuenta con recursos humanos, técnicos y económicos para la realización y aplicación de un Método para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano

Descriptor: Método de Evaluación de Desempeño, Talento Humano y Teoría de las competencias

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



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Coordinación Área de Postgrado
Maestría en Administración:
Mención: Gerencia Pública**

EVALUATION OF PERFORMANCE OF THE HUMAN TALENT OF THE COMPANY "HYDRAULIC DEVELOPMENTS COJEDES" C.A. UNDER THE THEORY OF COMPETENCES

**AUTHOR: Vargas Richard S.
TUTOR: MSc. Miriam Moreno
YEAR: 2018**

ABSTRACT

The purpose of the present investigation is to Design a Method of Evaluation of the Performance of Human Talent of the Company "Hydraulic Developments Cojedes C.A", Ezequiel Zamora municipality of Cojedes state. As for the methodology, it is a research in the modality of application of descriptive type, of field, using a non-experimental design. The study subjects will be fifty (50) workers, who were given a questionnaire type instrument with a Likert scale, the same was submitted to the validation by the judgment of three experts, in turn in the reliability was used the coefficient of Internal consistency Cronbach alpha. In the technique of data analysis, descriptive statistics were used. It is concluded that: The workers of the Regional Company "Hydraulic Development Cojedes CA", do not know what is a method of performance evaluation since in this company does not apply this evaluation, which has a negative impact on decision making Administrative, are not aware of the evaluation of their performance, as well as the method applied to it, nor do they receive guidance to improve their performance in the performance of their duties; Nor do they participate in the evaluation of their performance; Nor self-evaluates. However, it was possible to determine that the Company has Human, Technical and Economic resources for the realization and application of a Method for the Evaluation of the Performance of Human Talent

Descriptors: Performance Evaluation Method, Human Talent and Theory of competences

INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad, si ésta se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los trabajadores motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en el trabajo, es decir, una persona que se sienta satisfecha, que estima su trabajo, lo transmite y disfruta atender sus obligaciones.

En este orden de ideas, el ser humano es esencialmente un ser social y organizado de igual manera, las entidades del Estado, como organizaciones son unidades sociales en las cuales, los colaboradores desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la entidad. Es por ello, que cada día en las organizaciones se tiene más en cuenta el ambiente de trabajo y la motivación al trabajador para generar valor y aumentar la productividad laboral, ya que todo se relaciona con su talento.

Debe señalarse, que el proceso de evaluación es una de las tareas más importantes de toda empresa. En los últimos años, las organizaciones han estado reflejando situaciones fundamentales en cuanto a los cambios continuos y a la ferocidad de la competencia, puesto que no podrán sobrevivir sino hacen un trabajo excelente y adoptan métodos de gestión organizacional que tengan como objetivo el logro de mayores niveles de eficiencia en sus operaciones.

En este sentido, la evaluación es un medio que permite conocer los aciertos y las equivocaciones, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y si el logro de los resultados es conveniente o inconveniente con respecto a los propósitos. Lo cual permite, crear alternativas de mejoramiento que comprometan a todos los actores del sector administrativo para avanzar más rápidamente. De esta manera, las responsabilidades profesionales definidas claramente constituyen el ápice de una evaluación justa e integral, proporcionando suficiente detalle y exactitud por lo que ambos evaluador y evaluado, entenderán de una manera puntual las expectativas de su cargo o posición.

En este orden de ideas, una evaluación justa y equitativa para un profesional del área administrativa en todos sus niveles, reconoce la complejidad del trabajo. De manera que, las múltiples fuentes de información son necesarias para proporcionar un panorama del desempeño, de una manera autentica y global del trabajo en el área de administración.

Lo señalado anteriormente cobra importancia, cuando se refiere de manera responsable a la evaluación del desempeño ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización puesto que los superiores están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y por ello se forman impresiones acerca de su valor relativo para la entidad.

Desde una perspectiva más general, a la luz de considerar que la Evaluación del Desempeño, puede comportarse como un elemento impulsador de la productividad y la eficiencia, dentro de la institución que requiere metas claras e indicadores que permitan realizar tal evaluación. Dentro de este contexto, la gestión del Capital Humano es uno de los pilares principales en cualquier institución pública o privada, siendo éste una parte fundamental en su funcionamiento y a la vez la vía por medio de la cual se logra el cumplimiento de metas y objetivos. En virtud de ello, la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica de desarrollo mediante la cual se conoce que tan cerca se está de los fines propuestos; buscando a la vez mejorar el desempeño laboral y garantizar la adecuada gestión del capital humano.

Es por ello, que con este trabajo de investigación, se buscará dar respuesta a tantas interrogantes y conocer si existe un plan lógico y claro de las funciones de organización que establezcan líneas de autoridad y responsabilidad, tanto para las unidades de organización, como para los empleados individualmente, que asegure el desempeño de sus funciones de manera profesional y competente y le permita integrar estratégicamente sus acciones y recursos para lograr la máxima eficiencia en el cumplimiento de su misión.

De igual forma, la investigación que se presenta, orienta su propósito hacia la implementación de un método de evaluación del desempeño dirigido al capital humano que labora en la Empresa Regional Desarrollos Hidráulicos Cojedes.

Operacionalmente este trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Se presenta el Planteamiento del Problema a investigar, el objetivo general y los específicos, y finalmente la Justificación y el alcance de la misma.

Capítulo II: Marco Teórico; se consultan los antecedentes, Bases Teóricas, Bases legales, definición de término; finalizando este con la Definición Operacional de la Variable.

Capítulo III: Marco Metodológico: se define el diseño, tipo y diseño de investigación y como también la población y muestra, se describen los instrumentos y la validez y confiabilidad de los mismos; así como también la técnica de análisis de los datos.

Capítulo IV: Resultados; aquí se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra su análisis e interpretación.

Capítulo V: La Propuesta de Investigación.

Capítulo VI: En esta parte se presentan las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó después del análisis de los resultados

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Las empresas se crean con el propósito de lograr diversos objetivos, los cuales no pueden ser alcanzados de manera individual, sean éstas de carácter público o privado. En relación a esto se deduce que, una organización es un medio por el cual dos o más personas de forma consciente y voluntaria realizan acciones conjuntas para lograr un fin preestablecido, lo cual llevan a cabo a través de la comunicación, trayendo como consecuencia la permanencia y desarrollo de la misma.

En tal sentido; todas las actividades que se lleven a cabo en una empresa obedecen a una planificación previa, ya que a través de ella es posible determinar hacia donde se quiere llegar y la manera de hacerlo, permitiendo así disminuir los riesgos, la incertidumbre, además de aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan. En atención a lo planteado, Villanueva, (2010) define a las empresas como “entidades de acción, a través de las cuales, cada uno de sus miembros se relacionan, estableciéndose entre ellos una dinámica de trabajo dirigida hacia fines previamente establecidos” (p.73). Por lo tanto estos intercambios o relaciones pueden darse también entre el contexto social donde se desenvuelven.

Por otro lado; hay que tener presente que en toda organización o empresa se manejan recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, los que permiten el desarrollo de la actividad organizacional, destacándose entre éstos el recurso humano como el elemento más significativo para la consolidación de la misma, debido a que éste es el motor de las acciones para el logro de sus objetivos y su consecuente progreso. De allí que, para lograr el máximo rendimiento, la organización requiere de la aplicación de una gestión adecuada del talento humano, estableciendo claramente las descripciones de cargos de la misma, atrayendo a las personas más idóneas para que ocupen estos cargos, brindándoles una inducción que propicie su adaptación además de un clima organizacional favorable, compensaciones adecuadas, formación

en las tareas que deben desempeñar, evaluación y comunicación acerca de su desempeño, y oportunidades de desarrollo; herramientas estas que facilitaran el trabajo e incrementaran la eficiencia laboral, además de lograr la estimulación de potencialidades y destrezas de los trabajadores, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

En consecuencia a lo anterior, las empresas u organizaciones deben contar con un área que se encargue exclusivamente de administrar el talento dentro de ellas, y la administración del talento humano, asume esta área en las organizaciones, la misma desarrolla cinco subsistemas que comprenden: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. De ellos se derivan una serie de procesos vitales para toda organización como lo son: el reclutamiento, la selección, el diseño de cargos, la capacitación y la evaluación del desempeño. Estos son algunos de los procesos que vienen a constituir herramientas útiles para la toma de decisiones y ampliar las capacidades de trabajo de cada organización, los cuales son necesarios para el buen funcionamiento de las mismas.

De los procesos anteriormente nombrados la evaluación de desempeño constituye uno de los más necesarios en toda organización en el campo de la administración del talento humano, ya que a través de este medio se puede verificar, evaluar y direccionar si procesos como, la selección, capacitación o diseño de cargos, entre otros, han sido adecuados y en caso de ser necesario, tomar las medidas respectivas para mejorarlos. Al respecto, Chiavenato, I. (2002), señala que la evaluación de desempeño, “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”. (p.198).

Por otro lado; Martino, L. (2011) alude que la administración de recursos humanos:

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal. (p.59)

De esto se infiere que la administración de recursos humanos tiene como función principal dirigir todos aquellos procesos relacionados con el recurso humano que se llevan a cabo dentro de una organización, encargándose de su planificación, organización, dirección y control, sirviendo así de guía para aumentar las capacidades y habilidades humanas requeridas por la misma

Así pues, se puede evidenciar que el desempeño de cada persona se mide de acuerdo con las aptitudes que ésta posea según las tareas que lleve a cabo en el cargo, por medio de las cuales se obtiene información sobre la actuación laboral del trabajador, determinando y detectando las mejores cualidades de las personas a fin de premiarlas, motivarlas e incentivarlas a lograr altos porcentajes de desarrollo y productividad.

A través de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores se valora el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Dicho proceso es destinado a determinar cómo se están desempeñando los trabajadores en sus cargos y poder comunicar a los empleados planes de mejora, para los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos de los mismos.

Es importante resaltar que en las organizaciones públicas la valoración del trabajo de sus empleados va dirigida a la calidad del servicio que presta a la comunidad ya que poseen una gran responsabilidad con la sociedad, esto incide de forma directa en cada gestión que realiza, esto se refleja claramente en lo planteado por Ramírez, P. (2010), cuando establece que:

Las organizaciones públicas están sujetas a una naturaleza social que les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural, ideológica, de los grupos sociales a los que afecta directa o indirectamente. La organización pública tradicional, basada en la jerarquía, el establecimiento de normas irrestrictas, reestructuración de actividades y funciones predefinidas en organigramas inamovibles, ha cedido el paso a la organización flexible, abierta, innovadora y creativa. (p.39).

En consecuencia a lo antes expuesto por el autor; cabe señalar que las organizaciones del sector público están constantemente en contacto con la comunidad en general, cuyas necesidades se encuentran en continuo crecimiento y variación, por lo cual se les exige que cada día busquen el mejoramiento continuo en la prestación de sus servicios, respondiendo con mayor eficiencia a los requerimientos de sus usuarios. Por ende, el talento humano de estas organizaciones debe estar cada vez mejor preparado para que pueda hacer frente a las exigencias antes mencionadas, y que de esta forma la institución pueda adaptarse a las circunstancias que se le presenten, actuando más productivamente.

El fin primordial entonces de las instituciones públicas es brindar a la sociedad servicios que permitan mejorar significativamente su calidad de vida. Algunos de los retos más importantes que tienen las instituciones públicas a nivel mundial son: brindar a la población en general servicios públicos de calidad, proporcionar a las personas de la tercera edad una existencia digna, brindar oportunidades de estudio, mantener un sistema sanitario acorde a las necesidades de las comunidades, brindar asistencia legal a quienes así lo requieran, mejorar la calidad de vida de la población en general; todas estas actividades implican una gran responsabilidad con la sociedad en donde desarrollan sus actividades.

Como se mencionó anteriormente la evaluación de desempeño necesita de otros procesos para llevarse a cabo adecuadamente, al igual que es el complemento de muchos de ellos, es decir, para poder evaluar es necesario tener una base de los demás procesos que se llevan a cabo en la administración de recursos humanos, por lo tanto se requiere previamente que se haya ejecutado el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados, y a su vez se debe tener en cuenta que el resultado de esta evaluación tendrá consecuencias en procesos como: la capacitación, la planificación de carrera, administración salarial, la descripción de cargos e igualmente el reclutamiento y selección, aunque estos últimos deben ser aplicados previos a la evaluación. Todos los procesos antes mencionados incluyendo la evaluación de desempeño pueden ser puestos en marcha en las instituciones educativas, con el fin de buscar mejorar la calidad de la enseñanza del personal docente y el desempeño del

personal administrativo y obrero. Dichas instituciones deben seguir lineamientos específicos que les permitan medir el desempeño laboral de los trabajadores, y proporcionarles la retroalimentación adecuada, en cuanto a las tareas que ejecutan y los resultados que deben alcanzar, para lograr los objetivos de manera eficiente.

En tal sentido; la aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones u empresas y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la satisfacción de las mismas, se derivan entonces las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

En este ámbito de competencias se ubica la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” La cual fue creada por el Gobierno Nacional, sobre la base de la potencialidad hidráulica y edafológica, así como las perspectivas agrosilvo-pastoriles del estado Cojedes y su estratégica ubicación geográfica. Esta decisión fue tomada en Consejo de Ministros, el 27 de septiembre de 1.990, con el objeto de promover el crecimiento socioeconómico de la citada entidad federal. A nivel legal no fue sino hasta el 27 de enero de 1.992, cuando se constituyó como Compañía Anónima, mediante el registro ante el Juzgado de Primera Instancia en lo Civil, Mercantil, de Tránsito y de Estabilidad Laboral de la Circunscripción Judicial del Estado Cojedes

Esencialmente, Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A, es una organización promotora, al servicio del desarrollo agropecuario del estado basado en el aprovechamiento integral de sus inmensos recursos naturales. Para ello cuenta con: La Gerencia Técnica, corazón operativo de la empresa encargada de diagnosticar, cuantificar, calificar y orientar el uso de los recursos a través del Plan Maestro, instrumento de planificación, contentivo de un conjunto de lineamientos y propuestas que conforman el plan de desarrollo para el estado Cojedes. Para la elaboración del Plan Maestro se ha generado la información básica requerida mediante el desarrollo de

los de los siguientes programas: Hidrogeología, Conservación y Manejo de cuencas, Sistemas de riego y drenajes, Sistemas de Información Geográfica.

Entre otros servicios que presta están; las prácticas conservacionistas en cuencas altas, toma de muestra para la determinación de la calidad de aguas y pozos, embalses y ríos, levantamientos topográficos, asistencia técnica, agrícola y pecuaria, inspección de obras de ingeniería, trabajos de laboratorio en relación a la hidrografía y los suelos del estado, la protección ambiental y los programas de obras viales.

Por lo antes descrito, cabe mencionar que la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” es una organización de naturaleza pública, con un único fin: Estimular el uso racional y adecuado de los recursos hídricos con los que cuenta el Estado, así como establecer una infraestructura primaria de riego y vialidad para darle una mayor utilidad a los recursos potenciales de la Región, logrando impulsar el crecimiento económico de Cojedes; en busca de un equilibrio regional y nacional. Todo esto enmarcado dentro de una política conservacionista.

Ahora bien; según entrevistas no estructuradas realizadas a gerentes, manifestaron que en dicha empresa no se ha realizado una evaluación de desempeño del talento humano, en la actualidad solo se efectúa una observación del cumplimiento de las funciones de cada trabajador por parte del gerente de talento humano, teniendo en cuenta especialmente las horas de entrada y salida del personal, las asistencias y ausencias, uso de uniforme y la presencia en las actividades estratégicas planificadas por la empresa, lo cual pudiera considerarse una supervisión de personal más que un proceso formal de evaluación del desempeño del personal que labora en esta empresa.

Esta situación antes planteada evidencia que la empresa no tiene una apreciación confiable del nivel de desempeño y productividad del talento humano con que cuenta; lo que trae como consecuencia que la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” posea una perspectiva limitada del potencial de su talento humano, debido a que se desconocen las debilidades y las fortalezas de forma clara y precisa. En tal sentido la evaluación del desempeño que se realiza actualmente está creando conflictos en los trabajadores ya que estos consideran que la misma se está efectuando de forma subjetiva, donde se toman en cuenta solo los aspectos negativos

de su comportamiento, dejando de lado los positivos; se les hacen llamados de atención solo por incumplimiento de horarios y no se les estimula ni se dan reconocimientos.

Del mismo modo, la evaluación del desempeño se realiza sin tomar en cuenta las características propias de cada cargo, la misma es llevada a cabo solo por el gerente de recursos humanos, careciendo de propósitos y objetivos claramente definidos, que deben ser del conocimiento del personal. En base a la información obtenida, surge la siguiente investigación sobre el diseño de un modelo de evaluación de desempeño del talento humano de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”. En tal sentido se establecen las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño del talento humano de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”?

¿Qué elementos deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño del talento humano, de acuerdo con las responsabilidades y criterios considerados?

¿Cuál es la escala de calificación y los indicadores considerados para la evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”?

¿Qué beneficios traerá para la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” el diseño de un método de Evaluación del Talento Humano?

¿La aplicación del método de Evaluación de desempeño optimizará la eficiencia del Talento Humano de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”?

¿El método de Evaluación de Desempeño podrá ser evaluado?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un método de Evaluación del Desempeño del Talento Humano de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la evaluación del desempeño del personal de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, que se viene realizando actualmente.
- Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño del talento humano, de acuerdo con las responsabilidades y criterios considerados.
- Definir la escala de calificación y los indicadores considerados para la evaluación del desempeño del talento humano de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”
- Diseñar un método de evaluación para medir el desempeño del talento humano de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”
- Aplicar el método de evaluación del desempeño a los trabajadores de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”
- Evaluar el método de evaluación del desempeño a los trabajadores de la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”

1.3. Justificación de la Investigación

La evaluación del desempeño es un proceso sumamente importante dentro de las empresas, ya que tiene una gran influencia en los movimientos de personal, tales como: rotaciones, ascensos, transferencias y hasta despidos. De igual modo, sirve de punto de partida para la puesta en marcha de algunas de las demás funciones de la gerencia del talento humano como la es la capacitación del personal. En tal sentido; el proceso de evaluación del desempeño consiste en una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecutan cada uno de los trabajadores que forman parte del personal que labora en la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”

Por tanto, la carencia de un método para llevar a cabo la evaluación del desempeño de los trabajadores es perjudicial, debido a que se trata de una actividad de la cual se puede sacar provecho por los alcances que tiene en todos los niveles de la institución; su aplicación es beneficiosa tanto para la empresa como para los

trabajadores, si se toma en cuenta las necesidades de ambas partes en la planificación de la evaluación.

De allí pues, que la empresa en general y la gerencia de recursos humanos en particular, se beneficiarán de esta investigación debido a que les proporciona una herramienta estratégica de desarrollo mediante la cual se conoce que tan cerca se está de los fines propuestos; buscando a la vez mejorar el desempeño laboral y garantizar la adecuada gestión del talento humano a través de la implementación de un método de evaluación para medir el desempeño de los trabajadores que labora en la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”.

Por lo anterior expuesto, la presente investigación permitirá establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores en especial del personal que labora en la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” los cuales permitirán crear planes y políticas de mejoramiento del talento humano, considerando que los trabajadores, se han convertido en uno de los bienes más preciados para cualquier organización. Desde esta misma perspectiva, son muchos los beneficios que proporciona esta investigación.

Del mismo modo; el personal evaluado en la empresa en estudio se verá beneficiado ya que al ponerse en práctica la evaluación de desempeño se podrán identificar aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

Desde el ámbito organizacional, se busca resaltar entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos que permitan el diseño de un Método Organizacional que servirá para medir la evaluación del talento humano de la entidad, tomando en cuenta los procesos y las diversas fuentes existentes en concordancia con el tema, alcanzando con ello los resultados anhelados.

Desde el punto de vista social y económico este estudio es relevante, porque ante la dinámica del cambio y las transformaciones constantes del entorno económico, político y social del país, surge la necesidad de brindar a los funcionarios públicos, el

conocimiento y las herramientas actualizadas para fortalecer sus capacidades sobre los procesos operativos de control y evaluación haciendo referencia al nuevo enfoque de la administración pública.

En tal sentido, los beneficiarios directos con la realización de la presente investigación es el personal que labora en la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, para lograr que se motiven y obtener así experiencia ya que una buena capacitación, permitirá obtener conocimiento para el logro de una eficaz y eficiente ejecución de los programas requeridos para cumplir sus obligaciones.

Por otra parte, a través del adecuado uso de los resultados de la investigación sobre el proceso de evaluación del desempeño, la empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” tendrá la oportunidad de brindar una labor más idónea que iría en beneficio de la mejor imagen para la misma, debido a que contará con un personal con mayor capacidad sobre la labor que ejecutan, lo que ampliará la calidad del servicio prestado a la comunidad que se nutre de dichos servicios. Igualmente podrá identificar a los empleados que necesiten capacitación en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que posean condiciones de promociones o transferencias.

Asimismo, esta investigación beneficiará al investigador ya que le permite la puesta en práctica de conocimientos teóricos referidos a la administración del talento humano en una empresa u organización, que fueron adquiridos en el transcurso de su carrera y finalmente para la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (UNELLEZ), el presente trabajo servirá como antecedente de referencia para investigaciones futuras que versen sobre el mismo tema.

La línea de investigación de este estudio está enmarcada dentro del Fortalecimiento de las Institución Públicas y Privadas

1.4. Limitantes de la Investigación

En la realización de la investigación no se encontraron limitaciones ya que se contó con el apoyo de los trabajadores y el personal directivo de la Empresa

“Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, durante el desarrollo de la investigación; tanto en la aplicación de las encuestas como en la aplicación de la propuesta.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Es considerado como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación en estudio. El marco teórico es general e incluye al marco de referencia que ubica al problema desde diferentes ángulos para enfocarlos con una óptica que permita su estudio a través del análisis y según encuadre al problema

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual de los conocimientos en un área determinada. Según Arias (2004), se refiere a “todos los trabajos donde se hayan manejado las mismas variables, o se hallan propuesto objetivos similares; le sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones sobre cómo fue tratado el problema en esa ocasión” (p.42). Para la presente investigación se tomaron como antecedentes los siguientes trabajos.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Prato, R. (2012) en su investigación titulada: “Propuesta de un Sistema de Evaluación Integral de Desempeño en Base al Modelo Estratégico Balanced Scorecard dirigida a la Gerencia de Personal administrativo del Instituto Politécnico de Valencia España. En esta investigación se plantearon entre sus objetivos: Analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado a los trabajadores de la gerencia de personal administrativo. Utilizando una metodología de proyecto factible de campo no experimental; con una muestra de 65 unidades de análisis, a los que se le aplicó una encuesta tipo Likert.

Obteniéndose como conclusión que era preciso conformar la propuesta de un sistema de evaluación integral de desempeño capaz de suministrar información objetiva para otorgar reconocimientos y recompensas ajustadas a los resultados

obtenidos en la valoración del rendimiento, tomando en consideración tanto el aporte individual como el colectivo del recurso humano.

Esta investigación se relacionan con el estudio llevado a cabo, debido a la coincidencia que se pueden encontrar entre ella y el mismo, tales como: la realización de un estudio de la evaluación del desempeño, el hecho de llevar a cabo investigaciones en empresas del sector público y la presentación de propuestas en la búsqueda de la optimización del proceso de evaluación del desempeño en todo tipo de organizaciones, con la finalidad del mejor aprovechamiento del talento humano y el aumento en la eficiencia organizacional

Así mismo, se destaca el trabajo de grado de Gutiérrez, J. (2013). Titulado, Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño, basado en competencias dirigido al personal de la cadena de tiendas El Corte Inglés de Madrid. El objetivo fue presentar un sistema de Evaluación de Desempeño basado en competencias. La investigación se orientó hacia la modalidad de proyecto factible, sustentada en un estudio de campo, sobre una muestra representada por 300 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario elaborado bajo la escala de Lickert, con preguntas cerradas con cinco (5) alternativas de respuesta.

Los datos fueron analizados cuantitativa y cualitativamente, concluyéndose que era factible la aplicación de la propuesta de Evaluación de Desempeño por competencias. Este trabajo guarda relación con el propuesto ya que ambos tienen como variable la evaluación del desempeño.

Así mismo, Patiño, G. (2014) realizó un estudio titulado Propuesta de Mejoramiento del clima Laboral de la empresa “Colcafé”. Presentado en la Universidad Tecnológica de Pereira Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. El presente tuvo como objetivo general identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrollo una investigación cuantitativa en un nivel descriptivo, no experimental, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en

133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes.

El instrumento utilizado fue “Clima 18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Se incluye la investigación de Patiño, porque sirve de soporte en el desarrollo del presente trabajo de grado, tomando en cuenta que ambas investigaciones pretenden demostrar la importancia del proceso de evaluación desempeño para el mejoramiento del clima laboral, que conlleve a la realización eficiente de las funciones por parte de los trabajadores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Romero, K. (2012), en su estudio: “Propuesta de un Sistema Alternativo de Evaluación del Desempeño dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa S.E.M.D.A. C.A.”. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela. Dentro de sus objetivos sobresalía: Diagnosticar el contexto tradicional en el que se desencadenaba en la práctica la evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa S.E.M.D.A., C.A.

La metodología empleada fue de tipo aplicación, apoyado en una investigación básica, en la modalidad de campo; la muestra estuvo conformada por 200 trabajadores de la empresa en estudio a los que se les aplicó una encuesta estructurada con tres (3) alternativas de respuesta. Llegando a la conclusión de que existía una

necesidad de reestructurar la estrategia a través de la cual se lleva a cabo la evaluación de desempeño, por lo cual propusieron un sistema de evaluación del desempeño adaptable a las necesidades de la empresa y que apoye a la gerencia en el proceso de toma de decisiones efectivas, permitiendo así el alcance de las metas organizacionales.

La relación que guarda este trabajo con la investigación planteada tiene que ver con los objetivos y variables que son muy similares

De igual manera, Meneses, M. (2013) realizó un trabajo de grado titulado “Evaluación de desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular de la Universidad Nacional Abierta”, Estado Táchira, presentado en la Universidad de los Andes, Núcleo de Táchira. La presente investigación está enmarcada en un estudio descriptivo con diseño de campo, y población estuvo representada por 29 empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impide la aplicación correcta del mismo.

EL aporte del trabajo antes descrito, se centra en la idea de que para lograr la eficiencia en materia de administración de recurso humano, es fundamental conocer el activo con el cual se cuenta, esto se logra a través del proceso de evaluación de desempeño, por intermedio de la evaluación se identifican la capacidad y eficiencia de los trabajadores en cada uno de sus cargos, reconociendo y detectando las debilidades y fortalezas de cada uno de ellos y, al mismo tiempo, se miden los avances alcanzados por el personal involucrado.

Cárdenas, D y Rodríguez, B (2014) desarrollaron un trabajo de investigación que lleva por nombre Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani Carúpano Estado Sucre”, presentado en la Universidad de Oriente; formulando como objetivo principal Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani, cuya metodología fue de proyecto factible de tipo descriptivo, de campo no experimental;

con una muestra representativa de 72 empleados; a los que se les aplicó un cuestionario para recabar los datos.

En dicha investigación se concluyó que el personal profesional de la institución posee conocimiento sobre lo que es la evaluación de desempeño, es decir, saben que este proceso es importante para corregir y mejorar el desempeño laboral y por ende ayuda a elevar los niveles de productividad en la institución, el proceso es coordinado y supervisado por el Departamento de Recursos Humanos y es aplicado por los jefes y/o supervisores inmediatos, puesto que ellos son los que mantienen contacto directo con los empleados. Asimismo, destacaron que los resultados obtenidos con la aplicación del proceso no tienen ninguna trascendencia administrativa, pues los empleados no reciben beneficios, es decir, ascensos, bonos, planes de desarrollo, aumentos de sueldo, reconocimientos, entre otros.

La presente investigación aportó información relevante para el desarrollo del presente estudio en cuanto a evaluación de desempeño se refiere.

Por otro lado; Montoya C. (2014) realizó un trabajo de investigación, titulado “Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano” Este trabajo pretende mostrar un esquema de la evaluación del desempeño para empleados, teniendo en cuenta que ésta se constituye hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el talento humano. El mismo utilizó una metodología de tipo descriptiva, apoyada en una investigación de campo, con una muestra de trescientos (300) sujetos de análisis a los que se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas tipo Likert , llegando a concluir que se debe tener claro los aspectos a tener en cuenta por parte de los responsables de la evaluación del desempeño en las organizaciones y así poder darle la importancia a los sinnúmeros de elementos que se constituyen como parte esencial a la hora de definir los aspectos o puntos clave para el desarrollo de la evaluación

Este trabajo guarda relación con la investigación en desarrollo ya que ambas tienen como variable la evaluación del desempeño laboral en las organizaciones.

2.2. Base Teórica

Las bases teóricas según Tamayo, T. (2003) constituyen “el deber ser de la investigación si es parte de la existencia de un problema ahora se debe conformar un cuerpo de teoría describiendo cada uno de los indicadores o variables que se manejan en el problema” (p.145). La idea fundamental es tener un marco teórico de referencia que luego cuando es puesto en evidencia con la práctica oriente a la mejor solución del problema, es importante aquí considerar que se ha descrito en relación al tema que se está investigando, comparar diferentes puntos de vista al respecto y sustentar la posición acerca del tema.

2.2.1. Factores de desempeño laboral

Tamayo, T. (op, cit), plantea que el desempeño laboral, es entendido como la relación entre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización, no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado trabajo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona y que corresponden al clima o ambiente dentro del cual se desenvuelve y a la estructura formal en la cual están definidas tales funciones.

- **El ambiente organizacional:** El ambiente de trabajo o clima organizacional es un aspecto que puede ser percibido tanto por los miembros de la organización como por los no-miembros. Con frecuencia se considera que resulta particularmente afectado por el estilo de liderazgo vigente, por el nivel de motivación existente, por la forma como se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones, por el tipo de comunicaciones predominante, por la manera como se fijan las metas de la organización y por el empleo que se hace de los medios de control. Es triste mencionarlo, pero en algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima que impera en ellas, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, o cuando ya habiendo cambiado a todo el personal factible de ser removido, la situación no mejora más bien

empeora. Debe entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha venido cultivando durante mucho tiempo. Dicho germen bueno o malo es lo que se llama: cultura.

- **Estructura Organizacional** Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización

2.2.2. Tipos de Estructuras Organizacionales (Henao, G. 2010)

- **Estructuras organizacionales formales**, es una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal: El trabajo, el cual es divisionado, las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo, el ambiente en el cual se ejecuta el trabajo, las relaciones entre las personas o las unidades trabajo-personas.
- **Estructura Lineal**: Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.
- **Estructura Matricial**: Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de

varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones: Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información, se necesita contar con buen capital, se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la Organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

- **Estructura por Departamentalización:** Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas: Funcional, por producto, territorio, por Clientes, estructura circular, estructura híbrida, estructuras monofuncionales, estructura jerárquica, estructuras no piramidales. (p.92)

2.2.3. Evaluación del desempeño

Diversos autores han planteado sus puntos de vista acerca de este tema, entre ellos se han seleccionado algunos para su estudio: La evaluación del desempeño de acuerdo a (Chiavenato, I. 2002) es una:

Apresiasi sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (p. 123).

Así mismo; Rondón, L. (2008) indica que “es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p.27). De estas definiciones se puede concluir que, la Evaluación del Desempeño es la técnica que permite mejorar la interacción entre el trabajador y la organización, para lograr un beneficio mediante la comprobación, recolección de información sobre el trabajo de los empleados, con el fin de mejorar su actuación, aumentar la productividad y facilitar la adaptación a nuevos avances estratégicos.

Se puede considerar entonces como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

2.2.4. Importancia de la Evaluación de Desempeño

La importancia para que las entidades se preocupen por evaluar el desempeño de sus trabajadores, en considera por Chiavenato (2002) de la siguiente manera:

Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones despido de empleados. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño. (p.202).

De lo antes expuesto, se puede deducir que es importante dentro de la organización llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación de desempeño ya que

por medio de éste los trabajadores evaluados podrán conocer cómo están ejecutando sus funciones, y la opinión de su supervisor, el cual podrá brindar las recomendaciones que considere pertinentes para aumentar el desempeño y poder dar cumplimiento a los objetivos planteados.

2.2.5. Objetivos de la Evaluación de desempeño

Rodríguez (2012), hace mención a que los objetivos más importantes en el proceso de Evaluación de Desempeño Son:

- **Mejoramiento del Desempeño.** La retroalimentación del desempeño permita al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **Ajustes de Compensaciones.** Las Evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- **Decisiones de Colocación.** Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- **Necesidades de Capacitación y Desarrollo.** Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- **Planeación y Desarrollo de Carreras.** La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- **Deficiencias en el Proceso de Coberturas de Puestos.** Un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes para el departamento de personal.

- Inexactitudes de la Información. Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puestos, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de Diseños de Puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- Igualdad de Oportunidades de Empleo. Las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- Desafíos Externos. A veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda. (p. 362).

2.2.6. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

En general cuando un proceso de evaluación de desempeño está adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Chiavenato, I. (Op.cit), hace referencia a que, “los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización” (p.365).

A continuación se mencionan beneficios señalados por el referido autor:

a) Beneficios para el Jefe

- Evaluar mejor el desempeño y sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de evaluación

b) Beneficios para el Subordinado

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

c) Beneficios para la Organización

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

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

2.2.7. Propósitos de la Evaluación del Desempeño

Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2001) Los clasifican en dos grupos que se detallan a continuación:

- **Propósitos Administrativos:** desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos, asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como la decisiones de promoción, transferencia y despido.
- **Propósitos de Desarrollo:** desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nueva metas para alcanzar un desempeño mayor. (p. 313)

Por otro lado; Cuesta (2011). Plantea que “no es un fin en sí misma sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa para lograr ese objetivo” (p.125), la evaluación de desempeño trata de alcanzar estos objetivos intermedios:

- 1.- La vinculación del trabajador al cargo
- 2.- El entrenamiento.
- 3.- Promociones
- 4.- Incentivos por buen desempeño.
- 5.- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- 6.- Autoperfeccionamiento del empleado.

- 7.- Información básica para la investigación básica del recurso humano.
- 8.- Estimulación del potencial de desarrollo de los empleados.
- 9.- Estimulo a la mayor productividad.
- 10.- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño da la empresa.
- 11.- Retroalimentación con el propio individuo evaluado.

2.2.8. Métodos de evaluación del desempeño

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Según Mondy, R. (2011) en la evaluación de desempeño:

Es necesario que se tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. (p.120)

Es por eso que; un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor. La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento. O también la evaluación por parte de los subordinados,

es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Alles, M. (2008), plantea los siguientes métodos:

- **Feedback 360° o Evaluación 360°:** a través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores, se aportan distintas miradas sobre el evaluado. Se incluye la propia del individuo (autoevaluación), y la de sus superiores, pares y subordinados. (p. 95).
- **Feedback 180° o Evaluación:** es una versión reducida de la anterior; que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores, se aportan distintas miradas sobre el evaluado. (p. 95).
- **Evaluación de desempeño por competencia:** en este caso, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por áreas y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden, y el grado en que son requeridas por el puesto que ocupan. (p. 98).

Sobre el mismo tema, Rodríguez (2007) hace referencia a otros dos métodos de evaluación de desempeño.

a) Método de Evaluación de Desempeño Orientado al Pasado

Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La evaluación de desempeño en el pasado

permite que los empleados reciban retroalimentarse sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.

b) Método de Devaluación de Desempeño Orientado al Futuro

Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empelados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro. (p. 76)

Del mismo modo Wayle, R. (2012) establece otros modelos de evaluación de desempeño tales como:

- **Método de la escala gráfica de calificaciones** La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán.
- **Método de clasificación alterna** Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría

después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados

- **Método de la comparación por pares.** El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -) cual de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.
- **El método de la distribución forzada** Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos
- **Métodos de los incidentes críticos** Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases:

- En la fase uno se observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.
- En la fase dos se registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso).
- Y en la fase tres se investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos

2.2.9. Políticas de evaluación de desempeño

Las políticas, expone Balderas (2009) “sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización” (p.59). Es decir, que por medio de las políticas se pueden establecer en una organización lineamientos y parámetros que orienten los procesos y permitan dirigir las acciones no sólo de los empleados, sino también de todas las personas que mantienen contacto con la misma (clientes, proveedores, entre otros).

Las políticas sirven de guía para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, sin olvidar los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño es un proceso que forma parte de las operaciones que se ejecutan en una

organización, por lo que las políticas referidas al mismo constituyen una herramienta indispensable para su correcta aplicación. Es por ello que Villegas (2008) hace mención a que, “las políticas y los objetivos referidos al proceso de evaluación es otro requisito de gran importancia que no se debe pasar por alto” (p.245), y en relación a esto el autor considera las siguientes políticas:

a.- Políticas Referidas a la Motivación del Personal: Para lo cual se deben realizar reuniones convenientemente organizadas, con los gerentes y el personal supervisor, con miras a hacer de su conocimiento las características e importancia del programa, especialmente para evitar injusticias en la administración del personal y para favorecer un clima organizacional armonioso y 26 orientado a la productividad y a la eficiencia. Además deberá resaltarse la importancia de mantener y desarrollar el factor humano a través de las técnicas de evaluación en forma objetiva.

b.- Políticas sobre la Naturaleza de los Procesos que se cumplen sobre la Ejecución: Las cuales permiten explicar que las modificaciones de sueldos se basarán en el desempeño, pero no necesariamente se modificaran los sueldos al aplicar la evaluación. Igualmente se deberán explicar las acciones a tomar cuando se trata de ascensos o transferencias del personal. Se deberá expresar el alcance del programa de evaluación en cuanto se refiere al tipo de personal al cual se aplicará, los mecanismos de aprobación de las evaluaciones realizadas, el registro y mantenimiento de las evaluaciones, y las estrategias de desarrollo y entrenamiento que se pondrán en ejecución como resultado del programa.

c.- Políticas de Análisis y Seguimiento de las Evaluaciones: Las cuales expresarán el lapso comprendido para la práctica de las evaluaciones, así como las fechas más convenientes. Se informará sobre la forma que se procederá en la práctica de las evaluaciones, expresando que los empleados serán evaluados por sus supervisores inmediatos, tal como se presentan en el organigrama de la empresa.

Las políticas referidas a la evaluación del desempeño, sirven de guía para ejecutar de manera adecuada el proceso mencionado, y como expresa el autor se pueden

considerar tres grupos de las mismas, una de ellas es la referida a la motivación del personal, la cual sugiere realizar reuniones que permitan conocer tanto por parte del gerente como del supervisor, el valor del proceso, prevaleciendo en todo momento la importancia de motivar al recurso humano por medio de técnicas que permitan aplicar eficazmente la evaluación.

Asimismo, se hace mención a la naturaleza de los procesos que se cumplen sobre la ejecución, éstas explican las acciones referidas a modificaciones de los sueldos, transferencias y ascensos. De igual forma expresa que las evaluaciones deben mencionar el personal al que van dirigidas, así como planes de mejora y de capacitación que puedan desarrollarse luego de culminada la medición. Las políticas de análisis y seguimiento de la evaluación, permiten comprender el tiempo en que será realizada la evaluación y cómo se procederá para efectuarla, entre otros aspectos.

2.2.10. Pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño

Sánchez, L. (2007); establece que, la evaluación del desempeño es un proceso que se realiza mediante una serie de pasos los cuales deben ejecutarse acertadamente para el logro eficaz del mismo. Este autor propone los siguientes pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. (p.22)

- **Definir el Trabajo:** Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo
- **Evaluar el Desempeño:** Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar
- **Presentar la Información al Empleado:** La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

Según el autor, para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de evaluación del desempeño, deben principalmente tener conocimiento tanto el evaluador como los subordinados de las obligaciones y normas de trabajo, pues una vez que la empresa las establece se comprenden también los objetivos que se quieren lograr, y al momento de realizar la evaluación tanto los evaluadores como sus evaluados entienden sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas, y de esta manera es mucho más fácil alcanzar dichos objetivos.

Posteriormente, se procede a evaluar formalmente al subordinado y se conoce el rendimiento laboral del trabajador comparando el desempeño real con normas establecidas, que permitan realizar la revisión adecuada para la evaluación. Una vez concluidas estas fases, el paso final es realizar un análisis de los resultados en conjunto con el empleado evaluado, a través de una retroalimentación, que consiste en darle a conocer la perspectiva que tiene el jefe y la organización.

Sobre las actividades que desarrolla en la empresa, de esta manera el subordinado tiene la posibilidad de conocer sobre su actuación en el pasado y su potencial en el futuro. Se deberá tener en cuenta planes de mejoramiento profesional que permitan al empleado corregir las fallas que posea en su actuación laboral.

2.2.11. Problemas que presenta la Evaluación de Desempeño.

Al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales. A continuación Robbins (2000) expone las siguientes limitaciones, (p.21)

a) Error por Indulgencia: En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al

hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera, en el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja

b) Error o Efecto del Halo: El efecto del Halo es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser concienzudo y confiable, el evaluador se forma prejuicios sobre esa persona al grado que le otorgara valoraciones positivas en muchos atributos deseables.

c) Error por Similitud: Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismo, están cometiendo el error por similitud. Cuando los evaluadores se basan en la percepción que tienen de ellos mismos, lo que hacen es proyectarla en los demás. Se tiende a beneficiar a aquellos que muestran esta característica, mientras que se penalizan a los que no la tienen.

d) Motivación Baja del Evaluador: Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro de empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumento salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas. Existen evidencias que muestran que es más fácil obtener evaluaciones precisas cuando premios importantes dependen de los resultados.

e) Tendencia Central: Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga siendo el mismo. También es posible que la capacidad del evaluador para realizar su trabajo de manera objetiva y precisa se vea obstaculizada por una falla al utilizar los extremos de la escala. Cuando esto sucede, se dice que esta acción corresponde a la tendencia central, que es la reluctancia a otorgar evaluaciones extremas; la incapacidad para hacer distinciones entre los evaluados; y una forma de restringir los rangos. Los evaluadores propensos a cometer este error son aquellos que continuamente valoran a todos los empleados en el promedio.

f) Teoría de la Atribución: La Teoría de la Atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (Externas). Por ejemplo si un empleado no culmina un proyecto que debía acabar en seis meses, un supervisor puede considerar este hecho de manera negativa, pues puede creer que el trabajador no administra bien el proyecto o su tiempo. Al contrario, si el proyecto se demora porque el gerente general pidió algo de mayor prioridad, un supervisor podría ver este proyecto incompleto en términos más positivos.

Por su parte Mondy y Noe (2010) destacan otros problemas comunes. Entre ellos p.268):

- **Falta de Objetividad:** Una debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. Por ejemplo, en el método 46 de escalas de calificación, los factores que se usan comúnmente como la actitud, la apariencia y la personalidad, son difíciles de medir. Además estos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado. Aunque siempre existirá una subjetividad en los métodos de evaluación, la que se basa principalmente en características personales puede colocar al evaluador y a la empresa en posiciones insostenibles con el estado y con las directrices de oportunidad equitativa de empleo.
- **Prejuicios de Comportamientos Recientes.** Casi todos los empleados saben con precisión cuando está programada una revisión de desempeño. Aunque sus acciones pueden ser no conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación programada. Es normal que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarcan un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo. Mantener registrados el desempeño a través de un periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

- **Prejuicio Personal (Estereotipos):** Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan. Este problema no sólo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es abiertamente ilegal y puede ocasionar un ilícito costoso. Los efectos del prejuicio cultural, o 47 estereotipos, pueden influir en las evaluaciones.
- **Manipulación de la Evaluación:** En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema. Por ejemplo, un supervisor puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el supervisor puede aplicar una calificación de desempeño alta, o puede desear deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja. En cualquier caso, el sistema está distorsionado y las metas de la evaluación del desempeño no se pueden lograr.

De igual forma, Dolan y Randall (2003) hacen referencia a algunos errores habituales que suelen presentarse, entre ellos (p.213):

- **Error de Severidad:** Los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento. Los evaluadores que no tienen experiencia, los que tienen una baja autoestima, los supervisores nuevos que quieren impresionar a la alta dirección con sus patrones de medida o quienes utilizan la evaluación del rendimiento para liquidar cuentas es lo más probable que califiquen de modo más estricto. Las sesiones de formación en las que incluye la inversión de papeles y la creación de confianza entre superior y subordinado reducirán este error.
- **Efecto de Contraste:** Se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento de un subordinado queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa. Cuando se compara con un empleado poco convincente, el empleado

medio parecerá destacado; cuando se evalúa en comparación con un empleado destacado, el empleado medio se percibirá como una persona que rinde poco.

- **Efecto de Contagio:** Cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente. Se produce con más frecuencia cuando los gerentes salientes informan a los nuevos sobre los empleados.

Una de las principales preocupaciones de los empleados al momento de que se realice el proceso, es la posibilidad de que exista falta de objetividad del sistema de evaluación del desempeño, ya que dicho proceso es esencial en muchas de las decisiones de la administración de recursos humanos, y los empleados que creen que el sistema de evaluación es poco objetivo pueden considerar que el proceso es una pérdida de tiempo. Por tal razón es de vital importancia conocer los posibles problemas que se pueden manifestar durante la revisión del desempeño y, que pueden afectar las decisiones que se tomen en la administración de recursos humanos; para de esta forma minimizar tales problemas.

Es importante tener en cuenta que muchos de los problemas que suelen presentarse son a causa de una implementación inadecuada de las técnicas mencionadas previamente, de igual forma puede ocurrir que no se han especificado claramente los criterios de evaluación y cada evaluador lo perciba de distintas maneras, asimismo, cuando no existen incentivos para desarrollar con precisión la evaluación, pueden producirse diversos errores durante la aplicación del proceso, entre ellos como se mencionó anteriormente pueden ocurrir problemas como la indulgencia, efecto del halo, motivación baja del evaluador, tendencia central, prejuicios personales y de comportamientos recientes, todas estas limitaciones pueden llevar a desarrollar una evaluación errónea, pues de no conocer cada una de ellas, se pueden afectar las decisiones futuras que sean tomadas por la administración de recursos humanos que van en beneficio tanto del empleado como de la organización.

2.2.12. Competencias

La autora francesa, Claude LevyLeboyer (2010). Resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces en una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. (p. 35)

Para esta autora por más que las competencias sean individuales, estas están en estrecha relación con las competencias claves de la empresa. Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos.

En cambio, las competencias de la empresa utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa. Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta a la consecución de los objetivos. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

1.2.13. Grados de las competencias

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, además de definir competencias, es necesario fijar distintos grados para cada una de ellas. Los grados son los distintos niveles de exigencia de las competencias. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. La autora Alles (2010), presenta el siguiente ejemplo para representar lo antes expuesto:

a) Liderazgo Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

b) Liderazgo Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y la visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.

c) Liderazgo Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegurar que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo. d) Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria. (p. 82)

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en grados, se los debe designar a los distintos puestos. El nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para una posición, por lo tanto, no es asignado a un puesto. Las competencias no se asignan en un grado negativo. La apertura en grados depende de cada organización, pueden utilizarse cinco niveles o más. Otra forma de abrir una competencia en grados, consiste en tres grados positivos y uno negativo, o cuatro positivos y uno negativo. Independientemente del esquema que se adopte, debe ser aplicado en la organización de manera uniforme. No se recomienda en una misma organización utilizar los dos modos para abrir una competencia en grados.

2.2.14. Gestión por competencias

La adopción del enfoque de competencias está relacionada con los cambios que se han ido manifestando actualmente a nivel global. El autor Mertens (2008), es quien plantea la relación entre el surgimiento del enfoque de competencias y los cambios productivos ocurridos a partir de la década del ochenta. La globalización produjo una exposición a la competencia mundial y una presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos. Como consecuencia de esto, las empresas entendieron la necesidad de generar ventajas competitivas como la única forma de prevalecer en el mercado.

Para Mertens (ob cit) el problema puede sintetizarse en el siguiente interrogante: ¿Cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas? Las estrategias de competitividad que comenzaron a implementar las organizaciones ya no generaban elementos de diferenciación a partir de sus activos fijos o financieros, sino a partir de sus estructuras organizacionales y de otros elementos intangibles como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

De esta forma toma relevancia como componente clave el factor humano. La estrategia de competitividad va a revalorizar el factor humano como fuente de diferenciación de la organización. Se tiene en cuenta el aporte que hacen las personas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos. Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales

de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción

2.2.15. Pasos necesarios de un sistema de gestión de competencias

Parafraseando a la autora Alles (2010) para trabajar en un sistema de gestión por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos, los objetivos y la misión: qué hacemos, y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos.

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima conducción de la empresa.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. Para implementar la gestión por competencias se requiere:
 - Definición de las competencias
 - Definición de grados o niveles.
 - Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
 - Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
 - Implementación del sistema

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: son exigidas para un grupo de personas, con un corte vertical, por área, y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones.

Usualmente se combinan ambos colectivos. En los descriptivos de cada puesto se definen las competencias y el grado requerido de cada una de ellas, necesarias para que el empleado se desempeñe exitosamente. Sin embargo, no es suficiente indicar el

nombre de cada competencia, tanto las competencias como los grados deben estar definidos en un documento denominado diccionario o catálogo de competencias⁶⁵, confeccionado a medida de cada organización.

2.2.16. La cultura organizacional

Influye poderosamente en el clima de la organización. Cultura organizacional significa para Cancini, M. (2014) “un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicos de determinada organización” (p.61). Las organizaciones son sistemas abiertos de insumo-elaboración-producto, y se reconoce que toda organización existe dentro de un contexto ambiental y está constituida por personas y tecnología. Toda organización está situada dentro de un medio circundante y como tal es influida por diversos elementos de ese medio, y a su vez influye en ellos.

2.2.17. El clima organizacional.

Es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras. Martínez¹⁰ menciona que las características del sistema organizacional generan un determinado clima laboral, y que éste repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, productividad, satisfacción, menos rotación, adaptación, entre otros.

Litwin y Stinger (2009) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

a) Estructura:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

b) Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

c) Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone su trabajo.

d) Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

e) Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

f) Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto compañeros como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

g) Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que representa un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.(p.82)

2.2.18. Tipos de clima organizacional, estos son de acuerdo a Martínez, L. (2014):

- **Clima de tipo autoritario:** se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes: Sistema I. Autoritario explotador y Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo **Participativo:** se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos: Sistema III. Consultivo y Sistema IV.
- **Participación en grupo.** El clima organizacional, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e indica, de manera específica, las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización, que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros.
- **Desfavorable**, cuando no logra satisfacer esas necesidades.(p.72)

2.2.19. La motivación

Tiene una gran influencia en el recurso humano y por lo tanto, en el clima organizacional de una empresa. Los seres humanos, están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

2.2.20. Liderazgo

Se entiende como la ejecutoria de aquel conjunto de aspectos que determinan el correcto incremento y desarrollo de los trabajadores y de sí mismo. Los aspectos que sugerimos considerar son:

a.- Planeación, en un líder realiza un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan, analizan información pertinentes, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el de la institución hacia el futuro

b.- Delegación, esto se refiere a la asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos 3.-Girar instrucciones, En este caso, el líder recurre al comportamiento directivo que gira instrucciones y aclara la tarea, de modo que el seguidor sepa como pueda realizarla y pueda recibir los premios.

c.- Coordinación, es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización

d.- Obtener cooperación, es donde el líder debe buscar la Cooperación en la forma de trabajo de muchas personas que trabajen planificadamente y en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos pero conexos.

e.- Resolución de problemas, es donde el líder se distingue por desarrollar estructuras de relaciones capaces de resolver las cuestiones difíciles y de establecer

normas que hagan admisibles el desacuerdo apasionado. Manteniendo el control sobre el proyecto.

f.- Capacitación y enseñanza, el líder sabe que debe instruir a las personas que tiene a su cargo, pues él ha sido equipado, trasladando sus experiencias tanto buenas como malas para que sirvan de ejemplo, a su vez se procura que las personas a su cargo estén equipadas en todas las áreas que le competen para que puedan ejercer su trabajo con excelencia.

g.- Motivación, el líder debe de motivar a la mayoría de las personas para que estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin una comunicación creíble y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente. El líder motiva e inspira transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas. Esto conlleva a la confianza y a creer en el líder de una manera sencilla y sin imposición

h.- Mejoramiento continuo, el líder está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado, o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero sólo no lo sugiere, ni lo bosqueja, se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

i.- Manejo de stress, dentro del liderazgo, un líder, jamás pierde la calma y sabe actuar en situaciones difíciles, además sabe apoyarse en los demás cuando realmente lo necesita. Existen muchas características que pueden tener los líderes de hoy, pero casi sin duda alguna, la capacidad principal que debe tener todo líder en la actualidad es su capacidad de asimilación, el manejo de las situaciones críticas y de adaptabilidad a los diferentes cambios que afronte durante su carrera o su trayectoria. Las personas cambian, y sus líderes deben cambiar con ellos. Sobre la capacidad de adaptabilidad se afirma que los líderes hoy saben mezclar sus diferentes estilos de

mando según las situaciones que afrontan, es decir utilizan las herramientas adecuadas, en los momentos adecuados. Y en este sentido, los líderes hoy exhiben generalmente mezclas de todas sus facetas según los momentos que afrontan.

j.- Control y seguimiento los líderes, recuerde que no todas las personas necesitan el mismo tipo de seguimiento y control, el líder debe ser capaz de distinguir esas necesidades, pero todos bendecimos su presencia cuando es transparente y constructivo. Los sensores siempre deben estar dispuestos y correctamente ubicados, para emitir señales y alarmas respecto al normal curso de las actividades, sus desviaciones deben ser analizadas y perfeccionadas cuando lo ameriten, los éxitos aplaudidos y amplificados por doquier. Para cada jefe en específico se considerarán desde uno hasta todos los aspectos anotados, pudiendo incluso ampliarse alguno de ellos. El puntaje o peso relativo de cada uno variara dependiendo del período sujeto a consideración y del aspecto o aspectos que se deseen mejorar. Se aclara que si alguno de los puntos no se desea considerar porque en esta área el jefe posee fortalezas evidentes, es necesario que no se considere la evaluación como un medio de detectar y resaltar debilidades, ignorando el puntaje que pudo darse por la fortaleza si se hubiera considerado dicho factor. Recuérdese que el objetivo es mejorar y no castigar

2.2.21. Crecimiento de personal.

Se trata de aquellos objetivos de vida, totalmente personales que van en función no sólo del mejoramiento individual, sino que también inciden directa o indirectamente en la ejecutoria laboral. Este aspecto podrá ser establecido únicamente por el trabajador o bien hacerlo en conjunto con su superior inmediato. Sin embargo quedará a juicio de este último con base en la posibilidad de evaluar el mejoramiento de cada aspecto anotado, si se considera o no el puntaje de esta área de la evaluación global. Al fijarse este aspecto para el próximo período deberá establecerse claramente en el manual personal del trabajador si se considera o no el puntaje y la forma en como se evaluará cada aspecto. Aquí se pueden anotar aspectos tales como estudios individuales, cursos matriculados, relaciones interpersonales, superación de vicios,

mejoramiento de debilidades personales, aprovechamiento de fortalezas, etc. Se recomienda no fijar más de tres objetivos y cuando mucho se pueden fijar cuatro

2.2.22. Relación de la Evaluación de Desempeño con otras funciones de la Administración de Recursos Humanos

La meta principal de un proceso de evaluación es mejorar el desempeño de los trabajadores y ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Sin embargo, este proceso es de vital importancia para todos los demás procesos que se llevan a cabo por medio de la administración de recursos humanos, al respecto Rodríguez (2007) expone que:

Un programa de evaluación de desempeño tiene interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo desempeño es evaluado. Para el departamento de personal es un sistema de información administrativa; en tanto que para el empleado es un medio de retroalimentación que le sirve para orientar los aumentos de sueldo y los ascensos. (p.63)

Sin embargo, es conveniente indicar las relaciones de la función de la evaluación de desempeño y otras funciones básicas del departamento de personal. Por otra parte, Mondy y Noe (2005) hacen referencia a que, “Los datos de la evaluación de desempeño son potencialmente valiosos en casi todas las áreas funcionales de los recursos humanos” (p.254). Igualmente, el referido autor presenta algunos de los procesos con los que guarda relación la evaluación de desempeño:

a). **La Planeación de Recursos Humanos:** Debe haber información disponible que describa la posibilidad de promoción y el potencial de todos los empleados sobre todo de los ejecutivos claves.

b). **Reclutamiento y Selección:** Las calificaciones de la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño del solicitante del empleo, estos datos pueden proporcionar puntos de referencias para evaluar las respuestas de los solicitantes que se obtienen por medio de entrevistas de comportamiento, al validar

las pruebas de selección, las calificaciones de los empleados se pueden usar como la variable contra la cual se comparan los puntajes de las pruebas

c). Capacitación y Desarrollo: Una evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Al identificar deficiencias que afecten de manera adversa el desempeño, recursos humanos y los gerentes de línea pueden desarrollar programas de capacitación y desarrollo que permitan a las personas desarrollar sus fortalezas y minimizar sus deficiencias.

d). Programas de Compensación: Los resultados de la evaluación del desempeño proporcionan un fundamento para la toma de decisiones racionales con respecto a los ajustes salariales. Recompensar los comportamientos necesarios para lograr los objetivos organizacionales es el corazón de un plan estratégico de una empresa.

e). Planeación y Desarrollo de Carrera: Los datos de la evaluación de desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado y para determinar el potencial de la persona. Los gerentes pueden utilizar esa información para aconsejar a sus subordinados y ayudarlos a desarrollar e implementar sus planes de carrera.

f). Relaciones Internas con los Empleados: Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización permite una mejor administración de las funciones del personal, pues los datos obtenidos son de gran ayuda para los programas de compensación, los cuales incluyen: ajustes salariales, transferencias, ascensos, despidos. Así como para el reclutamiento y selección, ya que los resultados del proceso de evaluación sirven de guía para juzgar las respuestas futuras de los nuevos solicitantes, y de igual forma, evaluar si la decisión de selección e ingreso a la empresa del empleado evaluado fue correcta. Del mismo modo, se pueden identificar programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las debilidades e incrementen las oportunidades para el empleado en cuestión, por medio de esto se puede determinar el potencial de una

persona e implementar planes de carrera por parte del gerente que le permitan al empleado realizarse tanto profesional como personalmente.

La evaluación de desempeño es un proceso que le ofrece a la organización la oportunidad de crecer y desarrollarse frente a las demás empresas, ayudando a que se beneficien tanto los trabajadores como a la empresa en sí. Es un proceso que influye en todas los demás procesos y actividades que se realicen en la administración de recursos humanos, y tiene gran valor sobre las decisiones que se tomen con relación al personal, por tal motivo es de gran importancia que se desarrolle de manera adecuada y cumpla con todos los requerimientos necesarios para su perfeccionamiento

2.3. Base Legal

La presente investigación se fundamenta en los postulados de las siguientes leyes:

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) Gaceta Oficial N° 5.453.

Capítulo I

De las disposiciones fundamentales

Sección segunda: de la Administración Pública

Artículo 141. Establece que:

La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho (p. 111).

Artículo 144. Plantea que:

La ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben

cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos. (p112).

Artículo 145. Reza que:

Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento o remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al servicio de los Municipios, de los estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho, público o de derecho privado estatales, no podrán celebrar contrato alguno con ellas, ni por si ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley.

Artículo 146. Plantea que:

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 traspaso, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño. (p113)

2.3.2. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), Gaceta Oficial N° 37.522

Capítulo IV

De la Evaluación del desempeño

Artículo 57. Establece que:

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 realizarse en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal. (p 12).

Artículo 58. Dice que:

La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo. (p 12).

Artículo 59. Establece que:

Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de los 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. (p 12).

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. (p 12).

Artículo 61. Plantea que:

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. (p 12).

Artículo 62. Reza que:

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. (p 12).

En los artículos antes referidos se implantan todos los requerimientos que debe poseer la evaluación del desempeño en un organismo público; es importante conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la evaluación en la organización donde se realizó el estudio

2.3.3. Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981) Gaceta Oficial N° 37.310

Capítulo i

Disposiciones generales

Artículo 3

Los funcionarios y demás personas que presten servicios en la administración pública, están en la obligación de tramitar los asuntos cuyo conocimiento les corresponda y son responsables por las faltas en que incurran. Los interesados podrán reclamar, ante el superior jerárquico inmediato, del retardo, omisión, distorsión o incumplimiento de cualquier procedimiento, trámite o plazo, en que incurrieren los funcionarios responsables del asunto. Este reclamo deberá interponerse en forma escrita y razonada y será resuelto dentro de los quince (15) días siguientes. La reclamación no acarreará la paralización del procedimiento, ni obstaculizará la posibilidad de que sean subsanadas las fallas u omisiones. Si el superior jerárquico encontrare fundado el reclamo, impondrá al infractor o infractoras la sanción prevista en el artículo 100 de la presente Ley sin perjuicio de la demás responsabilidades y sanciones a que hubiere lugar. (p. 3)

Capítulo II

De los actos administrativos

Artículo 7

Establece que: “Se entiende por acto administrativo, a los fines de esta Ley, toda declaración de carácter general o particular emitida de acuerdo con las formalidades y requisitos establecidos en la Ley, por los órganos de la administración pública”. (p. 5).

Título II

De la actividad administrativa

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 30

La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimientos. (p. 9).

Capítulo V**De la ejecución de los actos administrativos****Artículo 78**

“Ningún órgano de administración podrá realizar actos materiales que menoscaben a perturben el ejercicio de los derechos de los particulares, sin que previamente haya sido dictada la decisión que sirva de fundamento a tales actos”.

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Evaluación de Desempeño	La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2007, p. 198)	Diagnostico	Conocimiento	1 – 2 – 3 – 4 – 5 -6
		Evaluación del Desempeño	Evaluación	7 – 8 – 9 – 10
			Participación	11 -12 – 13 -
			Criterios	14 – 15 – 16 – 17
Resultados	18 – 19			
Método	Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. (Camacho, C. 2010, p.27)	Factibilidad	Recursos Humanos	20
			Recursos Técnicos	21
			Recursos Económicos	22

Fuente: Vargas (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación está enfocada en una investigación de campo, ya que la misma según el autor Palella y Martins (2010), consideran que consiste en “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p.86). El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta.

3.2. Nivel de la Investigación

Del mismo modo, la investigación comprende un nivel descriptivo, pues el autor Kedinger, E. (2012), señala que; la investigación descriptiva consiste en “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24). Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

3.3. Diseño de la Investigación

De acuerdo al propósito, el estudio está enmarcado en el enfoque cuantitativo, de manera que Martínez, J. (2010), define el diseño no experimental como, “el procedimiento de decisión que pretende decir, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística” (p.82). Es por eso que la investigación Cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas.

3.4. Modalidad de la Investigación

En cuanto a la modalidad, es aplicativa, “ya que consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa, o un modelo, con solución a un problema o necesidad a un problema o necesidad de tipo práctico”. (Mercado, O. 2008. p.25).

3.5. Metodología de la Investigación:

La elaboración del presente estudio se realizó a través de las siguientes fases:

a.- Fase Diagnóstica. En esta etapa se efectuó un diagnóstico de la forma como se realizan el proceso de evaluación en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” el mismo se efectuara a través de una observación directa por la investigadora.

b.- Fase Bibliográfica. En esta fase se ejecutó una exhaustiva revisión bibliográfica, con el objeto de recabar información relevante al problema objeto de estudio, para el desarrollo de la investigación.

c.- Fase de Planteamiento y Fundamentación teórica de la investigación. Aquí se desarrolló la descripción detallada de la problemática y se desarrolló la formulación y delimitación del problema a estudiar, junto a los objetivos y a la importancia del estudio. Del mismo modo y en base a la recopilación de información a través de la consulta bibliográfica, trabajos de investigación, que se recabaron en la fase anterior se realizó la fundamentación teórica de la investigación.

d.- Fase de Ejecución y evaluación. En esta etapa se procedió a ejecutar la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”

3.6. Población y Muestra

3.6.1. Población: La población para esta investigación fue seleccionada en función de las personas que laboran en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes

C.A.”. Para Balestrini, (2002), indica que la población se define como: "el conjunto de elementos cuyas características se tratan de estudiar, y acerca de la cual se desea información" (p. 27).

En este caso la población se constituyó por 50 trabajadores que laboran en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”

3.6.2. Muestra

La muestra según Camargo (2009), es "el subconjunto de la población que se elige para observar y a partir del cual se trata de conocer las características de la población" (p.79). En tal sentido, la muestra es de tipo censal, pues se consideran todos los individuos que conforman la población de acuerdo al tamaño de la misma manera expresa con relación al tipo de muestra que “la muestra censal es aquella porción que representa toda la población”. (p.23).

3.7. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

3.7.1. Técnica

Para la obtención de los datos se utilizara como técnica la encuesta la cual es definida por Villafranca (2004), como “un método que permite obtener información y opciones, sugerencia y recomendaciones mediante las técnicas de la entrevista y el cuestionario” (p.42)

3.7.2. Instrumento

El instrumento según Márquez (2000), se define como “un conjunto de alternativas que recogen la opinión o respuesta de los encuestados”. (p.29) En atención a la definición planteada el instrumento utilizado en la recolección de los datos fue un cuestionario estructurado contentivo de veintidós (22) preguntas tipo lickert con cuatro (4) alternativas de respuestas que han sido delimitadas por el investigador (Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces y Nunca). (Ver anexo 2).

3.8. Validez y Confiabilidad

Todo instrumento necesita ser probado para garantizar la pertinencia de los datos recogidos con las características de la investigación. Una vez elaborado se necesita administrarlo experimentalmente con el fin verificar su validez, confiabilidad, así como su operatividad, para corregirlo antes de aplicarlo a toda la muestra seleccionada.

3.8.1. Validez

Para la validación del instrumento se procedió a entregar un ejemplar denominado Validez de Contenido. Este instrumento especifica los objetivos de la investigación, la operacionalización de las variables y los ítems que se aplicarán a la población a estudiar, con el fin de que estas sean equiparadas; para ello se tomará en consideración el juicio de 3 expertos, tomando en cuenta el nivel de claridad y redacción de cada uno de los ítems; para dejar por sentada la validez del instrumento que a través del juicio de estos.

Es así, que durante esta etapa se revisó la redacción e intención de preguntas con la intención de evitar ambigüedades, tanto de contenido como de formulación, lo que permitió hacer los ajustes y correcciones sugeridas por los expertos antes de aplicarlos a la muestra definitiva.

3.8.2. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento según Arocha (2008), resalta la vinculación estrecha que ésta tiene con la validez del instrumento. Esto lo expresa en la siguiente frase: “Siempre se debe estimar la validez del instrumento que se va a utilizar en la investigación, ya que esto también garantiza la confiabilidad.” (p. 107). La misma se expresa a través de un coeficiente de correlación, generalmente es la capacidad del instrumento para registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con la misma muestra y bajo las mismas condiciones.

La confiabilidad se obtuvo a través de la aplicación de una prueba piloto, para lo cual se procedió de la siguiente manera: se seleccionaron al azar cinco (5)

trabajadores, pertenecientes a la muestra seleccionada, luego se les hizo una fase de motivación con el fin de informarles sobre la actividad a realizarse para contar de esta manera con la colaboración requerida para tales efectos, procediendo de inmediato a entregarles una versión preliminar del instrumento. A los datos obtenidos en esta prueba se les aplicará el coeficiente de consistencia interna Alfa de Crombach (α).

La fórmula para el mismo es:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left(\frac{1 - \sum St^2}{\sum Si^2} \right)$$

En donde:

α = Coeficiente de confiabilidad de los ítems

K = Número de ítems

i = Varianza de cada ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de las Varianza de los ítems

$\sum St^2$ = Varianza de los puntajes de la prueba

Los rangos y magnitudes de confiabilidad se expresan según Ruiz, B. (2002, p.39) de la siguiente manera:

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz. (2012).

Según Arias (2006) describen que “El Coeficiente de Alpha requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p. 42). Este procedimiento dio como resultado una consistencia interna de 0,72 que determinó que las preguntas formuladas podían ser comprendidas y respondidas

por los entrevistados, ya que a medida que el resultado se aproxima a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad del instrumento.

3.9. Técnica para el Análisis de Datos

La técnica utilizada en la presente investigación para el análisis de los datos fue la aplicación del instrumento estadístico correspondiente a este tipo investigación (registro, clasificación, codificación, tabulación y análisis) como lo es el análisis porcentual de los Ítems agrupados por dimensiones e indicadores, para luego llegar a la representación gráfica de los resultados.

A través del mismo se calcula el porcentaje de representación de cada uno de los ítems realizados en la encuesta aplicada al personal de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.” y que representa cada uno de los indicadores, posteriormente se representarán en tablas con sus respectivos análisis e interpretación.

En este sentido, Mercado J. (2008), afirman que la estadística descriptiva es: “la parte más antigua de la estadística, integrada por un conjunto de técnicas para la organización, presentación gráfica y cálculo de cantidades “representativas” de un grupo de datos.” (p. 42). Después de aplicar el instrumento, se procedió a clasificar los datos suministrados por los encuestados incluidos, a fin de clasificarlos y ordenarlos sistemáticamente para ser analizados e interpretarlos de acuerdo a los objetivos y las variables delimitadas en la presente investigación.

En este sentido, se tabularon las respuestas de cada ítem, elaborando tablas de frecuencias por indicadores. Posteriormente, se proyectaron los resultados en porcentajes, se agruparon y presentaron en el informe final con su respectivo análisis.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de los Resultados

La función del análisis es decisiva en el proceso de investigación, por cuanto es un paso previo que va a permitir, sintetizar e interpretar los resultados obtenidos a la luz de los conocimientos teóricos que fundamentan el estudio, los procesos de análisis e interpretación están estrechamente relacionados, sin embargo son diferentes, para Sabino (2000), el análisis “significa descomponer un todo en sus partes constitutivas para su más concienzudo examen” (p.59)

Igualmente Camargo (2006), estableció que la interpretación “es el proceso mental mediante al cual se trata de encontrar un significado más amplio a la información empírica recabada” (p.118). Posteriormente a la conclusión del proceso de recolección de datos se hace una exposición de los resultados y el análisis de las entrevistas aplicadas a los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, con el objetivo de mostrar los resultados arrojados por el instrumento de investigación.

Consecutivamente en base a dicha tabulación se elaboraron las respectivas tablas de datos para cada ítem, basado en las dimensiones y sus indicadores, los cuales dieron origen a los resultados finales que al mismo tiempo son presentados en forma de gráficos porcentuales para la interpretación de cada una de las dimensiones.

Las variables definidas en el presente estudio, fueron:

- Evaluación de Desempeño
- Método de evaluación de desempeño

A continuación, se desglosan el indicador “Conocimiento” perteneciente a la variable Evaluación del Desempeño de la dimensión diagnóstico

Tabla 2

Variable: Evaluación de desempeño
Dimensión: Diagnóstico
Indicador: Conocimiento

Tabla 2		Conocimiento							
ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	10	20	0	0	15	30	25	50	
2	45	90	0	0	5	10	0	0	
3	30	60	15	30	0	0	5	10	
4	0	0	0	0	10	20	40	80	
5	0	0	5	10	15	30	30	60	
6	8	16	0	0	18	36	24	48	
Promedio	31%		7 %		21%		41%		

Fuente: Instrumento aplicado. Vargas (2018)

Como se observa en la tabla anterior; con respecto al ítem uno (1), el 20% de los entrevistados respondieron que siempre conocen lo que es la evaluación del desempeño; en tanto que el 30% sostuvo que algunas veces y el 50% que nunca conocían lo que es la evaluación del desempeño.

Así mismo en el ítem dos (2), el 90% de los sujetos entrevistados contestaron que siempre consideran que la evaluación del desempeño es importante para la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”: mientras que el 10% respondió que algunas veces era importante.

Por otro lado en lo concerniente al ítem tres (3), el 60% de la muestra dijo que siempre era importante que su desempeño fuera evaluado, así el 30% manifestó que algunas veces y el 10% que nunca era importante.

Así mismo en el ítem cuatro (4), el 20% de las unidades de análisis encuestadas respondieron que algunas veces conocían los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación del desempeño, en tanto que el 80% sostuvo que nunca lo conocían.

En el ítem cinco (5), el 10% de los entrevistados respondieron que casi siempre en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”: se toman decisiones

administrativas considerando los resultados de la evaluación de desempeño de los trabajadores; en tanto que el 30% de los sujetos manifestó que algunas veces y el 60% que nunca se toma en cuenta estos resultados.

En lo concerniente al ítem seis (6); el 16% de las unidades de análisis respondieron que siempre perciben que su carrera se desarrolla dentro de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”: de acuerdo con su desempeño, en tanto que el 36% manifestó que algunas veces y el 48% que nunca era de esa forma.

El promedio alcanzado por el indicador conocimiento fue de un 40% de respuestas favorables y un 62% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, desconocen lo que es un método de evaluación de desempeño ya que en dicha empresa no se aplica esta evaluación, lo que repercute de forma negativa en la toma de decisiones administrativas.

La segunda dimensión correspondiente a la primera variable fue Evaluación del desempeño la cual fue desglosada en cuatro indicadores; el primero de ellos fue “Evaluación”, medido por cuatro (4) ítems del cuestionario aplicado: Evaluación Participación, Criterios, Resultados

A continuación se presentan los resultados del primer indicador “Evaluación”

Tabla 3

Variable: Evaluación de Desempeño

Dimensión: Evaluación del desempeño

Indicador: Evaluación

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0	0	0	12	24	38	76
8	0	0	0	0	15	30	35	70
9	0	0	0	0	0	0	50	100
10	5	10	0	0	10	20	35	70
Promedio		3%		0 %		18%		79%

Fuente: Instrumento aplicado. Vargas (2018)

En el cuadro precedente, se observa en el ítems 7; que el 24% de los trabajadores entrevistada respondieron que algunas veces se evalúa el cumplimiento de sus funciones en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, mientras que el 76% sostuvo que nunca se evalúa su desempeño.

Igualmente en el ítem 8; el 30% de los sujetos encuestado manifestó que algunas veces se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño, mientras que el 70% respondió que nunca se planifica. Del mismo modo en el ítem 9: el 100% de las unidades de análisis respondió que nunca conocen el Método que se aplica en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, para evaluar el desempeño. Por otro lado; en relación al ítem 10; el 10% de los trabajadores entrevistados contestaron que siempre reciben orientaciones para la mejora de su rendimiento, en tanto que el 20% manifestó que algunas veces las recibía y el 70% dijo que nunca les daban orientaciones para mejorar su desempeño.

En promedio la dimensión Evaluación de desempeño alcanzó un 3% de respuestas favorables y un 97% de respuestas desfavorables lo que indica que los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, desconocen la forma de realizar la evaluación de su desempeño y no reciben orientaciones para la mejora de su rendimiento laboral.

El segundo indicador de la dimensión “Evaluación del desempeño” fue “Participación”, el cual fue medido por tres (3) ítems del instrumento aplicado, a continuación se presentan estos resultados:

Variable: Evaluación de Desempeño

Dimensión: Evaluación del desempeño

Indicador: Participación

ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
11	3	6	0	0	12	24	35	70
12	15	30	0	0	8	16	27	54
13	0	0	0	0	6	12	44	88
Promedio		12%		0 %		17%		71%

Fuente: Instrumento aplicado. Vargas (2018)

Como se observa en el cuadro anterior en el ítems 11; el 6% de los sujetos encuestados respondieron que siempre es evaluado por el Gerente de Recursos Humanos, en tanto que el 24% contestó que algunas veces y el 70% que nunca era evaluado por el Gerente de Recursos Humanos.

Igualmente en el ítems 12; el 30% de las unidades de análisis manifestó que siempre autoevalúa su desempeño mientras que el 16% planteó que algunas veces lo hace y el 88% que nunca se autoevalúa.

En cuanto al ítems 13; el 12% de los trabajadores entrevistados manifestaron que algunas veces los miembros de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, se involucran en el proceso de Evaluación del Desempeño; mientras que el otro 88% sostuvo que nunca lo hacen.

En promedio el indicador “Participación” alcanzó un 12% de respuestas favorables y un 88% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, no participan en la evaluación de su desempeño; ni se autoevalúan

El tercer indicador de la dimensión “Evaluación del desempeño fue “Criterios”, el mismo fue medido por cuatro (4) ítems del instrumento aplicado, estos resultados se muestran a continuación:

Variable: Evaluación de Desempeño
Dimensión: Evaluación del desempeño
Indicador: Criterios

Tabla 5	Criterios							
	ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA
		F	%	F	%	F	%	F
14	20	40	0	0	10	20	20	40
15	5	10	0	0	13	26	32	64
16	0	0	7	14	13	26	30	60
17	0	0	0	0	0	0	50	100
Promedio		13%		3 %		18%		66%

Fuente: Instrumento aplicado. Vargas (2018)

Como se observa en el cuadro precedente en el ítems 14; el 40% de la muestra encuestada sostuvo que siempre se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios. Mientras que el 20% de los sujetos contestó que algunas veces y el 40% que nunca se evaluaba a los trabajadores bajo los mismos criterios.

Por otro lado, en el ítem 15; el 10% de los sujetos encuestado manifestó que siempre se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador; en tanto que el 26% alegó que algunas veces se tomaban en cuenta y el 64% sostuvo que no se hacía.

En lo que respecta al ítem 16; el 14% de las unidades de análisis entrevistados manifestaron que casi siempre se toman en cuenta las responsabilidades inherentes a su cargo al evaluar su desempeño mientras que el 26% respondió que algunas veces son tomadas en cuenta al momento de ser evaluados y el 30% restante respondió que nunca eran tomadas en cuenta. Similarmente, en lo que respecta al ítem 17; el 100% de las unidades de análisis manifestaron que nunca conocen los criterios bajo los cuales es evaluado su desempeño.

El promedio alcanzado por el indicador “Criterios” alcanzó un 16% de respuestas favorables y un 84% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, desconocen los criterios bajo los cuales se realiza la Evaluación de su Desempeño.

El cuarto indicador de la dimensión “Evaluación de Desempeño fue “Resultados”, el cual se midió por dos ítems del instrumento aplicado; estos resultados se muestran en la siguiente tabla

Variable: Evaluación de Desempeño
Dimensión: Resultados
Indicador: Resultados

Tabla 6	Resultados							
	ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA
		F	%	F	%	F	%	F
18	0	0	0	0	16	32	34	68
19	0	0	0	0	0	0	50	100
Promedio		0%		0%		16%		84%

Fuente: Instrumento aplicado. Vargas (2018)

En el cuadro anterior se puede evidenciar que en el ítems 18; el 32% de la población entrevistada manifestó que algunas veces conocía la valoración que reciben las actividades que realiza; mientras que el 68% sostuvo que nunca conoce estas valoraciones.

Igualmente en el ítems 19; el 100% de las unidades de análisis encuestadas respondieron que nunca se les informaban los resultados de su Evaluación del Desempeño.

En promedio el indicador “Resultados” alcanzó un 16% de respuestas favorables y un 84% de respuestas desfavorables; lo cual indica que los empleados de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, no son informados de los resultados de la Evaluación de su Desempeño

La segunda variable definida en la presente investigación fue “Método”; la cual se desglosa en la dimensión “Factibilidad”. Con tres indicadores como lo son: Recursos Humanos, Recursos Técnicos y Recursos Económicos. Estos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Variable: Método

Dimensión: Factibilidad

Indicador: Recursos Humanos, Técnicos y Económicos

Tabla 7	Recursos Humanos, Técnicos y Económicos							
	ITEMS	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA
		F	%	F	%	F	%	F
20	20	40	0	0	30	60	0	0
21	40	80	0	0	10	20	0	0
22	50	100	0	0	0	0	0	0
Promedio		73%		0 %		27%		0%

Fuente: Instrumento aplicado. Vargas (2018)

En el cuadro precedente, en lo relacionado al ítem 20; se observa que el 40% de los sujetos encuestados respondió que la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, siempre cuenta con recursos humanos capacitado para desarrollar un

método para la Evaluación de Desempeño al talento humano, pero el 60% contestó que nunca cuenta con este recurso.

De igual manera, en el ítem 21; el 80% de la muestra entrevistada respondió que la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, siempre cuenta con recursos técnicos para implementar un Método para Evaluación de del talento humano que labora en dicha empresa

Sin embargo; en el ítem 22; el 100% de los trabajadores encuestado manifestaron que la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, si cuenta con recursos económicos para desarrollar un Método para la Evaluación de Desempeño del talento Humano que labora en ella.

En promedio la Dimensión Factibilidad alcanzó un 73% de respuestas favorables y un 27% de respuestas desfavorables; lo cual indica que la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, cuenta con recursos Humanos, Técnicos y Económicos para la realización y aplicación de un Método para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Método de Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

5.2. Fundamentación

Las organizaciones del sector público se encuentran expuestas a una observación constante, lo cual genera que sus trabajadores y directivos, tengan una responsabilidad adicional ante la sociedad, aparte de la que les es propia como es la prestación de un servicio eficaz a la comunidad en la que se desarrollan sus actividades. Cada acción que realizan los funcionarios públicos repercute en el ámbito donde prestan sus servicios. Por tanto evaluar al personal en los organismos públicos es una actividad cuyos resultados pueden ser de utilidad a la comunidad en general.

De allí que para Heredia, A. (2009), la evaluación del desempeño se refiera a “una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto de trabajo.” (p. 139). En este ámbito la evaluación del desempeño cobra vital importancia; ya que, a través de ella en cualquier institución se puede revisar y analizar la manera cómo las personas llevan a cabo su trabajo, de este modo determinar de manera objetiva si los trabajadores están cumpliendo con los niveles de productividad esperados. La evaluación del desempeño, permite determinar cuál es la contribución de los trabajadores a la productividad de la organización, e identificar las debilidades y fortalezas en el desempeño, lo que conlleva a diseñar estrategias para valorar y afianzar el desenvolvimiento laboral que se corresponda con los estándares exigidos, así como reorientar el desempeño que difiera de las expectativas del cargo

Cabe destacar que; resulta importante relacionar las ventajas y desventajas de la Evaluación del Desempeño propuestas con la empresa estudiada (Desarrollos Hidráulicos Cojedes S.A.), las cuales se expresan seguidamente:

En relación a las ventajas: Para el director de la empresa este estará interesado en evaluar el desempeño de sus trabajadores, contando con un sistema que sea objetivo, también es ventajoso que se propongan medidas que permitan elevar el desempeño de los trabajadores, además la evaluación mejorara la comunicación entre el Gerente y los subordinados, lo que hace que el trabajador conozca el sistema de evaluación y confíe en él y puedan saber cuál es su desempeño.

En relación a las ventajas para el subordinado; los empleados de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes S.A”, se benefician al conocer que aspectos son evaluados por el director y conoce también cuales son las expectativas que la empresa tiene de él en relación a su desempeño, así como también conocerá cuales son las medidas que se tomaran al momento de mejorar su desempeño, del mismo modo a través de la evaluación el trabajador podrá autoevaluar y autocriticar su desarrollo en el cargo que desempeña.

En cuanto a las ventajas para la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes S.A”, esta puede evaluar de forma objetiva su desarrollo en cuanto al potencial del talento humano que posee, igualmente conocerá cuales son los trabajadores que necesitan entrenamiento y cuáles pueden ser tomados en cuenta para ascensos y transferencias, por otra parte puede ofrecer oportunidades de crecimiento y estimular la productividad de estos.

Ahora bien, en lo relativo a las desventajas se tiene que, estas se derivan de la no aplicación de la Evaluación del Desempeño, considerando las desventajas para el gerente de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes S.A”, al no realizar esta evaluación no podrá hacer disposiciones ni medidas para mejorar el desempeño de los empleados subordinados a él, y la comunicación entre empleados y director se hará dificultosa, por la falta de este sistema de evaluación.

Por otro lado las desventajas en cuanto a los empleados, estos no podrán conocer cuáles son los aspectos que valora la Empresa en relación a su desempeño.

Igualmente no se entera de cuáles son las expectativas que el director espera en relación a su trabajo, también tendrá dificultad para realizar su autoevaluación y auto crítica de su desarrollo.

Por último se encuentran las desventajas para la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes S.A”, la cual no podrá evaluar de manera objetiva su desarrollo institucional, en relación al potencial humano que labora en la misma; Tampoco podrá conocer que empleados necesitan entrenamiento y cuáles pueden ser tomados en cuenta para la aplicación de ascensos y transferencias, obstaculizando el proceso de toma de decisiones; ni tampoco podrá ofrecer oportunidades de crecimiento, ni motivar la productividad de sus empleados, la cual es observada si se aplica la evaluación del desempeño de los mismos.

A modo de resumen se considera que la evaluación y mejora del desempeño tiene una gran importancia ya que mediante esta vía el personal se motiva y se enfrasca en la consagración de su labor, para lograr un mejoramiento de su acción fundamental, se siente más responsable y con mucha más voluntad para guiar su proa hacia el futuro y más comprometido con su desempeño

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Aplicar un Método de Evaluación para el Desempeño del Talento Humano de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Formar a los trabajadores para lo que se espera de él en el desempeño de su trabajo, de los aspectos positivos del mismo y de aquellos en que se requiera mejoría.
- Proporcionar a la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, un instrumento que permita disminuir las influencias subjetivas en la evaluación, así

como analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los empleados, con el fin de crear e implementar estrategias para su promoción y desarrollo.

- Determinar los problemas en los procesos, asignación de recursos y funciones que puedan estar afectando el desempeño del personal y organizacional de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes.

5.4. Propósitos de la propuesta

Los propósitos de la Evaluación del Desempeño son clasificados por Bohlander, G; Snell, S. y Sherman, A. (2001) de la siguiente manera:

- **Propósitos Administrativos:** desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos, asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido.
- **Propósitos de Desarrollo:** desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nueva metas para alcanzar un desempeño mayor. (p. 313)

5.5. Funcionamiento del Método de Evaluación del Desempeño

El Departamento de Talento Humanos es el encargado de la planeación, diseño, implementación del proceso, asesoría, registro, análisis de resultados y determinación

de los pasos de acción para la retroalimentación.

5.6. Responsables de la Evaluación de Desempeño

Se involucrará a todos los empleados de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” designando en algunos la responsabilidad de realizar evaluaciones, entrevistas de notificación de resultados y retroalimentación, previa capacitación y acreditación. Todo evaluador debe tener como mínimo una relación laboral de 6 meses con el evaluado.

En lo que respecta al auto evaluación, todo trabajador está capacitado para la misma. La función de evaluador “Superior Jerárquico” será designada a todo trabajador con personal a su cargo; la función de evaluador “Subalterno y colega” será designada aleatoriamente a trabajadores que tengan esa relación con el evaluado, y la auto evaluación la realizará cada trabajador.

5.7. Tipos de evaluadores

Según la relación laboral con el evaluado se establecen los siguientes tipos de

- a) Superior Jerárquico:** Jefe inmediato superior del evaluado, generalmente será un evaluador.
- b) Subalterno:** Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
- c) Colega:** Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
- d) Auto evaluador:** Trabajador que se evalúa a sí mismo.

5.8. Ámbito de aplicación

El Método de Evaluación del Desempeño se aplicó en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”; el mismo fue aplicado en forma obligatoria por la Gerencia de cada departamento, a cada uno de los empleados a su cargo, a través de los formularios diseñados para este efecto. El mismo se aplicó a todos los

empleados que tienen a partir de un año en la empresa y sucesivamente cada año de acuerdo con el período establecido: evaluaciones generales semestrales o anuales. Se incluyen todos los departamentos y todos los niveles de la escala jerárquica.

Tabla 8

Costo del Método de Evaluación propuesto

MATERIALES	CANTIDAD	P.UNITARIO	TOTAL
Hojas de papel bond	10 Resma	2.400,00	24.000,00
Bolígrafos	2 Caja	750,00	1.500,00
Copias	200 Copias	100,00	20.000,00
Pago de Facilitador	1Especialistas	10.000,00	10.000,00
Logística		70.000,00	70.000,00
TOTAL			125.500,00

Fuente el autor (2018)

5.9. Aplicación y Evaluación del Método de Evaluación del Desempeño

La aplicación del Método de Evaluación del desempeño en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, se realizó durante la primera quincena del mes de noviembre del año 2016, contando con la participación de un gerente de cada departamento, en su primera fase; lo cual ha ganado bastante aceptación entre el personal de la gerencia, logrando la sensibilización de los mismos reconociendo la importancia que tiene la puesta en marcha de este proyecto.

En una segunda fase se realizó la capacitación a través de talleres a los empleados para que conocieran el Método de Evaluación que la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, va a utilizar a partir de este momento y de esa manera ir familiarizándose con el mismo, para de esa forma conocer los requerimientos de cada

uno de sus cargos y que espera la Empresa de su labor en la misma para luego realizar la retroalimentación y asesoría necesaria; así como también el otorgamiento de recompensas, méritos, ascensos y estímulos. Este punto es importante, ya que el interactuar directamente con los principales actores que manejarán el Método de Evaluación, permitió establecer diálogos sobre los procesos que debe cumplir, verificando cada competencia a ser evaluada.

Estos talleres se realizaron en un horario establecido con la dirección general de la empresa en ellos se explicará a los trabajadores en que consiste el método de evaluación para que se vayan familiarizando con el mismo y poder de esta forma ser más objetivo a la hora de aplicarlo. Se les explicará también cada una de las partes del método de evaluación y que función tienen.

A través de la fase de observación del investigador se logró constatar el compromiso adquirido por los responsables de la aplicación del Método de Evaluación por competencias y la mayor responsabilidad hacia los procesos administrativos, identificándolos con los principios organizacionales de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, Así mismo se verificó una mejor interrelación e integración de los trabajadores con la gerencia, sintiéndose identificados con la Misión – Visión de la misma.

Como consecuencia de lo antes descrito se ha comenzado a establecer por parte de la gerencia el cronograma de evaluación con sus respectivos responsables.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

- Leer cuidadosamente el formulario antes de llenarlo.
- Este formulario debe ser llenado por el supervisor o jefe inmediato del empleado.
- Debe ser llenado con lápiz de tinta (bolígrafo), sin enmiendas ni tachaduras que puedan ocasionar dudas acerca de la autenticidad del instrumento.
- Marque con una X el estándar correspondiente al parámetro que mejor refleje el desempeño del trabajador.

FORMATOS

	
EVALUADO:	DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
EVALUADOR:	DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	

ASPECTOS CONDUCTUALES	
PARÁMETROS	ESTANDARES
Asistencia	1. () Falta al trabajo con mucha frecuencia. 2. () Ocasionalmente falta al trabajo. 3. () Siempre asiste al trabajo
Puntualidad	1. () Casi nunca llega puntualmente. 2. () Regularmente llega con puntualidad. 3. () Siempre llega puntualmente
Responsabilidad	1. () Casi nunca cumple con sus obligaciones. 2. () Normalmente cumple con sus obligaciones. 3. () Siempre cumple con sus obligaciones.
Apariencia Personal	1. () Es descuidado con su apariencia personal. 2. () Se preocupa por su apariencia personal. 3. () Es muy cuidadoso con su apariencia personal.
Organización en el trabajo	1. () Es poco organizado en su trabajo. 2. () Por lo general es organizado en su trabajo. 3. () Siempre es organizado en su trabajo.
Capacidad Analítica	1. () Tiene una baja capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 2. () Tiene una buena capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo. 3. () Demuestra una profunda capacidad para analizar y emitir propuestas en su trabajo
Capacidad de Comunicación	1. () Es poco comunicativo con sus compañeros y el público en general. 2. () Tiene buena comunicación con sus compañeros y el Público en general. 3. () Demuestra una excelente capacidad de comunicación con sus compañeros y el público en general.
Interés por el trabajo	1. () Manifiesta poco interés por su trabajo. 2. () Manifiesta interés por su trabajo. 3. () Manifiesta un gran interés por su trabajo.
Trabajo en Equipo	1. () Contribuye poco con el trabajo en equipo. 2. () Regularmente hace aportes al trabajo de equipo. 3. () Hace muchos aportes al trabajo en equipo.

ASPECTOS TÉCNICOS	
PARÁMETROS	ESTANDARES
Administración de Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1. () Demuestra poca habilidad para planificar y organizar y controlar los recursos. 2. () Demuestra habilidad para planificar y organizar y controlar los recursos 3. () Demuestra gran habilidad para planificar y organizar y controlar los recursos
Ordenes de servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. () Casi nunca tiene al día los trámites relacionados con las ordenes de servicios. 2. () Regularmente tiene al día los trámites relacionados con las ordenes de servicios. 3. () Siempre tiene al día los trámites relacionados con las ordenes de servicios
Presentación de informes de actividades o informes descriptivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. () Casi nunca tiene al día los informes de actividades o informes descriptivos 2. () Regularmente tiene al día los informes de actividades o informes descriptivos 3. () Siempre tiene al día los informes de actividades o informes descriptivos
Control de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. () Demuestra poca habilidad para garantizar el cumplimiento del trabajo e implementa medidas correctivas. 2. () Demuestra habilidad para garantizar el cumplimiento del trabajo e implementa medidas correctivas. 3. () Demuestra excepcional habilidad para garantizar el cumplimiento del trabajo e implementa medidas correctivas

PUNTUACIÓN	
RANGO	CATEGORIA
13 A 18	DESEMPEÑO DEFICIENTE
19 A 25	DESEMPEÑO ACEPTABLE
26 A 32	DESEMPEÑO SATISFACTORIO
33 y mas	DESEMPEÑO NOTABLE

SUGERENCIAS

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL DIRECTOR
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Para la aplicación del método de evaluación de desempeño, se tomó una muestra constituida por los trabajadores de la coordinación de talento humano, a los cuales el Gerente de la misma, aplicó a sus trabajadores la evaluación del desempeño cuyos resultados en los aspectos conductuales y técnicos fueron:

1.- Aspectos conductuales:

- **ASISTENCIA:** Ocasionalmente faltan al trabajo
- **PUNTUALIDAD:** Regularmente llegan con puntualidad a su trabajo.
- **RESPONSABILIDAD:** Normalmente cumplen con sus obligaciones asignadas.
- **APARIENCIA PERSONAL:** Se preocupan por su apariencia personal, sin embargo presentan fallas en el uso del uniforme.
- **ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO:** Por lo general son organizados en su Trabajo.
- **CAPACIDAD ANALÍTICA:** Tienen buena capacidad para analizar pero no realizan propuestas en el trabajo.
- **CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:** Son poco comunicativos con sus compañeros, existen barreras en el proceso de comunicación institucional.
- **INTERÉS POR EL TRABAJO:** Manifiestan interés por su trabajo, cumpliendo solo sus funciones específicas.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Contribuyen poco con el trabajo en equipo.

2.- Aspectos técnicos

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS:** Demuestran poca habilidad para para planificar, organizar i controlar los recursos.
- **ÓRDENES DE SERVICIO:** Regularmente tienen al día los trámites relacionados con las órdenes de servicio.
- **PRESENTACIÓN DE INFORMES DE ACTIVIDADES O INFORMES DESCRIPTIVOS:** Regularmente tienen al día los informes de actividades o informes descriptivos.
- **CONTROL DE GESTIÓN:** Demuestran habilidad para garantizar el cumplimiento de su trabajo, pero no implementan medidas correctivas.

Después de haber aplicado la evaluación de desempeño a los trabajadores de la coordinación de Talento Humano, el gerente dio las sugerencias respectivas a cada trabajador y la puntuación obtenida, comprometiéndose con ellos a realizar seguimiento del trabajo, a través de visitas y asesorías para lograr cumplir con los objetivos propuestos para esa coordinación y maximizar los esfuerzos y el rendimiento de los trabajadores.

Tres meses después se evidenció el cambio de actitud de los trabajadores de la coordinación de Talento Humano y el mejoramiento de la calidad del trabajo.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez obtenido los resultados de la investigación orientada al diseño de un método de evaluación del desempeño del talento humano de la Empresa “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”. Bajo la teoría de las competencias, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, desconocen lo que es un método de evaluación de desempeño ya que en dicha empresa no se aplica esta evaluación, lo que repercute de forma negativa en la toma de decisiones administrativas
- Del mismo modo se evidenció que desconocen la evaluación de su desempeño, al igual que el método aplicado para la misma, así como tampoco reciben orientaciones para mejorar su rendimiento en el desempeño de sus funciones
- Por otra parte se observó que los trabajadores de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, no participan en la evaluación de su desempeño; ni se autoevalúan.
- En cuanto a los criterios bajo los cuales se realiza la Evaluación de su Desempeño los trabajadores no son informados de los resultados de dicha Evaluación ya que La empresa no la realiza.
- Sin embargo se pudo determinar que la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, cuenta con recursos Humanos, Técnicos y Económicos para la realización y aplicación de un Método para la Evaluación del Desempeño del Talento Humano.

- Se observó la buena disposición de los gerentes de los distintos departamentos hacia la puesta en marcha del Método de Evaluación de Desempeño presentado por el maestrante.

Recomendaciones

En base a las conclusiones planteadas se realizan las siguientes conclusiones.

- Asesorar al personal de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, del municipio Ezequiel Zamora del estado Cojedes sobre aspectos relacionados con la evaluación del desempeño y su importancia para la optimización de la labor que realizan sus empleados.
- Aplicar el Método de Evaluación de Desempeño en los lapsos establecidos por la empresa para conocer las debilidades y fortalezas de sus empleados.
- Ejecutar un plan de capacitación a los empleados o gerentes que serán los encargados de la aplicación del Método de evaluación de desempeño con el propósito de realizar una evaluación objetiva.
- Que la gerencia de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A.”, de a conocer los resultados de las evaluaciones hechas a los empleados, así como el asesoramiento necesario y acompañamiento en el desarrollo de sus funciones

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. 2008. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, Editorial Granica. (2da. Edición). Argentina: p. 95 – 98.
- Arocha (2008) Técnicas para la recolección de datos. Editorial COBO. Colombia. p. 107.
- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación (5ta. Edición). Episteme. Caracas. p.42.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. Venezuela. P. 27-
- Balderas (2009). Políticas de la evaluación de desempeño. Editorial Lumes. Buenos Aires. p.59.
- Bohlander, G; Snell, S. y Sherman. 2001. Propósitos de la evaluación de desempeño. Editorial Mc Graw Hill. p. 313.
- Camargo (2006). El proceso de investigación científica. Editorial Limusa. Mexico. p.118.
- Cancini, M. (2014). Cultura organizacional. Editorial Trillas. México. p. 61.
- Claude LevyLeboyer (2010). Competencias. Editorial Rioja. Colombia. p. 35
- Cárdenas, D y Rodríguez, B (2014). Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani Carúpano Estado Sucre. Presentado en la Universidad de Oriente.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) Gaceta Oficial N° 5.453
- Cuesta (2011). Evaluación de Desempeño. Editorial Limusa. Perú. p. 125
- Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc.Graw Hill. Bogotá. p.123. 198. 202. 365. 366.
- Dolan y Randall (2003) errores habituales del proceso de evaluación del recurso humano. Editorial. Orial. Caracas. p.213.
- Gutiérrez, J. (2013). Titulado, Propuesta de un sistema de evaluación de desempeño, basado en competencias dirigido al personal de la cadena de tiendas El Corte Inglés de Madrid. Trabajo de grado Universidad de Zaragoza. España.

- Henao, G. 2010. Tipos de estructuras organizacionales. Editorial Trillas. México. p.92
- Heredia, A. (2009). Técnicas de investigación. Editorial Rioja. Colombia. p. 139.
- Kedinger, E. 2012. Métodos y Técnicas de Investigación Social II. Editorial Lumen. México. p. 24.
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), Gaceta Oficial N° 37.522. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981) Gaceta Oficial N° 37230. Caracas
- Litwin y Stinger (2009). Clima Organizacional. Editorial. Episteme. Colombia. p.42..
- Márquez (2000). El Proyecto de investigación. Editorial Trillas. México.p.22.
- Martínez, J. 2010. El Proyecto de Investigación. Editorial COBO. Colombia.
- Martínez, L. (2014). Tipos de clima organizacional. Editorial Consultores Asociados 6ª edición. Caracas. Venezuela. p.131
- Martino, L. (2011). Administración de recursos. p.59
- Meneses, M. (2013). Evaluación de desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular de la Universidad Nacional Abierta Estado Táchira. Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad de los Andes, Núcleo de Táchira.
- Mercado, O. 2008. Metodología de la investigación. Ediciones COBO. Colombia p.25.
- Mondy, R. (2011). Métodos de la evaluación de desempeño. Editorial Orinoco. Caracas. P.120.
- Mondy y Noe (2010) problemas comunes de la evaluación de desempeño. Editorial Orinoco. Caracas. p.268):
- Montoya C. (2014). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Trabajo de grado no publicado. Universidad Santiago Mariño. Mérida.
- Palella y Martins (2010). Metodologia de la investigación cualitativa Editorial FEDUPEL Caracas; Venezuela:

- Patiño, G. (2014) Propuesta de Mejoramiento del clima Laboral de la empresa “Colcafe”. Trabajo de grado no publicado. Presentado en la Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
- Prato, R. (2012) “Propuesta de un Sistema de Evaluación Integral de Desempeño en Base al Modelo Estratégico Balanced Scorecard dirigida a la Gerencia de Personal administrativo del Instituto Politécnico de Valencia España. Trabajo de grado no publicado. España.
- Ramírez, P. 2010. Las Organizaciones. Editorial Panapo. Colombia p.39
- Robbins (2000). Limitaciones del proceso de evaluación de desempeño. Editorial Kapelluz. España. p.21
- Rodríguez, T. (2012). Objetivos de la Evaluación de Desempeño. Ediciones COBO: Colombia. p.362.
- Rodriguez, S. (207). Evaluación de Desempeño con otras funciones de la Administración de Recursos Humanos. Editorial Santa Cruz. Perú. p.63
- Romero, K. (2012). Propuesta de un Sistema Alternativo de Evaluación del Desempeño dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la Empresa S.E.M.D.A. C.A. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela.
- Rondón, L. 2008. Evaluación del Desempeño. Editorial Orinoco. Caracas. p.27.
- Sánchez, L. (2007). Pasos del proceso de evaluación de desempeño. Editorial Blanco. México. p.22.
- Tamayo, T. (2003). Proceso de la Investigación Científica .Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición. México. p.145
- Villa Franca 2008. Metodología de la Investigación. Editorial Paidós. México. p.53
- Villanueva, F. (2010). Las Empresas. Ediciones COBO. Colombia p. 73
- Villegas (2008). Las políticas y los objetivos del proceso de evaluación. Ediciones COBO. Colombia. p. 245.
- Wayle, R. (2012). Modelos de evaluación de desempeño. Editorial Cometa de Papel Cali, Colombia. p.

ANEXO A
INSTRUMENTO

INSTRUCCIONES: A continuación se te presentan una serie de preguntas seguidas de cuatro (4) alternativas de respuesta; Siempre - Casi Siempre - Algunas Veces - Nunca. Marque una equis (X) en la alternativa que consideres correcta.

N°	ALTERNATIVAS ITEMS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1	¿Conoce usted, qué es la Evaluación del Desempeño?				
2	¿Considera que la Evaluación de Desempeño es importante para la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”?				
3	¿Es importante para usted que su desempeño sea evaluado?				
4	¿Conoce los objetivos que se pretenden alcanzar con la Evaluación del Desempeño?				
5	En la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”, se toman decisiones administrativas considerando los resultados de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores?				
6	¿Percibe que su carrera se desarrolla dentro de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” de acuerdo con su desempeño?				
7	¿Se evalúa el cumplimiento de sus funciones en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A”?				
8	¿Se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño?				
9	¿Conoce el método que se ha aplicado en la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” para evaluar el desempeño?				
10	¿Recibe orientaciones para la mejora de su rendimiento?				
11	¿Es evaluado por el Director de Recursos Humanos?				
12	¿Autoevalúa su desempeño?				
13	¿Todos los miembros de la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” se involucran en el proceso de Evaluación del Desempeño?				
14	¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?				
15	¿Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador?				
16	¿Se toman en cuenta las responsabilidades inherentes a su cargo al evaluar su desempeño?				
17	¿Conoce los criterios bajo los cuales es evaluado su desempeño?				

18	¿Conoce la valoración que reciben las actividades que realiza?				
19	¿Se le informan los resultados de su Evaluación del Desempeño?				
20	¿Cuenta la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” con personal capacitado para desarrollar un método para evaluación de desempeño al capital humano?				
21	¿Cuenta la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” con recursos técnicos para implementar un método para evaluación de desempeño al capital humano?				
22	¿Cuenta la Empresa Regional “Desarrollos Hidráulicos Cojedes C.A” con recursos económicos para desarrollar un método para evaluación de desempeño al capital humano?				

FUENTE: El autor, Vargas (2018).

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE

Evaluador: H. Sc. Wilber Linares ATOS Profesión: Gerente Educativo
Cedula de entidad 9.244.620 Fecha 13/1/2017

ÍTEMS	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS	
				SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	
17	✓			✓	
18	✓			✓	
19	✓			✓	
20	✓			✓	
21	✓			✓	
22	✓			✓	

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR: [Firma]



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCIÓN GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
DATOS

Evaluador: Mayerling Chacon Profesión: Estadista
Cedula de Identidad 10.332.142 Fecha 14-7-2017

ÍTEM	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS	
				SI	NO
1	X			X	
2	X			X	
3	X			X	
4	X			X	
5	X			X	
6	X			X	
7	X			X	
8	X			X	
9	X			X	
10	X			X	
11	X			X	
12	X			X	
13	X			X	
14	X			X	
15	X			X	
16	X			X	
17	X			X	
18	X			X	
19	X			X	
20	X			X	
21	X			X	
22	X			X	

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR:



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
COORDINACION DE AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL

FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
DATOS

Evaluador: Jose Prato Profesión: Hco. Gerencia Pública
Cédula de Identidad: 9.830.233 Fecha: 14/11/2014

ÍTEMS	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	PERTINENCIA CON LOS OBJETIVOS	
				SI	NO
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	
16	✓			✓	
17	✓			✓	
18	✓			✓	
19	✓			✓	
20	✓			✓	
21	✓			✓	
22	✓			✓	

OBSERVACIONES:

FIRMA DEL EVALUADOR: Jose Prato

Cálculo Alpha de Crombach

Items Usuarios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	ST
1	4	2	2	2	4	4	3	2	2	2	1	2	1	2	4	3	1	4	4	4	27
2	3	1	2	1	3	3	2	1	1	1	2	1	2	2	4	4	1	4	4	4	18
3	4	2	1	2	3	4	3	1	2	1	1	1	1	2	4	4	1	4	4	4	23
4	3	1	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	2	3	4	4	2	4	3	4	18
5	3	2	1	1	4	3	3	1	1	1	2	1	1	2	4	4	1	4	4	3	20
St	17	8	8	7	17	17	13	6	7	6	7	6	7	11	20	19	6	20	19	19	106

Var 0,3 0,3 0,3 0,3 0,3 0,3 0,3 0,3 0,2 0,3 0,2 0,3 0,2 0,3 0,2 0 0,2 0,2 0 0,2 0,2

Var_t 4,60

Var_S 14,70

Coef AC= 0,72

ANEXO D
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ORGANIGRAMA

Empresa Regional Desarrollos Hidráulicos Cojedes, C.A.

