

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales**

“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE**

**COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL
PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE LOS ESPACIOS
ACUATICOS, CAPITANÍA DE PUERTO DEL ESTADO APURE.**

Autor: Neyelin Zambrano

Tutor: MSc. Francy Ortiz

SAN FERNANDO, NOVIEMBRE DE 2017

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



La Universidad que siembra

**Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ VPDR
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL
PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE LOS ESPACIOS
ACUATICOS, CAPITANÍA DE PUERTO DEL ESTADO APURE.**

**Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum**

Autora: Neyelin Zambrano
C.I: 17.286.292
Tutora: MSc. Francly Ortiz

SAN FERNANDO DE APURE, NOVIEMBRE DE 2.017.

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Ortiz Francy; cédula de identidad N° 11.238.850 en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado intitulado: LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE LOS ESPACIOS ACUATICOS, CAPITANÍA DE PUERTO DEL ESTADO APURE., presentado por la ciudadana: Lcda. Neyelin Zambrano, para optar al título de: Magister Scientiarum en Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los ____ días del mes de _____ del año 2017

Nombre y Apellido: _____

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____



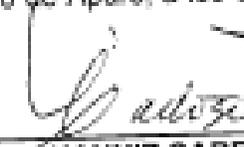
Universidad Nacional Experimental de los
Llanos Occidentales Ezequiel Zamora
Coordinación de Postgrado

Vicerrectorado de planificación
y Desarrollo Regional

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, 01 de noviembre del año 2017, siendo las 8:00 am, en el Aula "1" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, DIRIGIDO AL PERSONAL PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE ESPACIOS ACUATICOS (INEA), CAPITANIA DE PUERTO, DEL ESTADO APURE."** Bajo la responsabilidad del participante: **NEYELIN ZAMBRANO**, titular de la Cédula de Identidad N° V-17.296.292, perteneciente a la **Cohorte XVII**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) **Msc. FRANCY ORTIZ**. Para la obtención del título de **Magister en Administración Mención Gerencia General**, el Acto se realizó en presencia del público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 181, Ordinaria, de fecha 19/07/2017, Punto N° 43**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 01 días del mes de noviembre del año Dos Mil Diecisiete (2017).


Dra. FRANCY ORTIZ
C.I. N° V-11.238.850
Tutora


Dra. HANNIZ CARDOZO
C.I. N° V-9.877.001
Jurado Principal.


MSC. YUDILIS VIZCAYA
C.I. 15.683.309
Jurado Principal.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por ser mi pilar fundamental de fe, a quien le he confiado mi vida, obteniendo todo el apoyo espiritual necesario para terminar esta meta y, poder lograr este sueño, que nos es mío solamente, sino de muchos. Te amo Papá.

A mis padres Yennys Cadenas y Nelson Zambrano, que desde niña me enseñaron el estudio y su importancia para el logro de los sueños. Por todo su apoyo y colaboración a lo largo de mi vida. Gracias, los amo.

A mis hijos, Neyluz Anabel y Leyner Avdel, por los cuales me motivo a seguir formándome y darles lo mejor de mí. Dios los bendiga, los amo.

A mi esposo Luis Perez. Quien me motivó para que me continúe formando como profesional, entendiendo que es mi apoyo fundamental en el devenir de los días y el transitar de la vida y con quien quiero morir de viejita. Amor, gracias por estar conmigo aún con mis errores, te amo.

A mi hermana, Yeninel Zambrano, por ser buena hermana y siempre estar a mi lado. Dios te bendiga, te quiero.

A mi Tutora Francy Ortiz, por guiarme con sus conocimientos para realizar este trabajo final.

A todas aquellas personas que de alguna manera u otra estuvieron a mi lado brindándome aliento para seguir adelante...

Muchas gracias y mi cariño.

Neyelin Zambrano

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	13
1.2.1 General.....	13
1.2.2 Específicos.....	13
1.3 Justificación, Importancia y Alcance.....	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes e Investigaciones Afines.....	17
2.2 Teorías que sustentan la investigación.....	20
2.3 Bases Teóricas.....	30
2.4 Bases Legales.....	63
2.5 Sistema de Variables.....	70
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Naturaleza de la Investigación.....	73
3.2 Tipo y Diseño de la Investigación.....	74
3.3 Modalidad de la Investigación.....	76
3.4 Fase I: Diagnóstico.....	77
3.5 Población y Muestra.....	77
3.6 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información.....	78
3.7 Validez y Confiabilidad.....	79
3.8 Análisis de los resultados del cuestionario.....	82
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	83
4.1 Conclusiones del diagnóstico.....	100
4.2 Fase II. Estudio de Factibilidad.....	101
CAPITULO V. FASE III. DISEÑO DE LA PROPUESTA	
5.1 Título.....	110
5.2 Presentación.....	110
5.3 Justificación.....	112
5.4 Objetivos de la Propuesta.....	113

5.4.1 General.....	113
5.4.2 Específicos.....	113
5.5 Estructura de la Propuesta.....	113
5.6 Metodología de Trabajo.....	114
5.7 Evaluación de los Talleres.....	115

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.....	131
6.2 Recomendaciones.....	132

BIBLIOGRAFÍA.....	134
-------------------	-----

ANEXOS.

A. El instrumento.....	139
B. Formato de Validación.....	143
C. Confiabilidad	146

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Operacionalización de la Variables.....	72
2. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 1 y 2.....	83
3. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 3, 4 y 5.....	84
4. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 6.....	86
5. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 7.....	87
6. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 8.....	88
7. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 9.....	89
8. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 10.....	90
9. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 11.....	91
10. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 12.....	92
11. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 13.....	93
12. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 14.....	94
13. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 15.....	95
14. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 16.....	96
15. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 17.....	97
16. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 18.....	98
17. Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 19 y 20.....	99
18. Costo de inversión de materiales.....	107
19. Costos gastos de personal.....	107

20. Costos Total.....	107
21. Instrumento Matriz FODA.....	108
22. Estructura de la Propuesta.....	114
23. Taller I Sensibilización.....	117
24. Taller II. Lineamientos Gerenciales	118
25. Taller III. Evaluación de desempeño	119
26. Taller IV. Práctica de los contenidos.....	120

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 1 y 2.....	83
2. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 3, 4 y 5.....	85
3. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 6.....	86
4. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 7.....	87
5. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 8.....	88
6. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 9.....	89
7. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 10.....	90
8. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 11.....	91
9. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 12.....	92
10. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 13.....	93
11. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 14.....	94
12. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 15.....	95
13. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 16.....	96
14. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 17.....	97
15. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 18.....	98
16. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 19 y 20.....	99

Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”



La Universidad que siembra

Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ VPDR
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE LOS ESPACIOS ACUATICOS, CAPITANÍA DE PUERTO DEL ESTADO APURE.

Autora: Neyelin Zambrano
Tutora: MSc. Francys Ortiz
Año: 2.017

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure. La metodología del estudio se enmarcó en la naturaleza cuantitativa, en una investigación de campo, ya que se obtuvo la información necesaria directamente de la realidad, apoyándose en la modalidad de proyecto factible en sus tres fases: I: diagnóstica, II: factibilidad y III: diseño de la propuesta. Primeramente la fase diagnóstica la situación actual del desempeño del personal, la población y muestra estuvo conformada por veinticinco (25) personas, la técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario de veinte (20) ítems, con alternativas de respuestas: S (Siempre), AV (A veces) y N (Nunca), la validez fue examinada por tres (03) expertos en la materia, la confiabilidad se comprobó a través de la prueba piloto, mediante la fórmula del método Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,88, lo que probó que el instrumento es altamente confiable. Para el procesamiento de los datos, se aplicó el paquete estadístico SSPS v.18, realizándose un análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en el instrumento. La autora del estudio pudo evidenciar en la recolección de la información, la necesidad que poseen los empleados públicos al ser evaluados según su desempeño ajustado a la realidad, con la fijación de los objetivos de desempeño según sus cargos, además de incluir en el proceso de evaluación del desempeño los objetivos, la misión y la visión de la organización. La fase II: de factibilidad se determinó la viabilidad del estudio propuesto desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero. Finalmente la fase III: consistió en: Diseñar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, aportándoles a los sujetos de estudio conocimientos teóricos – prácticos, que contribuirán a dar cumplimiento a las evaluaciones orientadas al rendimiento según el cargo que desempeña dentro de la organización.

Palabras clave: Lineamientos Gerenciales - Evaluación del desempeño- Recurso humanos.

Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Coordinación de Área de Postgrado
UNELLEZ VPDR
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

MANAGEMENT GUIDELINES FOR THE STRENGTHENING OF THE PERFORMANCE EVALUATION ADDRESSED TO PERSONNEL BELONGING TO THE NATIONAL INSTITUTE OF AQUATIC SPACES, CAPTAINCY OF PORT OF THE STATE APURE.

Author: Neyelin Zambrano
Tutora: MSc. Francy Ortiz
Year: 2017

ABSTRACT

The Present Research Project has as General Objective: To propose management guidelines for the strengthening of the performance evaluation addressed to personnel belonging to the national institute of aquatic spaces, captaincy of port of the apure state. The methodology of the study was framed in the quantitative nature, one of the Research field, since the necessary information Directly from the real was obtuvó, based on the modality of feasible project in three phases: I: diagnostic, II: Feasibility and III: Proposed design. First, the diagnostic the current status of staff performance, Population and sample consisted of twenty-five (25) People, The Technical WAS Survey and the Instrument of the United Nations Questionnaire Twenty (20) items, scammers Related answers: S (always), AV (Sometimes) and N (Never), the validity WAS examined Three by (03) Experts in the field, Reliability was checked Thru the pilot, By The Formula Method Cronbach Alfa UN yielding 0.88 m result, What Probo That The instrument is very reliable. For Data Processing, SPSS v.18 is Apostolic, performing UN Quantitative and qualitative analysis of the results obtained in the instrument. The Author of Study Could evident in the collection of Information, Need To Possess Public Employees to be evaluated ACCORDING Do Adjusted Performance Reality with the fixation of Performance Goals Their cargoes ACCORDING TO INCLUDE,,: addition to the Process Performance evaluation of the Millennium, the Mission and Vision of the Organization. Phase II: Feasibility Study Feasibility of Proposed determined from the Point of View of Market, Technical and Financial. Finally Phase III consisted of: Design management guidelines for the strengthening of the performance evaluation addressed to personnel belonging to the national institute of aquatic spaces, captaincy of port of the apure state, giving them one Subjects Study Skills, Knowledge - Practical, which help to Implement Oriented Evaluations Performance ACCORDING to load it plays within the organization.

Keywords: Strategic Guidelines - Assessment of performance- Human Resources

INTRODUCCIÓN.

En los actuales momentos, a nivel mundial se experimentan turbulencias en los ámbitos social y económico, ésta es una situación que afrontan las organizaciones y junto con ellas cada uno de sus trabajadores; algunas de las consecuencias más resaltantes de la crisis actual son los cambios en las estructuras organizacionales, despidos masivos, estrés laboral, inseguridad laboral, fusión de empresas, entre otras. Ante este panorama las organizaciones prestan mayor atención al manejo de sus recursos; especialmente su talento humano, cuyo apoyo es indispensable para el manejo eficaz de la crisis y para la supervivencia de las instituciones públicas y privadas. Es por ello, que resalta la necesidad de realizar cambios graduales en la administración eficaz del recurso humano, dándole mayor importancia a la evaluación del desempeño del personal competente para el funcionamiento óptimo de la organización, y si es preciso tomar acciones gerenciales en la prestación de servicio que realizan los funcionarios públicos.

En Venezuela, la Administración pública es diferente, no se necesita competir con nadie, pero sí se necesita, mantener a nuestro talento humano formado para que pueda asumir los nuevos roles a los que se enfrenta este tipo de administración, manteniendo al ser humano como centro de las nuevas formas de ejecución gerenciales, con una visión humanista y social que permita que el trabajador o servidor público pueda hacer de su trabajo y de su institución parte de su vida; ejecutando las tareas con responsabilidad, eficiencia y amor.

Por lo tanto, evaluar al empleado público es una actividad cuyos resultados pueden ser de gran utilidad, contribuyendo al cumplimiento de la misión, visión y los objetivos institucionales, en donde se llevan a cabo actividades administrativas y operacionales. Para efecto del estudio, la investigadora se plantea: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño dirigido al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos,

Capitanía de Puerto del Estado Apure. De manera tal que sirva de herramienta para la valoración objetiva de la labor realizada por cada trabajador en la organización, para aumentar la motivación de los mismos, y así lograr los objetivos de manera eficiente y conocer mejores maneras de formación profesional para los trabajadores.

Tomando en consideración, la situación anteriormente descrita, la autora optó por enmarcar la investigación en la modalidad de Proyecto Factible, puesto que este tipo de estudio facilita la formulación de alternativas de solución al problema detectado, lo cual permitió alcanzar un nivel prospectivo, es decir, plantear escenarios deseables para futuros posibles: por lo tanto se llevó a dar cumplimiento a las tres (3) fases: I: diagnóstico, II: la factibilidad y III: el diseño de la propuesta. Para el desarrollo de la fase I: se diagnosticó la situación real de la problemática. Seguidamente la fase: II la factibilidad se comprobó mediante el estudio de mercado, técnico y financiero. Por último, la fase: III se diseñó la propuesta. De manera tal, que el estudio sirvió de herramienta para la valoración objetiva de la labor realizada por cada trabajador en la organización. Esta investigación quedo estructurada en cinco (5) capítulos siguientes:

El capítulo I, en donde se desarrolla la contextualización del problema, presentando en el, los fundamentos por los cuales se planteó la investigación, obteniendo la consulta de autores con los cuales se relaciona esta investigación. En él se presentan, las de la investigación, sus respectivos objetivos propuestos, justificación, delimitación y alcances. El capítulo II, en el que se puntualizan los antecedentes e investigaciones afines del trabajo, los cuales hacen referencia a autores relacionados con el tema de investigación, además de ello, se presentan las bases teóricas y bases legales que constituyen el fundamento bibliográfico que da mayor comprensión al tema de investigación, así como también, el sistema de variables y el cuadro de operacionalización de las variables.

Posteriormente, el capítulo III, describe la Metodología de la Investigación, la naturaleza de la investigación, tipo y diseño, población y muestra, técnica e

instrumento, validez y confiabilidad, análisis de los resultados, conclusiones del diagnóstico. La fase II: factibilidad de la propuesta. El capítulo IV, muestra la Fase III: El diseño de la Propuesta con su respectiva estructura: título, presentación, justificación, objetivos y la estructura de la propuesta. El capítulo V, Finalmente, el Capítulo VI: se presenta el cuerpo de: Conclusiones y Recomendaciones. Las Referencias Bibliográficas y los Anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Por naturaleza el hombre necesita agruparse con sus semejantes para alcanzar las metas propuestas y así poder satisfacer sus necesidades tanto individuales como colectivas, algunas de las cuales difícilmente alcanzaría por sí solo; por esta razón se originaron las organizaciones en su concepción más elemental. Con el paso del tiempo la configuración de la organización ha evolucionado para adquirir nuevos elementos que permiten que se pueda apreciar su importancia y su alcance, como factor catalizador en la dinámica social actual.

“Las organizaciones son invenciones sociales, artefactos diseñados para realizar tareas específicas. Proporcionan el medio necesario para coordinar las acciones de un grupo de personas hacia un objetivo; por ello, las organizaciones – compañías, entidades del gobierno o asociaciones sin fines de lucro, por ejemplo – no son, en absoluto artefactos mecánicos. (Malavé, 1997, p. 5).

En atención a lo planteado por este autor, las organizaciones pueden ser definidas como entidades en acción, a través de las cuales, cada uno de sus miembros se relacionan; estableciéndose entre ellos una dinámica de trabajo dirigida hacia fines previamente fijados. Igualmente se dan intercambios entre éstos en conjunto y el contexto social donde se desenvuelven, del cual se nutren y hacia donde destinan los resultados de sus operaciones.

Toda organización merece dar un sentido humanista a todas sus actividades, donde se tome en cuenta la motivación hacia el trabajo, el deseo de perfeccionarse, tal como lo presenta Brunet, citado por Gairin (2000) que dice:

“Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos

impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad.” (Pg. 86)

Dentro de este contexto se han llevado a cabo en la última década, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico, que han estado de la mano con cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados, que ha obligado a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones.

En el contexto mundial actual cada vez más complejo, globalizado, dinámico y acelerado con una intensidad cada día mayor, producto del desarrollo científico, tecnológico, sociales y los cambios políticos que a diario se vive, originan en las organizaciones tanto públicas como privadas, la búsqueda de nuevas concepciones y formas de trabajo, que permitan alcanzar el máximo potencial de productividad y eficiencia entre los miembros que la integran.

En tal sentido, las organizaciones han sufrido cambios constantes que se vislumbran a nivel mundial, pues esto a la vez han asumido los paradigmas concerniente a la gestión organizacional, en la manera de pensar y actuar el recurso humano, representando hoy día, el factor más importante alcanzando metas y objetivos que se planteen a corto, mediano y largo plazo; garantizando que los resultados sean óptimos con una visión estratégica, sistémica, innovadora y participativa, ante la disposición de nuevos elementos que permitan su alcance, como factor catalizador en la dinámica social actual de las organizaciones.

Es por ello, que una de las preocupaciones que tienen las organizaciones de América Latina se basa en mejorar el nivel de la práctica y el desempeño laboral de los empleados, a través de la evaluación del desempeño, de manera que, contribuya al desarrollo profesional del recurso humano, con la finalidad de obtener resultados óptimos en los principios o acciones de la humanización del trabajo, debido a que los

empleados sean parte integral en la planeación del trabajo, y que se realice de manera conjunta dentro de la estructura organizacional.

Es de señalar, que Venezuela afronta en el presente grandes retos que pueden constituirse en oportunidades de acuerdo a los planes que desarrollen las organizaciones, donde el talento humano se premie sus esfuerzos, e innovación y el desarrollo de sus habilidades. Por ello, es necesario tomar en cuenta que, el Sistema de Evaluación de Desempeño en la Administración Pública, según Haya (2008), la define que:

El sistema de evaluación de desempeño surge de la necesidad que tiene toda la institución de evaluar los recursos humanos en función de sus objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional. Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en planificación de los recursos humanos, tales como: Reconocimiento, aumento por mérito, transferencia, adiestramiento y evaluación del personal fijo (p.73).

Lo planteado por el autor, evidencia que la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones está dada a la falta de mecanismos para evaluar el rendimiento laboral de los empleados en sus distintas áreas de trabajo, con la finalidad de determinar de forma inteligente, los elementos que permitirán minimizar las debilidades encontradas, estos métodos de valoración de factores con sus respectivos indicadores y niveles de desempeño evalúa los factores estándares de los diferentes cargos en los niveles del personal de acuerdo a la complejidad de dichos cargos.

Desde este punto de vista, el recurso humano debe alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión, en el sistema de gestión del talento humano requiere llevar a cabo una serie de funciones, algunas de las cuales se aplican directamente a las personas, como son: el reclutamiento, selección, integración, entrenamiento, desarrollo y la evaluación del desempeño. Es decir, todas estas funciones se encuentran interrelacionadas, por lo cual en ocasiones se aplican en forma

consecutiva y en algunos casos hasta simultáneamente de manera objetiva si los trabajadores están cumpliendo con los niveles de productividad esperados.

Desde esta concepción, la evaluación de desempeño del recurso humano en las organizaciones busca saber la idoneidad de la persona para ejercer el cargo, es decir, si tiene las capacidades, cualidades, aptitudes y actitudes para hacerlo. En efecto, para Chiavenato (2000), la evaluación de desempeño tiene como propósito estudiar cómo la organización puede incentivar y motivar a ese recurso humano a que cumpla bien sus funciones, y en concordancia con ello el autor considera que:

El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y las percepciones de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará (p.356).

De allí que, evaluar el desempeño de alguien en un cargo no es una idea nueva; cuando alguien es empleado en una empresa es evaluado en términos de costos y beneficios. La forma cómo se realiza esa evaluación es la que ha cambiado con el tiempo. Al principio eran notas que indicaban cuánto hacia y cuánto hacia ganar a la empresa u organización; hoy va a indicar cómo ayudar para que la persona se desempeñe mejor y pueda hacer ganar más a la empresa u organización.

Es importante señalar, que los trabajadores en las organizaciones del sector privado la evaluación de desempeño tiene un fin que destaca más el aspecto financiero, buscando la mayor productividad posible para obtener la mayor ganancia económica alcanzable, lo cual se encuentra alineado con los objetivos de las organizaciones que poseen fines de lucro. En cambio, en las organizaciones públicas la valoración del trabajo se dirige más a la calidad del servicio público que se presta a la comunidad en general, donde éstas tienen una gran

responsabilidad con la sociedad en general. Todos estos hechos inciden de forma directa en cada una de sus gestiones, lo que se observa claramente en el planteamiento, según Hernández (citado por Seijas 2011):

Más que ninguna otra organización, las organizaciones públicas están sujetas a una naturaleza social que les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural, ideológica, etc. 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.6).

La cita planteada, señala 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 recurso 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.

Es por ello, que el fin primordial de las instituciones públicas es brindar a la sociedad servicios que permitan mejorar significativamente su calidad de vida, ante los retos más importantes que tienen las instituciones públicas a nivel nacional, regional o municipal, que son: brindar a la población en general servicios públicos de calidad. En este ámbito de las competencias se sitúa la evaluación de desempeño en el personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

En tal sentido, la forma de evaluar el desempeño, hoy día, se orienta por indicadores. Las organizaciones modernas saben que para que un miembro de la

empresa tenga buenos niveles de desempeño es necesario que la empresa invierta en él, que lo califique, lo capacite, lo eduque en las áreas que lo necesita, así su rendimiento y desempeño se acercará a lo deseado.

Chiavenato (2000), indica que:

La evaluación del desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como: (a) Indicadores de desempeño global (de toda la empresa). (b) Indicadores de desempeño grupal (del equipo). (c) Indicadores de desempeño individual (de la persona). La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso (p.384).

Por tanto, es necesario que toda organización cuente con estándares de desempeño, parámetros cuantitativos y cualitativos que permiten evaluar con objetividad, precisión, claridad, coherencia y honestidad al personal en referencia; además, la evaluación debe ser integral, enfocando todos los ámbitos y aristas de desenvolvimiento de la persona dentro de la organización y para ello, el comportamiento de las personas, su desarrollo en el cargo y en el lugar de trabajo debe ser visto de forma individual (capacidades), grupal (relacionamiento) y en conjunto (integración). Al respecto, Robbins (2004) establece que:

Los parámetros para evaluar deben surgir de las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de ésta información, o no es procedente, (...) los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones (...) sobre el puesto o de conversaciones (...) con el (...) inmediato (p.72).

En la Capitanía de Puerto del Estado Apure (Inea), institución pública que se encarga de ejercer la autoridad y administración acuática en el ámbito nacional, para satisfacer las necesidades de la gente de mar y entes relacionados con el sector acuático, exigiendo el cumplimiento de la normativa legal vigente, con

responsabilidad social y promoviendo la participación popular. Esta organización sustenta su funcionamiento en su estructura organizacional dentro de la cual se encuentra la Oficina de Recursos Humanos que realiza funciones relativas a la incorporación, remuneración, beneficios sociales, nómina y Evaluación del Desempeño del personal.

Es importante inferir, que la aplicación la Evaluación del Desempeño del personal del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, se venía realizando dos veces al año al cumplirse cada semestre, sin embargo, desde el año 2014 se dejó de llevar a cabo; puesto que en ese momento la institución entro en una etapa de transición, ya que pasó a tener una nueva gestión, lo cual generó cambios en la dinámica organizacional, la incorporación de una cantidad considerable de nuevos trabajadores y que los mismos se avocaran a tratar de adaptarse a esta nueva situación, desatendiendo así la aplicación de la Evaluación del Desempeño. De igual modo, en el tiempo transcurrido tampoco se ha planificado la aplicación de la Evaluación del Desempeño.

En la organización se encuentra un expediente de cada trabajador, donde reposan los instrumentos de Evaluación del Desempeño que se han aplicado anteriormente, los cuales son formatos llenados por el jefe inmediato y analizados por el personal de la oficina de recursos humanos. El instrumento utilizado para realizar la evaluación es un formato único para todo el personal. Cuando se llevaba a cabo este proceso se le informaba al trabajador de los resultados obtenidos y este tenía la posibilidad de manifestar si estaba de acuerdo o no con los mismos.

En la actualidad, se efectúa una observación del cumplimiento de las funciones de cada trabajador por parte del coordinador de recursos humanos, teniendo en cuenta especialmente las horas de entrada y salida del personal, las asistencias y ausencias, el uso del uniforme y la presencia en las actividades estratégicas planificadas por la organización, lo cual pudiera considerarse más parecido a una supervisión de personal que a un proceso formal de evaluación del desempeño.

Es por ello, que al no ser evaluados el personal del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, se genera baja productividad, poca motivación al trabajo además de no permitir obtener una visión más clara y objetiva de las verdaderas capacidades laborales del personal; en la adjudicación de cargos según el grado académico que posee, y por ende los logros en las metas y objetivos de la institución, resultando ineficiente el servicio de esta organización gubernamental.

Además, el personal considera que la evaluación del desempeño se efectúa sin tomar en cuenta las características propias de cada cargo, debido a que hay trabajadores que deben realizar sus labores fuera de la sede, como por ejemplo: choferes, personal de la coordinación de renave, personal de la coordinación de recaudación, personal de la coordinación de documentación, bomberos marítimos. Otro factor que produce descontento entre los miembros de la organización es el hecho de que la evaluación del desempeño es llevada a cabo particularmente por la coordinación de recursos humanos, ya que, según manifiestan algunos trabajadores, los criterios utilizados son limitados debido a que no se sigue un proceso objetivo y coherente, se carece, además, de propósitos y objetivos claramente definidos, que deben ser del conocimiento del personal.

Los aspectos antes señalados, producen consecuencias negativas en los trabajadores, tales como la falta de motivación, y realizar el trabajo rutinario en algunos empleados, al no existir un estímulo, que resulte de una evaluación del desempeño. Los individuos necesitan ser evaluados, para conocer si su desempeño está contribuyendo al logro de los objetivos, con esta evaluación se conocerá las fortalezas o debilidades de sus empleados. Estableciendo los correctivos pertinentes para el beneficio de todos. De manera que los resultados brinden una verdadera solución y satisfagan las necesidades para el incremento de la motivación.

En este sentido, la institución cuenta con una problemática en cuanto a la evaluación del desempeño del personal; por no adaptarse a los nuevos paradigmas donde el individuo es el ser elemental y el motor pujante de cualquier organización por sus habilidades, destrezas y conocimientos; y además, por contar con los manuales de evaluación del desempeño desactualizados, en la misma, que le permitan identificar las fortalezas y debilidades de la institución.

De igual modo, esta situación pone en desventaja a los trabajadores en cuanto a las actividades de capacitación; ya que si se desconocen las debilidades que éstos poseen, difícilmente se podrán planificar actividades que permitan minimizarlas y de esta manera procurar mejoras en el desempeño; por otro lado, si no se determinan sus fortalezas, tampoco sería posible enfatizar en la capacitación y estímulo necesarios para afianzarlas aún más.

Por tanto, ante la necesidad de implantar a futuro una evaluación de desempeño para el personal pertinente a la a la Capitanía de Puerto del Estado Apure (Inea), se hace necesaria la formulación de interrogantes que guíen el desarrollo del estudio y sirvan de base para la determinación de los objetivos de investigación, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico que dé respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál será el resultado del análisis sobre la situación actual del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure? ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure? ¿Cómo será el diseño de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente a al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del desempeño del personal del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.
- ✓ Determinar las debilidades y fortalezas del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.
- ✓ Diseñar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

1.3 Justificación, Importancia y Alcance

En las organizaciones la evaluación del desempeño es un proceso sumamente importante, debido a la gran influencia en los movimientos del personal, en la puesta en marcha de algunas de las funciones de la gerencia de recursos humanos. Por ello, la evaluación de desempeño permite dar a conocer el comportamiento del trabajo realizado por el individuo dentro de una organización en un periodo determinado, el cual debe llevarse a cabo en forma continua, a fin de obtener los mejores resultados para realimentar y mejorar los procesos. De acuerdo con Reis (2008), al plantear que:

El proceso de evaluación requiere de información sistemática, reunida con regularidad y periódicamente revisada por el jefe inmediato, la evaluación del desempeño permite dar a conocer el

comportamiento de la gestión del individuo dentro de una organización en un período determinado. Dicho instrumento debe fomentar la equidad, brindando a los funcionarios una base satisfactoria sobre la cual fundamentar expectativas (p. 134).

En consecuencia de lo anterior, el éxito de todo sistema de evaluación del desempeño laboral no solo se debe a la evaluación como tal sino también está determinado por el uso oportuno y acertado que se haga de los resultados obtenidos, puesto que la evaluación es considerada como una herramienta útil en las organizaciones, si esta es capaz de funcionar armónicamente con los demás procesos administrativos que tienen efecto sobre la productividad de las personas y de la organización. La evaluación de desempeño para el personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, es presentada como una alternativa a los sistemas convencionales de la calificación de los empleados.

En el mismo orden de ideas, Rodríguez (2008) explica que, con la evaluación de desempeño:

“Se pretende valorar los logros que tiene el individuo en su cargo como consecuencia de las conductas que realiza durante el período que se evalúa, utilizando como insumo para alimentar a los demás subsistemas de recursos humanos que integra cada organización como lo es, adiestramiento, clasificación y remuneración, planificación de carreras y ascensos por méritos” (p. 98).

Por consiguiente, se puede afirmar y justificar el desarrollo de esta investigación, con la propuesta de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente a al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, se podrá reactivar a partir de las debilidades detectadas a través de los juicios y opiniones emitidos por el personal que conformaron la muestra de estudio.

Asimismo, Martínez, (2002) establece, que la evaluación es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Permitiendo en esta investigación retomar la evaluación de desempeño en todas las unidades adscritas de la dirección de recursos humanos, al obtener resultados concisos y precisos sobre los procesos inmersos de la dirección, facilitando información importante del desempeño del trabajador y las funciones establecidas que faciliten el logro de los objetivos.

La importancia del estudio se centra en activar nuevamente el instrumento de evaluación del desempeño del personal favorecería que en el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, que sirve de información adecuada para la Oficina de Recursos Humanos, así como también dar continuidad a lo establecido en la Ley del Estatuto de la Función Pública, a fin de evitar que este pierda efectividad y aplicabilidad por parte de las Gerencias y Coordinaciones que integran la estructura organizacional del instituto. Así como también, se aprovechasen las potencialidades del personal que labora en la organización, lo que permitirá elevar los incentivos y motivación necesarias dirigida a optimizar el desempeño.

Por otro lado, permitiría que la labor gerencial se desarrollara fluidamente, debido a que la conformación del instrumento arrojaría relevancia social, pues permitiría conocer el desempeño para el personal tomando aspectos certeros y conocidos por toda la comunidad, por cuanto su publicidad y transparencia equivale a una verdadera justicia para los integrantes de la evaluación, y accedería a que el personal entendiera la necesidad de que su desempeño sea evaluado, colaborando también con tal evaluación y demostrando interés en las fases de aplicación y de resultados.

Debe señalarse que, el punto de partida de la investigación es conocer las situaciones que dan origen a que el personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure vea con cierta reserva los instrumentos que se aplican y la falta de realimentación por parte de las autoridades

del instituto, de los resultados y mejoras. La razón que justifica el estudio en el marco de la transformación del sistema de evaluación del desempeño, el mismo contribuirá a alcanzar soluciones para los trabajadores, si se toman en cuenta el sistema de evaluación del desempeño. Permitiría mejorar el rendimiento, por la presencia de incentivos y recompensas fruto de su trabajo. Por otra parte, le ayudaría a cimentar su labor profesional.

De igual manera, desde la perspectiva práctica, esta investigación tendrá una aplicación específica a la Capitanía de Puerto del Estado Apure (Inea), donde se requiere la satisfacción y motivación del personal que labora en el mismo y por ende significa un aporte, no sólo a la institución, sino al personal obrero encargado de las diferentes labores que se ejecutan en la organización. Adicionalmente, la presente investigación podrá ser utilizada no sólo por otras instituciones, sino también por otros entes públicos, y servirá de antecedente para investigadores interesados en el tema o estudiantes capacitándose en el área laboral.

Así mismo, siguiendo los parámetros de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, la presente investigación constituirá un aporte significativo en la línea de investigación de Recursos Humanos y Financieros del área de Ciencias Económicas y Sociales.

Bajo la perspectiva teórica, la investigación se apoya en los postulados relacionados con desempeño laboral, así como gerencia de recurso humano, lo cual permitirá su contrastación y validación. De igual manera, metodológicamente está basada en el método científico, cuyos resultados serán certeros y validados por expertos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordara estudios relacionados con la presente investigación, según Arias (2012), refiere: “es el producto de la revisión documentada, bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, concepto y definiciones que sirven de base al estudio a realizar” (p. 106), aquí se expresan los parámetros teóricos que fundamentara el estudio.

2.1 Antecedentes e Investigaciones Afines

Con la finalidad de sustentar la investigación se efectuó una revisión exhaustiva a investigaciones efectuadas que guardan relación con el tema objeto de estudio, los cuales fueron tomadas como referencia para el desarrollo del proceso investigado. A continuación se presentan:

Oropeza (2014) realizó un trabajo titulado: “Evaluación de Desempeño del Personal Docente Ordinario de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Portuguesa”. Siendo un trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Pública de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), se ajusta a una investigación de nivel proyectivo y el tipo de investigación es de campo y, a su vez descriptivo, ya que consistió en generar nuevos instrumentos de evaluación de desempeño que fueran pertinentes a las necesidades del personal docente ordinario empleados en la UNEFA, Núcleo Portuguesa, con el propósito de potenciar su calidad, mediante una investigación que se ajustara al contexto y no como resultado de una improvisación de procesos a sistémico, de igual manera, se manejaron diferentes técnicas de recolección de datos, tales como: la encuesta a través de un cuestionario auto administrado de tipo cerrado, aplicado al total de la población conformada por quince

(15) docentes, validado mediante juicio de expertos y una prueba piloto que a través de una fórmula de muestreo aleatorio determinó la aplicación a cinco (05) sujetos, la confiabilidad fue determinada a través del Alfa de Cronbach equivalente a 0,80. Los resultados, condujeron a proponer un instrumento de evaluación de desempeño basado en indicadores que miden las funciones del personal docente. Del mismo modo, los hallazgos permitieron realizar recomendaciones en cuanto a la implementación dicha propuesta.

En concordancia al objeto de la investigación, se demuestra la importancia de una evaluación y desarrollo continuo que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio en las empresas, destacando que las mayorías de evaluaciones al personal tienen debilidades en su control interno, de allí la necesidad de proponer un control interno confiable y seguro para los trabajadores, se vincula con la presente investigación por cuanto se evidencia la evaluación del desempeño y la necesidad de medirla periódicamente, de igual forma la metodología, la técnica y los instrumentos aplicados presentan similitud.

Por su parte Rivero (2014), realizó una investigación titulada “Evaluación de cargos para obreros planta fijos de la Gobernación del Estado Portuguesa según el tabulador salarial de la Administración Pública”, para optar al título de Magister en Gerencia Pública de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). El estudio se enmarcó dentro de un diseño no experimental, el tipo de investigación fue de campo, con un nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible.

El análisis de los resultados permitió concluir a la autora que: la importancia de evaluar los cargos del personal obrero dependiente de la Gobernación del Estado Portuguesa, según el tabulador salarial de la Administración Pública, por tal razón el personal obrero se encuentra descontento, motivado a que solo aplica este tabulador al obrero con cargo fijo, obviándose los lineamientos de contratación colectiva al talento humano contratado. Entre las conclusiones, se destaca que los gerentes de la

organización poseen conocimientos sobre los cargos y las puntuaciones de la aplicación del tabulador salarial, esto permite diseñar estrategias para la evaluación de cargos para obrero planta fijo de la Gobernación del Estado Portuguesa. El aporte del trabajo según el autor de la presente investigación, consistió en una propuesta, además se aplicó un instrumento para verificar y consolidar cambios en los ajustes salariales, apoyándose en lineamientos estratégicos los cuales pueden ser aplicados en cualquier ámbito del desempeño del personal obrero.

En atención a lo planteado, la investigación señalada tiene relación con el estudio llevado a cabo, debido a las coincidencias que se pueden encontrar entre las mismas, tales como: la realización de un estudio de evaluación del desempeño, en el hecho de llevar a cabo investigaciones en diversas organizaciones del sector público o privado. Además en la presentación del estudio propuesto va hacia la búsqueda de la optimización del proceso de evaluación de desempeño en todo tipo de estructuras institucionales, con la finalidad de dar el mejor aprovechamiento del talento humano y el aumento de la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Igualmente, Azuaje (2015), presentó un trabajo titulado: “Plan Estratégico De Evaluación de Desempeño para Fortalecer la Gestión del Personal Administrativo”, para optar al título de Magister en Gerencia Publica de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). El mismo tiene por objetivo general Proponer un Plan estratégico de Evaluación de Desempeño para fortalecer la gestión del personal administrativo adscrito a la Dirección de Educación del estado Portuguesa, basado en la Teoría de Competencias.

El estudio se enmarcó en una modalidad de proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo. Para efectos del estudio la población estuvo conformada por 36 empleados adscritos a la unidad objeto de estudio. La técnica de recolección de datos utilizada fue la Encuesta y el instrumento seleccionado fue el

Cuestionario, el cual consta de 18 ítems. Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Estadístico de las Ciencias Sociales SPSS según García y Otros (2001). Estos valores porcentuales se presentaron en gráficos de barras para cada una de las dimensiones clasificados por ítems.

Este análisis permitió evidenciar :que en la unidad objeto de estudio no hay herramientas gerenciales que permitan evaluar las actividades administrativas así como valorar la contribución de los empleados y verificar su impacto en los resultados de los objetivos planificados. Por lo tanto el autor determinó en el estudio, la necesidad de implementar estrategias gerenciales para evaluar la gestión que permitan la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y empleado.

En esta dirección la investigación se relaciona debido a que demuestra el uso del sistema formal, tradicional, de evaluación de desempeño para los empleados, aunado a ello existen problemas de supervisión, de integración del trabajador en la organización o en el cargo que ocupa, falta de aprovechamiento de su potencial y escasa motivación, elementos importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones, formulando y aplicando políticas y lineamientos estratégicos que sean pertinentes y viables para transformar las instituciones en una organización más eficientes y efectiva en lo que respecta a la evaluación y desempeño del personal. Así como también, está referida a las bases teóricas y lineamientos requeridos para la implantación de la propuesta los cuales son básicos conocerlos y manejarlos para una efectiva implantación.

2.2 Teorías que sustentan la investigación

A raíz de las investigaciones de los seguidores de la escuela de las Relaciones Humanas, surge la Escuela del Comportamiento Humano. Sus partidarios consideraban que el punto importante y focal de la acción administrativa es la conducta del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra, se

considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia en la administración.

El enfoque administrativo hacia el comportamiento, logra cambiar la preocupación dirigida a la variable “estructura”, por una preocupación hacia la conducta organizacional que aun cuando conserva de la escuela de relaciones humanas, el énfasis por las personas; introduce dicho enfoque al contexto organizacional. En el estudio del proceder humano se han desarrollado diferentes teorías, tratando de dar una explicación de la naturaleza básica de las personas. Debido a que para efectos del marco teórico de esta investigación no sería factible analizar todos los puntos de vista que han surgido respecto al comportamiento humano se identificaron las siguientes:

2.2.1 Teoría de Taylor

El primer individuo que estudió el desempeño del trabajador en forma manual Fredrick Winslow Taylor (1856 –1915). Al respecto, Ramírez (2012), nos comenta que la teoría de Taylor, basaba sus ideas en el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero. Los conceptos del hombre como un ser racional y de la división del trabajo, permitieron a Taylor hacer caso omiso de las variables del comportamiento humano en las organizaciones. Además, sus ideas de un aumento del excedente se referían sólo a valores monetarios, y sobreestimó el grado en que el jornal era la única preocupación de los trabajadores.

En este sentido, el taylorismo da origen a la teoría de la administración científica, bajo la que opera la mentalidad de que tanto trabajadores como administradores apartan la vista de la repartición del excedente como cuestión de importancia primaria, y ambas vuelven la atención al aumento del tamaño del excedente hasta que éste llega a ser tan grande, que ya no hay necesidad de pelear sobre cómo se va a distribuir. Tanto trabajador como administrador comprenden que cuando empujan hombro a hombro en la misma dirección, el tamaño del excedente creado por el esfuerzo conjunto será realmente abrumador.

De acuerdo con la teoría de Taylor se hace visible únicamente al hombre “trabajador” como el ser que cumple con la tarea para lo cual fue preparado y contratado, una labor que es operativa y controlada en términos de tiempo y resultados óptimos que contribuyen únicamente a la organización en generación de excedentes desde el punto de vista económico.

Es por ello, que con Taylor se inicia el ver a los trabajadores como personas y tener en cuenta sus necesidades y trabajar en equipo para el logro de los resultados, es decir se inicia con el empoderamiento del empleado con sus funciones, ya que se les garantiza las capacitaciones y los recursos necesarios para llevar a cabo de la mejor manera sus funciones, claro está que en este tiempo se delegaban funciones operativas dado que todo lo relacionado con seguimiento, control, supervisión si era exclusivo de cargos altos.

2.2.2 Teoría Administrativa

El interés de revisar la evolución del pensamiento administrativo es que muchos de los planteamientos citados en la teoría tradicional (clásica y neoclásica) permanecen en los actuales momentos en la discusión científica, pero con nuevos referentes. En esta dirección, permanece en la reflexión la moral, el ausentismo laboral, la mala calidad, las relaciones interpersonales, la adaptabilidad a las estructuras, las reglas, las jornadas de trabajo, el trabajo bajo presión del tiempo y la adecuación y pertinencia de los programas de capacitación o formación.

Por otra parte, el surgimiento de empresas a gran escala planteó problemas y desafíos organizacionales a finales del siglo XVIII, donde se necesitaban personas con amplias capacidades administrativas vinculadas con la contratación de los obreros, con la inducción y capacitación, de la adaptabilidad de los obreros a los centros de trabajo, de dirigir, de motivar, de elaborar planes y diseños de las unidades de trabajo. Esa persona con esos dotes fue representada en la figura del gerente, que además de cumplir con las funciones anteriores tenía la responsabilidad de generar

utilidades. Para la época era el equivalente al líder gubernamental y de allí viene su vinculación.

Desde la perspectiva epistemológica de la ciencia administrativa, la evolución del pensamiento administrativo data desde finales del siglo XVIII y comienzos del siglo XIX, sin embargo, en el marco del planteamiento neoclásico, la teoría de las relaciones humanas, cuyo mayor exponente fue Elton Mayo, fue la teoría que direccionó el pensamiento científico hacia el estudio de la acción humana en interacción. En este sentido, el ser humano comienza a percibirse como un ser social que actúa racionalmente en un sistema caracterizado por acciones de grupo de manera informal en el marco de las relaciones de producción.

Se interpreta de Koontz y Wehrich (1990), que el estudio investigativo que sustenta la teoría de las relaciones humanas o humanista como también se le conoce, se inició con un estudio empírico y pragmático en una fábrica de equipos y componentes telefónicos denominada Western Electric Company ubicada en Hawthorne. Se consideró como premisa los postulados clásicos, cuyas reflexiones teóricas se fundamentaron en los métodos de producción y en la estructura sincronizada de las organizaciones para explicar la productividad.

En este sentido, el enfoque humanista surge como un camino oculto en la organización formal que además de incidir en la productividad de las organizaciones, busca entre otros aspectos, reivindicar al ser humano como un ser pensante y activo (iniciativa) en las relaciones humanas o en las relaciones interpersonales como se le conoce hoy día, de acuerdo con los paradigmas de la inteligencia emocional, la inteligencia social o bien el paradigma de la inteligencia interpersonal siguiendo a Gardner en el marco de la inteligencia múltiple. Elton Mayo junto a Roethlisberger descubrieron que la productividad no era explicada por los cambios de iluminación de los ambientes, por los cambios en los horarios de trabajo y horarios de descanso, por los cambios en los salarios, sino por otros factores de índole social que incluso no

estaban estudiando, tales como la moral, el rechazo social, la motivación, la comunicación y la conducta del grupo.

Los resultados de esta investigación influyeron en la posterior evolución del pensamiento administrativo donde la productividad o eficiencia no solo es vista desde la perspectiva de operatividad de las maquinarias y los métodos de trabajo, sino que también la productividad es explicada por la conducta del individuo en grupos donde al gerente se le reconoce la importancia de su actuación en los sistemas sociales. Además se pone de relieve, factores sociales inherentes a la organización informal. El planteamiento tradicional de la teoría administrativa desde la perspectiva gerencial se centró en las funciones administrativas básicas; planeación, organización, mando y control. Henry Fayol de acuerdo con Hellriegel, Jackson, y Slocum (2002) propuso 14 principios que el gerente debe conocer y aplicar al operacionalizar las funciones administrativas básicas.

Estos son: (1) división del trabajo, (2) autoridad, (3) disciplina, (4) unidad de mando, (5) unidad de dirección, (6) subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, (7) remuneración, (8) centralización, (9) cadena de mando, (10) orden, (11) equidad, (12) estabilidad y permanencia de personal, (13) iniciativa y (14) espíritu de grupo. Estos principios se introdujeron en la ciencia administrativa como funciones que se siguen utilizando en la organización hoy día con algunas modificaciones. Como se aprecia en el enfoque estructural de la organización formal, sin embargo, aún se discuten aspectos administrativos.

El enfoque del comportamiento organizacional o teoría behaviorista, según Chiavenato (2006), surge a finales de la década de los años 40 del siglo XX en Estados Unidos como reacción ante la teoría de las relaciones humanas (planteamiento conductual). El inicio de la teoría del comportamiento en la administración se le atribuye a Simón Alexander Herbert, quién publicó en 1947 la obra “Comportamiento Administrativo”.

A partir de la teoría de la administración, comienzan a descifrarse estilos de liderazgos que emplean los administradores para dirigir el comportamiento de las personas, logrando desarrollar dos teorías influyentes para la época, como fueron; la teoría X y la teoría Y de McGregor. De los principales tópicos del enfoque del comportamiento organizacional, que son abordados bipolarmente, encontramos el análisis cognitivo basado en lo racional y al análisis afectivo que responde a lo emocional. En cuanto al peso relativo de uno u otro, en cuanto al comportamiento humano dependerá de la naturaleza que rodea al individuo y de sus dotes.

2.2.3 Teoría de la Fijación de Metas

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke en el año (1969), en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas. El individuo debe establecerse metas retadoras que vayan en beneficio de la organización porque esto le permite hacer un mayor esfuerzo y en la medida que se logre la satisfacción será mayor, lo cual produce un mayor estímulo y de esa manera la productividad será cónsona con las necesidades organizacionales y se dispondrá de trabajadores altamente motivados.

En este sentido, no se puede olvidar que lo importante de una meta no es lo que se pueda obtener con su culminación. Lo realmente significativo es el cambio que pueda provocar ello en las personas. Tomando esto en consideración, el psicólogo estadounidense Edwin Locke propuso una teoría para la fijación de metas, en la cual incluyó cinco principios fundamentales que deben seguirse para cumplir una meta de forma satisfactoria.

Los 5 Principios que deben seguirse para fijar metas:

1. **La claridad:** Sea cual sea la meta que se proponga, es fundamental que sea específica. Metas muy generales llevarán a perder el verdadero propósito y terminará con poca motivación para continuar. De igual manera, es necesario que

plantearse desde el inicio qué se busca alcanzar para no desviarse, ya que esto podría hacer perder tiempo y esfuerzo.

2. **Establece retos:** Como regla general, mientras más difícil sea el objetivo, mayor será la satisfacción que tendrá tras completarlo. Es importante que se añada retos, esto se convertirá en un factor decisivo en proyectos de largo plazo en donde necesitará percibir beneficios para mantenerse interesado. Por otro lado, hay que ser realista y abandonar aquellas metas muy complejas que no se puedan cumplir, ya que en vez de beneficios, percibirá pérdidas.
3. **El compromiso:** Este paso es el más obvio, si ha elegido por sí mismo una meta, entonces automáticamente deberá estar comprometido a ella (a menos de que hayas sido forzado a participar), entonces será difícil que se sienta motivado a ser responsable y constante.

A menudo en las empresas se presentarán actividades que no serán del agrado de los trabajadores, lo que llevará a quejas que conducirán eventualmente a un bajo desempeño. Para evitar este escenario, es importante que no se fuerce al equipo de trabajo. Es fundamental que mantenga un tono amistoso, escuche sus opiniones, y converse sobre las actividades hasta que se haya llegado a un acuerdo mutuo, en ese momento, los trabajadores podrán estar genuinamente comprometidos y su productividad se mantendrá (o en algunos casos) aumentará.

4. **La retroalimentación:** Uno de los elementos más significativos a tener en consideración en la delegación de tareas: es la retroalimentación. Hacer que los empleados se sientan reconocidos por sus esfuerzos, si se logra cumplir un sentimiento de aprecio y valoración, será recompensado por parte de ellos con resultados positivos. Por otro lado, es importante que sea sincero y provea indicaciones cuando el desempeño disminuya, esto les ayudará a mejorar.
5. **La complejidad de las tareas:** En ocasiones las tareas pueden volverse muy complejas y llegar a paralizarse. Para evitar esto, es preferible que no se piense en

una meta como un todo, se divide por categorías lo que se proponga, como si se tratasen de objetivos individuales. Esto ayudará a organizar y no perder los ánimos.

2.2.4 Teoría de la Atribución

La Teoría de la atribución es una teoría de la psicología social desarrollada fundamentalmente por el psicólogo Heider en su obra de 1958, la definió como un método para evaluar cómo la gente percibe su propio comportamiento y el de los demás. 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 demoró 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 (2005:268) destacan otros problemas comunes, entre ellos:

- **Falta de Objetividad:** Una debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carecen de objetividad. Por ejemplo, en el método 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 (Esteretipos):** 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 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 esta distorsionado y las metas de la evaluación del desempeño no se pueden lograr.

De igual forma, Dolan y Randall (1999:213) hacen referencia a algunos errores habituales que suelen presentarse, entre ellos:

- **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.

2.3 Bases Teóricas

El estudio de las bases teóricas, son el sustento de la investigación desde un punto de vista conceptual, tienen el propósito de dar a la investigación un conjunto coherente de conceptos y proposiciones que se relacionan con el tema objeto de estudio. Así como de, integrar el problema dentro de un ámbito donde se definan los conocimientos relativos al problema estudiado y al mismo tiempo ordenarlos de manera tal que ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que reforzaran y/o ampliaran los conocimiento sobre la información pertinente. Sin no hay una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez. A continuación se presentan:

2.3.1 Evaluación del Desempeño.

Según lo determina Chiavenato (2000), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo.

La evaluación puede se puede llevar a cabo desde varios enfoques, con denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia, etc. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor. La evaluación del desempeño se aplica a los individuos (recurso humano) de la empresa, con base en los objetivos verificables y realistas, para determinar si se cumplieron esos objetivos. La evaluación del desempeño es la base para determinar quiénes son los posibles candidatos para un futuro ascenso. Las capacidades y limitaciones de un administrador, son evaluadas por el desempeño, esta indica si las actividades que realiza siguen el curso correcto. Debe ser parte integral de un sistema de administración para cumplir eficaz y eficientemente con las metas, como señala Koont (2004).

Desde otra perspectiva, autores como Ployhart, Schneider, & Schmitt, (2006), conceptualizan la evaluación de desempeño como la medida y análisis del nivel en que la gente hace su trabajo y de la satisfacción que siente en su situación de trabajo: lo que cada trabajador hace y siente. A través de la evaluación del desempeño individual, las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, lo retroalimentan sobre la manera en que cumple sus funciones y actividades, alentando aquellos que excedan o tengan un desempeño satisfactorio, y tomando acciones correctivas cuando el desempeño sea inferior a lo planificado según los objetivos.

Teniendo en cuenta que el desempeño humano varía de una persona a otra, pues no solo depende de sus habilidades y destrezas, sino también de innumerables factores condicionales que influyen en su actuar, como son la motivación, el sentido de pertenencia con la organización, las recompensas individuales que perciban, y que determinan el esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, la evaluación del desempeño debe basarse en hechos reales y objetivos.

Visto de esta forma, la práctica de evaluación del desempeño se debe a un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de determinar en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, Shuler y Valle, 2007), la evaluación del desempeño no

solo repercute en la productividad, sino, que también actúa como un contrato entre la organización y el empleado que tiene los siguientes fines: establecer el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayudar a evaluar los logros individuales, permite estructurar el dialogo entre superior y subordinado, proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.

Una evaluación del desempeño eficaz viene acompañada del reconocimiento a los individuos de la empresa, que desean superarse en su profesión.

Se evalúa el comportamiento del rol del ocupante del cargo, según lo expresa Chiavenato (2000), el desempeño del cargo es situacional, varía de persona a persona y dependen de varios factores que influyen considerablemente.

2.3.2 Reseña histórica de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2007), ofrece un breve resumen de la evolución histórica de la evaluación del desempeño; el cual es adecuado para empezar el estudio de este tema, a continuación se presentan algunos extractos del mismo.

En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, utilizaba un sistema compuesto por calificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas.

Alrededor de 1842, el servicio público de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones.

A principios del siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre calculó con

precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento.

Con la Escuela de las Relaciones Humanas vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. (p. 242, 243).

Como se puede observar, la evaluación del desempeño no es algo nuevo; desde el primer momento en que el hombre llevó a cabo un trabajo para otro, nació la evaluación del desempeño, no como se conoce en la actualidad, que es el resultado de profundas transformaciones a lo largo de la historia, muy especialmente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, que han permitido la evolución de esta función primordial dentro de las organizaciones.

2.3.3 Propósitos de la Evaluación del desempeño

Se clasifican los propósitos de la Evaluación del desempeño en Administrativos y de Desarrollo, como se detalla seguidamente:

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 nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. (Bohlander y Otros, 2001, p. 313).

La aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de las organizaciones 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 las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

A demás, permite identificar las fortalezas (para desarrollarlas) y debilidades (para superarlas) y así poder contribuir al mejoramiento del desempeño. Conocer bien las habilidades y potencial de los trabajadores, para crear las condiciones para que ese potencial se realice. La revisión del potencial es para determinar hasta donde puede avanzar el nivel de responsabilidad del trabajador y que puede hacer la compañía, el jefe directo o el propio individuo para asegurar que desarrolle su potencial. Tener poder de decisión sobre incrementos salariales, para crear un equilibrio entre remuneración y nivel de desempeño. La evaluación del desempeño debe ser continuo, sin embargo es necesario cada cierto tiempo hacer un inventario para tener una visión más objetiva.

Durante esta revisión deben preguntarse: que se logró y que se esperaba lograr. Cuáles fueron los factores determinantes en los logros; estos pueden estar relacionados con las capacidades del trabajador o con factores externos. Que se puede hacer para mejorar el desempeño y como esto se constituye en una guía para mejorar los salarios. El proceso de evaluación debe ser lo más objetivo posible, basado en hechos reales, la forma más objetiva es llegar a un acuerdo previo entre el trabajador y su jefe sobre metas que el primero debe lograr y sobre lo que haría para mejorar su desempeño y finalmente cuando se haga la revisión, ver si el trabajador cumplió lo comprometido y lo acordado. Si el trabajador no cumplió con las metas, este aceptará como razonable cualquier crítica que se le pueda hacer.

2.3.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

En relación a este punto, Arias y Heredia (2001, p. 41), presentan los objetivos que incluyen a todos los actores involucrados en el proceso.

Para la organización: La evaluación del cumplimiento respecto a un trabajo es parte del avalúo del capital humano; una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

Para el jefe inmediato: La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejora su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y al desarrollo de su personal.

Para el trabajador: Muchos autores consideran que uno de los beneficios apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte. El trabajador cuya evaluación se realiza periódica y sistemáticamente tiende a esmerarse, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido, y que la organización toma interés en su trabajo.

En suma, el propósito es suministrar una retroalimentación adecuada para los empleados (incluyendo a los supervisores y los directivos) en cuanto a su desempeño y la oportunidad de desarrollarse en las actividades de la organización. Toda evaluación del desempeño debe tener su propósito y objetivos claramente definidos, es decir, la finalidad de la misma; de esta forma los resultados obtenidos podrán ser útiles al desarrollo de la planificación organizacional y al consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. Rodríguez (2007), hace mención a que los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son:

- **Mejoramiento del desempeño:** la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- **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.
- **Deficiencia en el puesto de trabajo:** 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 diseño de cargos:** 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.

- **Desafío externo:** a veces, influencias externas afectan el desempeño, hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda.

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

2.3.5 Proceso de Evaluación de Desempeño

Con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño apropiadamente, DeCenzo y Robbins (2003, p. 291), proponen una serie de pasos que pueden ser de utilidad en la planificación de la evaluación; a continuación se presenta la explicación de cada uno de ellos, según la autora:

- Prepare con anticipación y programe la evaluación: es sumamente importante que tanto el evaluado como el evaluador se enteren con suficiente antelación que se pondrá en marcha este proceso para que tengan la oportunidad de prepararse, así se podrá sacar el máximo provecho del mismo.
- Cree un ambiente de apoyo que tranquilice a los empleados: los trabajadores deben sentirse relajados y actuar como lo hacen normalmente en sus labores, para que se pueda evaluar su desempeño real, esto no siempre es sencillo de lograr y es necesario que se haga todo el esfuerzo necesario para este fin.
- Describa el propósito de la evaluación de los empleados: se debe ofrecer a los trabajadores toda la información acerca de para qué se utilizarán los resultados de

suevaluación, para que tenga una visión clara del proceso y sus expectativas sean realistas.

- Haga que el empleado participe en la discusión sobre la evaluación, incluyendo la autoevaluación: es conveniente crear un ambiente de participación en donde el trabajador exprese abiertamente sus percepciones acerca de su desempeño, de la evaluación en general y de la valoración obtenida como resultado de este proceso.
- Centre el diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados: no es beneficioso que se ataque al trabajador, reprochándole las debilidades que ha presentado en su desenvolvimiento, más bien se debe exponer claramente las conductas en que ha incurrido que no contribuyen al logro de un mejor desempeño.
- Apoye su evaluación con ejemplos específicos: para mayor claridad en la exposición de las fallas encontradas, es vital que se citen ejemplos de eventos en los cuales el trabajador se haya desempeñado por debajo de los niveles esperados.
- Proporcione retroalimentación positiva y negativa: en la evaluación se encontrarán, además de debilidades, aspectos positivos del desempeño del trabajador los cuales se deben afianzar a través del refuerzo positivo; informándole qué actividades llevadas a cabo de manera adecuada obtendrá una visión global de su desenvolvimiento.
- Asegúrese de que los empleados comprenden lo que se expuso en la evaluación: al final de la reunión de evaluación es oportuno pedir al trabajador que sintetice la información discutida, para cerciorarse que comprendió todos los puntos tratados.
- Genere un plan de desarrollo: los resultados de la evaluación deben dar pie a la planificación de las actividades necesarias para el mejoramiento necesario en el desempeño, igualmente es necesario que el supervisor se comprometa a contribuir con este objetivo.

Es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las directrices que emanan desde la directiva de la misma y que en función de esto se planifique este importante proceso, brindando oportunidades de participación a los empleados, dejando claro cuáles son los alcances del proceso y permitiendo que, de la aplicación del mismo, se den avances en la productividad de cada trabajador.

Otro proceso de evaluación del desempeño es el propuesto por Ivancevich (2005, p. 264), el cual se compone de seis pasos que se enumeran a continuación:

1. Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación: basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los ocupantes; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento de los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, como ocurren algunos casos, para alcanzar este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles. Es aconsejable una combinación de criterios de actividades y de resultados, para medir el desempeño en su totalidad.

2. Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo: la periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de su directiva, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los trabajadores. Lo más usual es que se lleve a cabo anualmente, de igual modo se puede hacer semestral o trimestralmente, resulta de utilidad que si se han fijado metas para un periodo determinado al final del mismo se haga la evaluación. Otro punto que es vital para la evaluación es el evaluador, el cual va a depender también

del criterio propio de la organización, en la mayoría de los casos es el supervisor inmediato.

2.3.6 Ventajas de la Evaluación de 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 (2008) hace referencia a que, “los principales beneficiarios en un proceso de Evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización”. A continuación se mencionan beneficios señalados por el referido autor:

- **Para el Jefe:** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. • Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. • Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

-**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.

-**Para la Organización:** Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos. • Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo

oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

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

De igual manera, Chiavenato (2008) señala que a su vez el Jefe también obtiene beneficios pues se le otorga la oportunidad de tener una base para una mejor evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados, mediante un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado. Es por ello, que este proceso le ayudara a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la mecánica del proceso como un sistema objetivo y capaz, debido a que se podrá evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo la política organizacional, en donde el recurso humano tendrá la oportunidad de crecimiento, desarrollo personal, progreso y mejoras en el trabajo que desempeña.

2.3.7 Técnicas de Evaluación.

Debe ser un procedimiento sencillo y lo más informal posible, un mínimo de papeleo. Solo se requieren tres hojas: a) una hoja que estipule el propósito general y la lista de las siete u ocho tareas, descritas de manera sencilla, b) otra hoja con las metas, proyectos, estándares acordados. Esta, debe actualizarse con cada revisión, c) otra que registre los resultados de la revisión del desempeño. Esta hoja debe tener cuatro aspectos: resultados alcanzados, comentarios sobre fortalezas y debilidades; acciones específicas para mejorar su desempeño; que hará el o su gerente (puede ser tutoría, entrenamiento), y la ultima son las notas del gerente sobre el potencial que tiene el individuo y que hacer al respecto.

2.3.8 Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño se agrupan en función a lo que miden: características, conductas o resultados. Los primeros, según Bohlander, Snell y Sherman (2001), “están diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que se consideran importantes para el puesto y la organización en general” (p.328). Entre ellas: escalas gráficas de calificación, donde el trabajador es posicionado tomando como base características estandarizadas; las escalas mixtas, fundamentadas.

Tal como lo señalan los referidos autores “en la comparación con un estándar (mejor que, igual a, peor que)” (p.328) También, se encuentra la distribución forzada, que para Bohlander, Snell y Sherman (2001), “exige que el evaluador, (...) elija entre el desempeño exitoso y el no exitoso” (p.328); las formas narrativas exige del evaluador la capacidad de escribir en ensayo las aptitudes y actitudes, positivas y negativas, del trabajador en su desempeño laboral.

Los métodos de evaluación del desempeño que miden la conducta tratan, tal como exponen Bohlander y otros (ob.cit), de “describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto” (p.331). Agrupa los métodos de incidente crítico, que para Bohlander y otros (ob.cit.), “es un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo” (p.331).

Por su parte, Chiavenato (2002), señala que evaluar el desempeño de las personas en organizaciones no es fácil, pues se deben utilizar y al mismo tiempo, estimular criterios de equidad y justicia, que puedan medir las características particulares del personal, basados en métodos tradicionales de evaluación del desempeño, como son: La dificultad para la evaluación del desempeño en grupos de personas en las organizaciones, trajo soluciones para la creación de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Cada organización tiende a elaborar su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, haciendo énfasis en los niveles y las áreas de asignación del personal. Según lo expresa Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño es: “Un medio, un método, una herramienta y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones”. (p.366).

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1.) Escalas Gráficas: Este método está basado en una tabla de doble entrada, las filas corresponden a los factores a evaluar y columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Cabe decir que los factores son los criterios pertinentes o parámetros del proceso, describe Chiavenato, (ob.cit.), el primer paso, es la elección y definición de los factores previamente definidos y graduados que servirán para comparar y verificar el desempeño de los empleados, los cuales constituyen comportamientos y actitudes valorados por la organización. El segundo paso es definir los grados que indica si el desempeño es débil o insatisfactorio hasta óptimo y satisfactorio, existiendo entre ellos alternativas intermedias que permitirán un resultado correcto en las escalas de variación del desempeño de cada factor, obteniendo de esta forma una escala gráfica de evaluación (p.205).

2.) Selección Forzada: Este método se caracteriza para evaluar el desempeño de los empleados, mediante frases descriptivas de alternativas que enfocan determinados aspectos del comportamiento; cada conjunto está compuesto de dos, cuatro o más frases, donde el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos frases por cada conjunto, las que le apliquen al desempeño del empleado evaluado. Al mismo tiempo, se considera un método que neutraliza el efecto generalizador, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráficas.

3.) Investigación de Campo: Chiavenato (2002), es un método desarrollado con base en entrevista de un especialista de evaluación, en conjunto con el supervisor inmediato, para evaluar el desempeño de los empleados, determinando las causas, orígenes y motivos de tal desempeño, lo que le permite emitir un diagnóstico del desempeño del empleado. “Este método es desarrollado en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados” (p.208). Este método es uno de los más precisos, debido a que el contacto es directo siendo el investigador un ente presencial de la situación.

4.) Incidentes Críticos: para Chiavenato (ob.cit), se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos; en consecuencia, el método consiste en que el supervisor observa y registra los hechos excepcionales con respecto al desempeño de los empleados (p.209).

2.3.9 Nuevos Enfoques de Evaluación del Desempeño

Las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, para Chiavenato (ob.cit), consisten en:

- Los indicadores deben ser sistémicos, es decir que la empresa sea un sistema integrado, “estos debe derivar de la planeación estratégica que define qué, cómo y cuándo medir. Como efecto de cascada, se facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos” (p.210). Debido a esto, los indicadores deben surgir de los procesos de la organización para dar respuesta a los clientes interno y externos, deben ser seleccionados con criterios que permitan valorarlos ya sea cualitativa o cuantitativamente.

- Los indicadores deben seleccionarse en conjunto, considerando principalmente los financieros, los indicadores ligados al cliente, los internos del proceso y los de

innovación. En relación a ello, es importante que se generen de los índices objetivos de referencias como el desempeño global, grupal e individual.

- Estos nuevos enfoques de la evaluación de desempeño se basan en procesos no estructurados, liberado de antiguos rituales burocráticos construido en formularios y comparación de factores. Entonces, la evaluación no estructurada y flexible la realizan los gerentes mediante el contacto directo y cotidiano con los empleados, permitiendo así, acuerdos entre las partes a través de intercambios de ideas e información, logrando mejorar los aspectos que beneficiaran ambas partes y por conducencia a la organización. Esta evaluación presenta cambios en la forma y contenido del proceso, obligando reestructurar los viejos métodos.

- En concordancia con todo lo expuesto, en los diferentes métodos para evaluar el desempeño, se observa como beneficio, ventajas o característica, la retroalimentación que genera la evaluación al ser aplicada a los empleados. Chiavenato (2002), expone “que la retroalimentación proporciona orientación, retroalimentación, autoevaluación y, en consecuencia, autocontrol” (p.211).

- Los nuevos enfoques, se centran en la automatización de los procesos, en especial para las tareas sencillas y repetitivas, la cual están restando importancia a la especialización profesional y se orienta, de manera gradual, hacia la generalidad y la multifuncionalidad creando puestos de trabajos socialmente interdependientes y con gran vinculación grupal, privilegiando las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En tal sentido, la evaluación del desempeño adquiere nuevos aspectos como: competencias personales, tecnológicas, metodológicas y sociales.

2.3.10 Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño

Los métodos modernos de evaluación del desempeño buscan conciliar los intereses y objetivos de la empresa con los intereses y objetivos del recurso humano. Se cuenta la administración por objetivos, que a opinión de Bohlander, Snell y Sherman (2001), “es una filosofía administrativa que califica el desempeño, sobre la base del

cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y el patrón” (p.335). Por competencias, se refiere a la gestión del desempeño.

Al respecto alegan los precitados autores que “se hace para mejorar el desempeño de la persona, lo más importante es el momento de la evaluación, sino el resultado final de esta. Se distinguen tres tipos de desempeño: en la tarea, contextual y adaptativo” (p.336).

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (2002), alega que por las limitaciones de los métodos tradicionales. Las organizaciones para el evaluar el desempeño, han buscado creativas e innovadoras formas, caracterizadas por la participación de los empleados teniendo como objetivo fundamental el mejoramiento continuo del desempeño (p.212).

En tal sentido, los métodos modernos de evaluación de desempeño se enfocan en los métodos de resultados, donde las organizaciones evalúan el logro de los empleados mediante su trabajo, se consideran puntuales y menos subjetivos. De igual forma, otorgan a los empleados autoridad respecto a la selección de métodos que utilizan para lograr su desempeño. Estos métodos se conocen como mediciones de productividad y evaluación participativa por objetivos.

Bohlander, Snell y Sherman (2001) establecen que las mediciones de productividad consisten en evaluar el desempeño en función al establecimiento de indicadores que midan niveles de producción, tiempo de entrega, reducción de desperdicio es decir el incremento de las utilidades (p.334).

En consideración, Chiavenato (ob.cit) expone que la evaluación participativa por objetivos es un sistema de administración de desempeño en la cual participan los empleados y el gerente, adoptando la técnica de relación intensa y visión proactiva, libre de traumas de arbitrariedad, autocracia por parte de los empleados de mayor jerarquía, en este sistema emergen seis etapas (p.213).

En relación a lo señalado por los autores mencionados, se puede mencionar las características más importantes de los métodos modernos de la evaluación de desempeño:

- La formulación por objetivos consensuales. Consiste en establecer el fin que se desea alcanzar, con un determinado periodo de tiempo entre el gerente y el empleado, tomando en cuenta el beneficio de la organización y participación directa del evaluado. Según Chiavenato (2002), “el desempeñose deberá enfocar en la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación” (p.214).
- Una vez que se hallan establecidos los objetivos consensuales, es fundamental el compromiso personal frente a la consecución por parte del evaluado para garantizar su participación en el sistema de evaluación.
- En opinión de Chiavenato (ob.cit), después de establecidos el compromiso personal, y a partir de los objetivos consensuales, el paso siguiente es definir los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente, los recursos representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
- La evaluación participativa por objetivo tiene responsabilidad del evaluado, por tener un alto grado de participación y decisión, libertad y autonomía de escoger los medios para alcanzar los objetivos definidos, y el gerente debe ocuparse de orientar y proporcionar los medios necesarios en vez de dar orden e imponer decisiones.
- Monitoreo constante y comparación con los objetivos formulados, el cual, no es más que la verificación de los costos beneficios involucrados en el proceso; la verificación constante de los resultados se debe hacer en términos cuantitativos para que tengan confiabilidad, y a su vez, expresen una idea clara de la marcha del

proceso; en referencia a la verificación que se vaya realizando, el empleado tiene la responsabilidad a autoevaluarse para ajustar cualquier elemento en distorsión.

- Por último, la retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa, etapa imprescindible en toda evaluación, con el fin de reducir la disonancia e incrementar la consistencia bajo la responsabilidad del evaluado y el evaluador.

- Esta concepción de evaluación participativa por objetivo, se focaliza hacia la planeación del desempeño futuro y no al, del pasado. De igual forma, se orienta hacia los fines y objetivos previamente establecidos, dota de recursos necesarios para su adecuada consecución, hace seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas, busca la coherencia a través de la retroalimentación constante, para garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

2.3.11 Métodos no Tradicionales

a) Métodos de 180°, 360°: Es un sistema de evaluación que reconoce la importancia de obtener feedback sobre el desempeño de una persona desde diversas fuentes, además del jefe inmediato. Por ejemplo, influye la opinión de compañeros subordinados, si se es jefe, clientes internos y externos con los que se tiene un trato frecuente e incluso con proveedores o partners, a parte claro de la propia aprobación. Los sistemas de evaluación de 360° nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa a cerca del desempeño desde diferentes perspectivas que la que se podría obtener sólo del jefe. Es decir, se trataba de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona.

b) Método por competencias: En estos casos, suele existir un diccionario de competencias donde hay una clasificación de competencias y sus competencias con sus respectivas definiciones y las más sofisticadas descripciones de conductas o comportamientos agrupados por niveles de desempeños dentro de cada competencia. Estos diccionarios son de gran utilidad a la hora de preparar la evaluación de esas

competencias porque ayudan a los evaluadores a recordar eventos o ejemplos de comportamiento de sus empleados que servirán para basar sus juicios de un modo más riguroso y efectivo.

c) Método Simulaciones: Se trata de situaciones simuladas creadas ad-hoc para evaluar el desempeño de empleados, donde se les somete a una serie de pruebas y ejercicios (típicamente In-básquet, entrevistas individuales y dinámicas de grupo) cercanas al trabajo real, y se observa sistemáticamente su actuación, puntuando el desempeño con unas tablas de criterio y puntuaciones. Se suele utilizar más con fines de identificación y evaluación de potencial, que desempeño (Assesment Center).

2.3.12 Lineamientos

En cuanto a la palabra lineamiento que proviene del termino lineamentum, hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su figura. Es decir, un lineamiento es una tendencia, una dirección o un rasgo característicos de algo. Para Villarroel (2011), este término es utilizado como un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados. Se puede acotar que, un lineamiento es una explicación o una declaración de principios.

Por otra parte, sostiene el autor citado, que los lineamientos son programas o plan de acción que rige cualquier empresa o institución. De acuerdo con esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas, u objetivos que deben respetarse dentro de una organización. En este sentido, el propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo. Los lineamientos se emiten cuando se requiere particularizar o detallar acciones que derivan de uno o varios ordenamientos de mayor jerarquía.

2.3.13 Reseña Histórica del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos

En el marco del proceso revolucionario, el ciudadano Hugo Rafael Chávez Frías Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, profundizó en el

reconocimiento de la importancia geopolítica que reviste el mar para los venezolanos en el presente y en el futuro próximo, por cuanto inició un proceso de volcamiento de las políticas de desarrollo hacia los espacios acuáticos e insulares, preservando el mejor uso de estos, de acuerdo con las estrategias institucionales, como parte integral del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

En este sentido, se promulga en agosto de 2001 la Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos e Insulares, a través de la cual se creó el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, órgano autónomo que inició actividades formales el 15 de enero de 2002 con la inscripción del primer buque en el Registro Naval Venezolano, el "Maersk Scotland", dando cumplimiento a las disposiciones legales prescritas en el Decreto Ley General de Marinas y Actividades Conexas, publicada en la Gaceta Oficial N°37.321 del 09 de noviembre de 2001, para el otorgamiento de Patentes de Navegación, Licencias y Permisos Especiales establecidos en el Registro Naval Venezolano a lo largo de todo el Territorio Nacional.

No obstante, en julio de 2008 se promulga mediante Gaceta Oficial N°5890 y en Habilitante, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de los Espacios Acuáticos, donde se establece que el INEA promoverá e incorporará la participación de Organizaciones Comunitarias locales, redes socio-productivas, cooperativas, además del incentivo al trabajo voluntario, vigilancia y la contraloría social en los servicios, que se presten en todo lo relacionado con el Espacio Acuático Nacional. A partir de este momento, el INEA preserva y garantiza el mejor uso de los espacios acuáticos, insulares y portuarios, de acuerdo a sus potencialidades y a las líneas generales definidas por la planificación centralizada.

2.3.14 Misión

Ejercer la autoridad y administración acuática en el ámbito nacional, para satisfacer las necesidades de la gente de mar y entes relacionados con el sector acuático, exigiendo el cumplimiento de la normativa legal vigente, con responsabilidad social y promoviendo la participación popular.

2.3.15 Visión

Ser un instituto altamente eficiente que genere máxima calidad en los servicios brindados a nuestros usuarios, que permitan coadyuvar con el desarrollo sustentable.

2.3.16 Valores Institucionales

- **Lealtad:** Actuamos con fidelidad hacia los principios rectores y objetivos institucionales.
- **Compromiso:** Creemos en la inquebrantable actitud que denota voluntad, pro actividad, responsabilidad, constancia y perseverancia en el cumplimiento del trabajo orientado al logro de resultados.
- **Vocación de Servicio:** Somos servidores públicos, por lo tanto, nuestro trabajo está al servicio de las personas, la satisfacción de sus necesidades y la atención oportuna de sus requerimientos, con eficiencia y calidad, en el marco de un sistema de respeto al ser humano y de inclusión social.
- **Trabajo en Equipo:** Estamos convencidos que unir talentos, voluntades, intereses e ideas, potencia nuestra sabiduría para resolver y adelantarnos a los retos de las nuevas realidades.
- **Responsabilidad Social:** Nuestras acciones tienen un sentido holístico; por ello, contribuimos a la mejora de la sociedad y la preservación del ambiente a través de nuestras políticas, prácticas y acciones diarias.
- **Innovación:** Promovemos la generación de nuevas ideas que ofrezcan la oportunidad de perfeccionamiento de servicios y procesos de trabajo, capitalizando los avances del conocimiento y la celeridad de los cambios científicos, tecnológicos, políticos, sociales y ambientales en pro del desarrollo social

2.3.17 Políticas de Gestión

INEA Socialista: Como legado del Comandante Supremo, nuestra acción está encaminada a la consolidación del Socialismo del Siglo XXI, siendo instrumento de cambio social y político.

INEA Anticorrupción: Bajo los lineamientos del Presidente Nicolás Maduro Moros, el INEA plantea una lucha frontal contra la corrupción a fin de erradicarla, fomentando una gestión transparente.

INEA Eficiente: Como acompañamiento al Gobierno de Calle, el INEA busca ser un Instituto altamente EFICIENTE y EFICAZ, a fin de obtener la máxima productividad en su gestión como Autoridad Acuática a nivel nacional.

2.3.18 Descripción Del Organigrama Estructural

a.) Industria Naval

✓ Funciones

- Diseñar, proponer y establecer parámetros, términos y condiciones para realizar la evaluación de los proyectos de construcción, modificación y mantenimiento de la Industria Naval del país; así como la construcción, modificación y desguace de buques y accesorios de navegación.
- Realizar la evaluación y recomendar la autorización de los proyectos de construcción, ampliación, modificación y equipamiento de la infraestructura de la Naval del país.
- Controlar, llevar el registro y recomendar la autorización de Proyectos para la construcción, modificación y desguace de buques y accesorios de navegación, con la finalidad que estas actividades sean realizadas en estricta observancia de las regulaciones técnicas, ambientales y de seguridad, reconocidas por organismos nacionales y a través de convenios internacionales vinculados con la materia.

- Mantener actualizado el expediente físico y digitalizado de la Industria Naval venezolana.

- Llevar el Registro de la Industria Naval venezolana y el Registro de las Autorizaciones para la Construcción, Modificación y Desguace de Buques y Accesorios de Navegación.

b.) Puertos

✓ Objetivos

Fomentar, verificar y evaluar el desarrollo y mantenimiento de puertos marítimos, fluviales y lacustres existentes en el país, mediante el cumplimiento de la normativa legal y de las Políticas del Instituto, a fin de incrementar la eficiencia del Sistema Portuario Nacional.

✓ Funciones

- Efectuar inspecciones a la infraestructura portuaria y operaciones de las instalaciones portuarias del país.

- Proceder a la evaluación técnica, legal, ambiental y social de solicitudes para el otorgamiento de Concesiones, Habilitaciones y Autorizaciones portuarias, y efectuar las respectivas recomendaciones.

- Efectuar el seguimiento de los contratos de Concesión, Habilitación y Autorización para la operación, administración y mantenimiento de los puertos, a fin de establecer las condiciones relativas al suministro de información y periodicidad de pago de derechos.

- Elaborar el diagnóstico sobre la situación del Sistema Portuario Nacional para formular planes y programas de acción a ser ejecutados.

c.) Seguridad Marítima

✓ Objetivos

Establecer los lineamientos y actividades a seguir para dirigir, coordinar y controlar las actividades relativas al reconocimiento y certificación de Seguridad Marítima, la Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (PBIP) y la prevención de la contaminación proveniente de los Buques, además de búsqueda y rescate.

✓ Funciones

- Expedir y/o renovar la Patente de Navegación Provisional y/o Definitiva a buques mayores de 500 UAB.
- Establecer los lineamientos y actividades a seguir para la expedición, renovación y refrendo del Certificado Internacional de Gestión de la Seguridad (IGS) para buques y del Documento de Cumplimiento para las Compañías Navieras u Operadoras de buques.
- Suministrar información sobre el desarrollo de su gestión, a fin de facilitar la toma de decisiones y rendición de cuenta ante el Nivel Directivo del INEA.
- Coordinar con los organismos nacionales e internacionales sobre la búsqueda y salvamento acuático.

d.) Fondo de Desarrollo Acuático

✓ Funciones

Es un fondo especial para la formación, capacitación, actualización del talento humano de la gente de mar y del sector acuático, financiamiento de estudios y proyectos que persigan el desarrollo de la marina nacional, puertos y construcciones portuarias, que atenderá los siguientes programas:

- Industria Naval.

- Servicios de pilotaje, remolcadores y lanchaje.
- Servicios de búsqueda y salvamento.
- Sistema Nacional de Ayuda a la Navegación Acuática.
- Labores hidrográficas, meteorológicas, oceanográficas y la cartografía náutica.
- Investigación y exploración científica acuática.
- Servicio de canalización y mantenimiento de las vías navegables.

e.)Seguridad Integral

✓ Objetivos

Planificar, coordinar y controlar la ejecución de las políticas, planes y programas de gestión ambiental y seguridad e higiene industrial en los espacios acuáticos venezolanos, manteniendo estrecha vinculación sobre la aplicación de medidas de prevención con los entes directamente involucrados y responsables del sector, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de la normativa legal establecida en términos de prevención, control de riesgos y preservación del ambiente.

✓ Funciones

- Promover la aplicación de medidas preventivas de mitigación y control de riesgos ambientales, ocasionados por factores generadores de accidentes o contaminación en las distintas circunscripciones de los espacios acuáticos del territorio nacional.
- Evaluar y recomendar la aprobación de los planes de contingencia y de acción ambiental que involucren a buques o que ocurran en el ámbito de las circunscripciones acuáticas, en coordinación con los órganos competentes.
- Coordinar la aplicación de sanciones establecidas en las Leyes y Reglamentos, con la finalidad de penalizar el incumplimiento de la normativa legal existente en materia ambiental.

- Proponer las bases de los Planes de Acción Ambiental Portuarios, del Sistema de Gestión de Seguridad Integral de Operaciones y de los Planes de Contingencia a ser desarrollados y aplicados por los diferentes puertos del país.
- Supervisar el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales emitidas en materia de preservación del ambiente.

f.) Renave

✓ Objetivos

Coordinar y controlar la inscripción de los buques de matrícula venezolana, a nivel nacional y realizar el registro y protocolización de los buques mayores de quinientas unidades de arqueo bruto (500 UAB), asegurando el cumplimiento de la normativa establecida en las Leyes y Reglamentos, las políticas y lineamientos emanados del Nivel Directivo del Instituto y la legislación internacional que regule la materia.

g.)Gestión de Calidad

✓ Objetivos

Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de documentación, implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de un sistema de gestión de la calidad, como un medio para asegurar que los servicios prestados cumplen con los requisitos establecidos y garantizan la satisfacción de los usuarios del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos.

✓ Funciones

- Formular y proponer el establecimiento de políticas que aseguren la integración, coherencia y eficacia, a través de estándares corporativos, del sistema de gestión de la calidad.

- Proponer, cuando sea pertinente, las autoridades que conformarán el sistema de gestión de la calidad y sus responsabilidades, así como gestionar su designación.
- Identificar y proponer la aplicación de técnicas que contribuyan al mejoramiento continuo del sistema de gestión de la calidad y, consecuentemente, del desempeño del Instituto, incluyendo la información necesaria para la aplicación de tales técnicas, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos.
- Establecer y coordinar con los responsables de los procesos, la aplicación de mecanismos para la difusión de la política y los objetivos de la calidad, así como para fortalecer la comunicación interna.
- Programar y desarrollar actividades dirigidas a medir el grado de satisfacción de usuarios externos y cuando sea pertinente, de los usuarios internos, en coordinación con la Oficina de Recursos Humanos.
- Definir los parámetros de control de los documentos y control de los registros del sistema gestión de la calidad.
- Coordinar la evaluación de las mejoras en los procesos, a fin de establecer su conveniencia, previamente a su implantación definitiva.

h.) Infraestructura

✓ Objetivos

Apoyar al desarrollo del sector acuático generando, supervisando y controlando la infraestructura acuática, en el marco de las políticas acuáticas del Estado Venezolano, con responsabilidad social y excelencia de servicio a fin de contribuir al desarrollo sustentable de la nación.

✓ **Funciones**

- Diseñar, proponer y establecer parámetros, términos y condiciones para realizar la evaluación de los proyectos de construcción, modificación y mantenimiento de la infraestructura de los puertos, construcciones de tipo portuario, infraestructura portuaria y cualquier tipo de infraestructura acuática.

- Evaluar y controlar la ejecución de los planes de mantenimiento de la infraestructura acuática y emitir informes periódicos de evaluación del mantenimiento, formulando recomendaciones para su mejoramiento.

- Elaborar programas de mantenimiento de la infraestructura acuática, perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, así como del Edificio Sede y de las Capitanías de Puerto.

- Elaborar informes de evaluación de la gestión de mantenimiento del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos.

- Coordinar con las Capitanías de Puerto el apoyo requerido para la inspección del mantenimiento de la infraestructura portuaria y las demás estructuras de ingeniería que deben ser inspeccionadas por el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos.

i.) Gerencia General de Capitanías De Puerto

✓ **Funciones**

Coordinar y ejecutar las políticas y lineamientos emanados por el nivel directivo del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA), en todas las Capitanías de Puerto y delegaciones acuáticas, con el fin de garantizar la seguridad de las operaciones ejecutadas en el sector marítimo, fluvial y lacustre, en beneficio de la vida humana, medio ambiente y los bienes, dentro de las circunscripciones a nivel nacional.

Entre sus funciones primordiales destacan planificar, dirigir y controlar la ejecución de las operaciones relacionadas con los servicios de Bomberos Marinos y Policía Marítima, asegurando el cumplimiento de la normativa establecida en la legislación nacional e internacional.

j.) Coordinaciones Adscritas

✓ Coordinación de Capitanías de Puertos

La Coordinación de Capitanías de Puertos depende de la Gerencia General de Capitanías de Puerto del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos (INEA). Para el cumplimiento de sus funciones coordinará y será el enlace operacional y funcional con cada una de las Capitanías de Puerto.

✓ Coordinación de Cuerpo de Bomberos Marinos

Ésta coordinación depende de la Gerencia General de Capitanías de Puerto del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, por medio de la Comandancia y la Coordinación del Servicio para el cumplimiento de sus funciones establecidas en la Ley de Bomberos y Bomberas y Administración de Emergencias de Carácter Civil; en especial, las del sector acuático y demás que sean aplicables. Asimismo, contará con un Destacamento de Bomberos Marinos y, de ser necesaria, una (1) Sub-Estación de Bomberos Marinos en cada Capitanía de Puerto. Los Capitanes de Puerto supervisarán el Servicio de Bomberos Marinos.

✓ Coordinación de Policía Marítima

El Servicio de Policía Marítima dependerá de la Gerencia General de Capitanías de Puertos del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, por medio de la Coordinación del Servicio para el cumplimiento de sus funciones establecidas en la Ley de Policía Nacional; en especial, las del sector acuático y demás que sean aplicables, contará con un Destacamento de Policía Marítima vigente y, de ser

necesario, una (1) Sub-Estación de Policía Marítima en cada Capitanía de Puerto. Los Capitanes de Puerto supervisarán el Servicio de Policías Marítimos.

k.)Recaudación

Es una unidad organizativa que depende de la presidencia del Instituto. Opera en la sede central del INEA, con supervisión y control del área de recaudación de las Capitanías de Puerto. Se organiza en dos áreas destinadas a asesorar, gestionar, verificar e inspeccionar al área de recaudación de las Capitanías de Puerto a nivel nacional, así como fiscalizar a los entes públicos o privados, concesionados autorizados y habilitados por la Autoridad Acuática, así como a otros usuarios o usuarias en general. Igualmente, tiene la competencia de velar por la efectiva aplicación del ordenamiento legal vigente a todas aquellas actividades relacionadas con la generación de ingresos en todos los espacios acuáticos.

Recaudación vista como un sistema, establece estrecha relación entre las Gerencias y Oficinas operativas y las de apoyo, donde se realizan los procesos generales relativos a la prestación de los servicios en las Capitanías de Puerto. Al mismo tiempo le corresponde el análisis, verificación, supervisión y fiscalización de los ingresos, a los fines de lograr una gestión de recaudación eficaz y eficiente, cónsona con las metas de optimización de ingresos planteadas por las autoridades del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, orientadas a garantizar su autogestión. Para lograr su objetivo, la Oficina de Recaudación está organizada en áreas especializadas atendidas por equipos de trabajo que asumen la responsabilidad de las Áreas de Gestión de Ingresos y Fiscalización.

✓ Funciones Generales

- Aplicar el ordenamiento legal que permite obtener los recursos provenientes del cobro de derechos, tasas y tributos que por Ley están asignados a los distintos servicios que ofrece el Instituto.

- Formular las políticas de recaudación destinadas a optimizar los ingresos de la Institución.
- Diseñar y ejecutar planes y programas de fiscalización, verificación y seguimiento de la gestión de recaudación de ingresos por concepto de tasas, servicios y percepción de derecho y las sanciones administrativas a estos ilícitos.
- Gestionar los mecanismos legales que permitan a los usuarios y usuarias de los servicios del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos ponerse a derecho con sus obligaciones en cuanto al pago correspondiente, según sea el caso.
- Elaborar el Anteproyecto de Plan Operativo Anual Institucional (POAI) y del Presupuesto de Gastos de la Oficina en coordinación con la Oficina de Planificación, Presupuesto y Organización en los lapsos establecidos para su presentación posterior.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos asignados a la Gerencia y de las leyes que aplican en las Áreas de su responsabilidad.

1.) Gente de Mar

✓ Objetivos

Dirigir, coordinar y controlar la creación y funcionamiento de las instituciones educativas de formación náutica existentes en el país, públicas o privadas, la documentación requerida por el personal de la marina mercante, así como la coordinación y control del suministro del servicio de medicina marítima, asegurando el cumplimiento de la normativa establecida en la legislación nacional e internacional y las políticas y lineamientos emanados del Nivel Directivo del INEA.

✓ Funciones

- Dictar y proponer las políticas y lineamientos para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Acuático, en materia de gente de mar.

- Dirigir y controlar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos derivados de los convenios suscritos por el INEA con organismos nacionales e internacionales, en lo referente a educación náutica, medicina marítima y documentación de la gente de mar.
- Tramitar ante la Gerencia General de Seguridad y Gente de Mar, la aprobación y firma del nivel que corresponda, de las solicitudes de duplicado de documentos, permisos temporales, refrendo de títulos y emisión de notas certificadas, presentadas por el personal de la marina mercante.
- Suministrar información sobre el desarrollo de su gestión a la Gerencia General de Seguridad y Gente de Mar, a fin de facilitar la toma de decisiones y rendición de cuenta ante el Nivel Directivo del INEA.

m.) Gerencia de Transporte y Tráfico Marítimo

✓ Objetivos

Coordinar y hacer seguimiento de lo que acontece en las diferentes circunscripciones acuáticas en lo que respecta al transporte y control del tráfico marítimo, validación y reconocimiento de empresas del sector vinculadas al tráfico de buques mercantes, deportivos, recreativos y de pesca, investigación de siniestros y sucesos marítimos, elaboración de los dispositivos de separación de tráfico y control del tráfico marítimo. También es la unidad administrativa encargada de ejercer el control y regulación de los entes que realizan actividades subacuáticas en el territorio nacional y control de las actividades subacuáticas.

✓ Funciones

Es responsabilidad de la Gerencia de Transporte y Tráfico Marítimo, el registro y autorización de las empresas prestadoras de servicios de transporte acuático; Autorización a Buques extranjeros para que realicen navegación de Cabotaje o Doméstica, durante no hallan Buques de Bandera Nacional que puedan realizar el

transporte de esa mercancía; Autorización de los servicios de Lanchaje y Remolcadores; y las autorizaciones de las actividades concernientes a la marina deportiva, recreativa y turística; así como de la emisión de los respectivos documentos provisionales.

En materia de accidentes marítimos a esta Gerencia le corresponde recomendar a la Presidencia del Instituto la activación de la Junta Investigadora de Accidentes Marítimos a nivel nacional; comunicar en forma expedita a las autoridades competentes, realizar el seguimiento a las investigaciones de los accidentes acontecidos y mantener estadísticas de estos accidentes en las diferentes circunscripciones acuáticas.

2.4 Bases Legales

Toda investigación requiere de un basamento legal, haciendo mención primeramente la Carta Magna en base a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de Mayo de 2.000, seguidamente se nombran los artículos que guardan relación directa con el mismo.

Artículo 87: “Todas las personas tienen derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantiza la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la ley establezca”.

“Todo patrón o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y promoción de estas condiciones” (p.19).

El trabajo desde el inicio de la historia humana, es la fuente principal del desarrollo y sustento de la humanidad, es por ello, que las sociedades lo han institucionalizado y legalizado para generar los deberes y derechos de los trabajadores, pues son ellos los que designan el pago o salario como contraprestación de un servicio que le permita vivir diariamente a él y su familia. Así mismo, el Estado es el principal responsable de crear las condiciones para el trabajo.

Artículo 141: “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho” (p. 114).

Por medio de este apartado se puede conocer que la administración pública dirige sus servicios a la sociedad basándose en principios fundamentados y sometidos a la ley.

Artículo 144: “La ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.” (p.116).

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

Artículo 145: “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 podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta

persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley” (p. 116).

Por medio del presente artículo se hace referencia a que todo funcionario público sirve al estado y su nombramiento y remoción no estará sujeto a su orientación política. El funcionario público no puede celebrar otro tipo de contrato por sí mismo, ni por medio de otra persona, salvo excepciones que la ley contemple.

Artículos 146“Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño”. (p. 117).

Según lo expresado anteriormente se puede conocer que el ingreso a los cargos de carrera será por concurso público, y el ascenso estará basado según el sistema de méritos, menciona también que los cargos de los órganos de la administración pública son de carrera y quedan exceptuados todos aquellos que determine la ley, estos son los de elección popular, contratados, los de libre nombramiento y remoción así como los obreros que estén al servicio de la administración pública, entre otros que establece la ley.

Por otra parte, la Ley Orgánica del Trabajo (2013) **en el Título I, Capítulo I, artículo 8**, expone.

“Los derechos y garantías consagradas en materia laboral podrán ser objeto de la acción de amparo constitucional interpuesta ante los jueces y juezas con competencia laboral, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la ley que rige la materia de amparo sobre derechos y garantías constitucionales y la ley que rige la materia procesal del trabajo”. (p. 5).

Bajo este marco legal la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP, 2004), Decretada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial con el N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002. Dicha ley es el medio por el cual se rige todo funcionario público, debido a que en ella se establecen los deberes y derechos a los que están sometidos. A continuación se presentan los artículos que servirán de soporte legal de la presente investigación.

Título I Disposiciones Fundamentales. Artículo 1. La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende: (...) 2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

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

Título II. Dirección y Gestión de la Función Pública. Capítulo IV, Oficinas de Recursos Humanos.

Artículo 10. Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la administración pública nacional:

- Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargados de la gestión de la función pública.
- Elaborar el plan de personal de conformidad con esta Ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.
- Remitir al Ministerio de Planificación y Desarrollo, en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta Ley, los informes relacionados con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.

- Dirigir la aplicación de las normas y de los procedimientos que en materia de administración de personal señale la presente Ley y sus reglamentos.
- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación de personal.
- Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
- Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.
- Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en esta Ley.
- Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

De lo anteriormente señalado se puede inferir que entre las atribuciones que deben tomar en cuenta las oficinas de recursos humanos de las instituciones públicas, se encuentra la de direccionar y coordinar los procesos de la evaluación al mérito del personal, ya que a través de éste medio se pueden llevar a cabo planes de mejoras, tanto en el personal como en el resto de los procesos que deben tener en cuenta.

Título III Funcionarios y Funcionarias Públicos. Capítulo IV De los Deberes y Prohibiciones de los Funcionarios o Funcionarias Públicos.

Artículo 33. Además de los deberes que impongan las leyes y los reglamentos, los funcionarios o funcionarias públicos estarán obligados a:

- Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida.
- Acatar las órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Prestar la información necesaria a los particulares en los asuntos y expedientes en que éstos tengan algún interés legítimo.
- Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en sus relaciones con sus superiores, subordinados y con el público toda la consideración y cortesía debidas.

-Guardar la reserva, discreción y secreto que requieran los asuntos relacionados con las funciones que tengan atribuidas, dejando a salvo lo previsto en el numeral 4 de este artículo.

-Vigilar, conservar y salvaguardar los documentos y bienes de la Administración Pública confiados a su guarda, uso o administración.

-Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño. (...)

Dentro de las obligaciones que deben cumplir los funcionarios públicos, se señala la de desarrollar actividades que permitan mejorar su desempeño, por medio de la capacitación y perfeccionamiento de las actividades que realice en su cargo.

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

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

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

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

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

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

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

Artículos 60: “La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisoras será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley”.

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

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

Artículos 62: “Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisoras inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los

mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo”.

Esto hace referencia a que, tanto el supervisor inmediato como el funcionario público deberán firmar los resultados de la evaluación, para de esta manera darle validez. También dicho artículo hace mención a que el funcionario público evaluado podrá pedir reconsideración de los resultados dentro de los siguientes cinco días hábiles a su notificación, si esta decisión influyera económicamente en el ejercicio fiscal se deberá notificar al Ministerio de Planificación y Desarrollo

Para concluir con la reseña de artículos relacionados con la evaluación del desempeño laboral, estas se puede aplicar en las organizaciones que puedan y quieran tomar en consideración estos procedimientos que están siendo aplicados actualmente dentro de áreas estratégicas de las empresas y la sociedad en general. Estas estructuras son estudiadas, formuladas y diseñadas como alternativas de solución que deben ser materializadas, a fin de ser convertidas en proyectos que estimulen el desarrollo personal del trabajador y de la organización como un todo.

2.5 Sistema de Variables

El sistema de variables permite sustentar los criterios establecidos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes conceptualizan la variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible u observarse.” (p.123). Para llevar a cabo, la investigación, es necesario definir la variable con exactitud: Evaluación de Desempeño. Es aquí, donde la definición conceptual refiere a lo que, Hurtado (2011), plantea que: “es enunciar las características de la variable, especificando las relaciones entre las mismas características, de modo que el resultado es una comprensión global y abstracta de lo definido.” (p.134).

2.5.1 Operacionalización de Variables

La operacionalización de las variables, según Arias, (2012) al respecto señala que: “...este neologismo se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores.”(p.61).

La cita anterior brinda un método excelente para ordenar las variables, a efectos de que la investigación se desarrolle lo más organizadamente posible, de alguna forma, este método permite integrar y agrupar de manera resumida a todos los elementos involucrados con la investigación. El autor citado afirma que “la operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro.” (p.61)

Es por esto, que el investigador ha elaborado un cuadro de operacionalización de variable, en donde aparecerán todos los elementos involucrados con este trabajo de investigación.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variables

Objetivo General: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

Variables	Definición Conceptual	Dimensión	Indicadores	Ítems	
Evaluación de desempeño	Es el proceso de desempeño de los empleados en una organización, puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conformas, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones Chiavenato (2008, p. 198).	Importancia de la Evaluación	-Proceso	1 -2	
			-Leyes y Reglamentos	3-4-5	
			-Resultados	6	
		Objetivos de la Evaluación de Desempeño	-Mejoramiento del desempeño	7	
			-Compensaciones	8	
			-Decisiones de colocación	9	
			-Necesidad de capacitación y desarrollo	10	
			-Planeación y desarrollo de carrera	11	
			-Deficiencia en el puesto de trabajo	12	
			-Inexactitudes de la información	13	
			-Errores de diseño de cargos	14	
			-Igualdad de oportunidades de empleo	15	
			-Desafío externo	16	
			Ventajas de la Evaluación de Desempeño	-Para el Jefe	17
				-Para el Subordinado	18
-Para la Organización	19-20				

Fuente: Zambrano (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta la perspectiva metodológica, expresada en la naturaleza de la investigación, tipo, diseño, enfoque, población, muestra, instrumento de recolección de información y el análisis. El marco metodológico es el procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo de la investigación. Según Arias (2012), expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación.” (p 45).

3.1 Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de la investigación se enmarca en el paradigma positivista cuantitativo, definido por Hurtado (2011), es aquél que:

Se desarrolla en la perspectiva científica cuantitativa. Algunas de sus características son: preferente utilización del método hipotético deductivo, estudio sobre muestras grandes de sujetos seleccionados por métodos de muestreo probabilísticos, aplicación de test y medidas objetivas del comportamiento, la consideración del investigador como elemento externo al objeto que se investiga, aplicación de técnicas estadísticas en el análisis de datos, generalización de los resultados, entre otras. (p. 57).

El autor citado, plantea que este enfoque determina la recolección de datos para probar si existen hipótesis, con base en la medición numérica en los análisis estadísticos estableciendo patrones de comportamientos y comprobar teorías. Es de hacer notar que este modelo de investigación permite a la investigadora la aplicación de un instrumento para realizar un diagnóstico donde se recogerán datos tangibles observables de primera mano que se tabularan y se codificaran, los cuales ratifican las expectativas, en cuanto al estudio de proponer lineamientos gerenciales para el

fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

3.2 Tipo y Diseño de la Investigación

En atención a lo propuesto el tipo de investigación se ubica en una investigación de campo, la cual es definida en el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2011), como:

El análisis sistemáticos de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, haciendo uso de métodos característicos de cualquier de los paradigmas o enfoques de investigación, los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad (p. 14).

Para Pérez, (2002), “el diseño de la investigación, es la fase en la cual el estudiante muestra la manera, el procedimiento operativo que aplicara para recoger la información” (p. 21). En tal sentido, la investigación está enmarcada en un diseño de campo, que según Sabino (1999), señala que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p.50).

De este modo, la investigación permitirá abordar el análisis de la problemática planteada en forma directa, mediante la aplicación de un instrumento creado para la obtención de los datos requeridos en esta investigación, los cuales serán sustraídos de forma directa de la población en estudio. La investigación de campo, está apoyada en una investigación documental, lo que permitirá hacer una revisión y descripción detallada de los diversos factores que influyen en la problemática detectada y poder así, establecer líneas de acción pertinentes al estudio planteado al: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de

Puerto del Estado Apure, como una alternativa para dar una posible solución a la problemática.

En cuanto al estudio, es de carácter descriptivo, tal como lo plantea, Buendía (2008), que:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un punto descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se miden cada una de ellos independientemente. (p.60).

Esto explica que, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas o grupos, para medir o evaluar aspectos, del fenómeno a investigar desde el punto de vista científico, lo más cercana posible a la realidad de la institución: Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, para seguir avanzando en la investigación, además facilita realizar una revisión profunda, crítica y detallada de los aspectos teóricos esenciales para lograr una comprensión teórica de la problemática sometida al estudio.

Por tanto, el diseño de ésta investigación es descriptivo de campo, debido a que los datos se obtendrán directamente en el lugar donde se realiza el estudio. De igual manera se puede afirmar que este tipo de investigación se considera como la más verídica a la hora de aportar la información deseada, ya que a través de esta, el propio investigador puede constatar realmente lo que sucede a su alrededor, tal es el caso de la presente investigación, en la cual los datos serán tomados directamente, generando un mayor grado de confianza en la información recabada.

El diseño se justifica porque se pretende hacer un análisis de los elementos que pueden constituir partes fundamentales para estructurar los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure,

enfocado en el nuevo paradigma de la evaluación, basado en la participación y comunicación dialógica entre evaluados y evaluadores.

3.3 Modalidad de la Investigación

Desde esta perspectiva, el presente estudio se enmarca en la Modalidad de Proyecto Factible, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL (2011), refiere que: “esta consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos” (p. 21). Una de las ventajas de esta modalidad, es que permite determinar si los recursos y la tecnología para el diseño y ejecución de la propuesta están disponibles, es decir, demostrar tecnológicamente que es posible promover y ejecutarlo, además que no existe impedimento alguno en la obtención de insumos necesarios y demostrar que económicamente se pueden lograr beneficios para el estudio.

En atención a esta modalidad de investigación, y en virtud a las pautas señalada por la UPEL (2011), de los Trabajos de Grado de Maestría, se limita al abordaje de las tres primeras etapas o fases: I diagnóstico, II factibilidad y III diseño. Las mismas se desarrollaran en lo siguiente: en la primera de ella, se desarrolló un diagnóstico de la situación objeto de estudio, a fin de diagnosticar la situación actual del desempeño del personal del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

Seguidamente, la segunda fase del proyecto la factibilidad, donde se determina la viabilidad del mismo, asimismo se medirán, se cuantificarán y se relacionaran los estudios de mercado, técnico, financiero. Finalmente, la tercera fase se diseña el estudio al: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación de desempeño dirigido al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios

Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, donde se dio respuesta al problema planteado.

3.4 Fase I: Diagnóstico

Esta fase determina las necesidades existentes y su relación con la problemática detectada a fin de delimitar las causas y consecuencias que la originan, por lo tanto, según Hurtado (2011), plantea que este “tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio” (p.110). Es importante determinar, que con esta fase se intenta captar, reconocer y evaluar en el lugar de los hechos, los componentes y las relaciones que se establecen en la situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión y de allí planificar acciones para solventarla.

En función a esta apreciación y tomando en cuenta el primer objetivo específico de la investigación ante la necesidad detectada al: diagnosticar: ¿Cuál será el resultado del análisis sobre la situación actual de la Evaluación del Desempeño del Personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure?

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

En todo estudio es necesario determinar con que población se trabaja, para Hurtado (2011), define que: “es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p. 122). La población está constituida por veinticinco (25) empleados pertenecientes al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

3.5.2 Muestra

La muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala que: “es un subconjunto de la población que representa elementos que pertenecen al subgrupo definido en sus características, al que se llama población” (p.112). Por ser una población que puede ser estudiada en su totalidad. De acuerdo a lo expresado por Ary y Otros (2005), que: “cuando la población es pequeña y finita no se aplica tratamiento muestral alguno” (p. 56). Por lo tanto, la muestra es de los veinticinco empleados del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

3.6.1 Técnica

En toda investigación es importante utilizar una técnica, porque esta se hace, con el fin de recoger la información en el estudio, siendo muy necesario al utilizarla, Arias (2012), plantea que las técnicas “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.11). Por este medio, la investigadora toma como técnica la encuesta, el cual le permitirá recolectar la información acertada.

Según Arias (ob. cit), señala que, “la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación a un tema en particular. (p.72). De aquí se establecieron los elementos que conformaran la elaboración del instrumento en el estudio planteado.

3.6.2 Instrumento

El instrumento es significativo para la recolección de información, siendo el mismo, el que sintetiza la información previa, aquí se tomará como instrumento un cuestionario. Según Balestrini (2008), lo define es:

El medio de comunicación escrita y básica, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la

investigación, a través de una serie de preguntas muy particulares, preparadas previamente de forma cuidadosa con relación al problema en estudio (p.155).

En vista a lo planteado por el autor, al señalar que todo instrumento de medición procura vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación y/o cuantificación, para reunir los requisitos para la confiabilidad y validez; esto refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir.

En cuanto al instrumento que se aplicará para la recolección de la información, se procederá al diseño de un cuestionario, el cual fue de veinte (20) Ítems con tres (03) alternativas de respuestas: Siempre (S), Algunas veces (AV), y Nunca (N), en su estructura. El autor Summer (2007), comenta lo siguiente:

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem (p.185).

De allí, el instrumento aplicado tendrá como propósito recoger toda la información pertinente de los empleados de la Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, al dar respuesta a la primera interrogante de la investigación. **(Ver anexo A).**

3.7 Validez y Confiabilidad

3.7.1 Validez

La validez en términos general, refiere Ruiz (2000), es “estudiar la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, y en el sentido que se mida realmente el rasgo que se pretende medir” (p. 73). Esto se hace con el fin de obtener un resultado que pudiera ser estimado en lo que se desea medir.

Por tal razón, el instrumento fue validado por tres expertos, entre ellos dos (02) Magister en el área gerencial y un Evaluador especializado en metodología, quienes presentaron algunas consideraciones en cuanto a la presentación del instrumento, claridad de la redacción de los ítems, pertinencia, relevancia y factibilidad. Al corregir sus orientaciones pertinentes, para la aplicación, siendo relevantes las apreciaciones que valieron para mejorar y constituir el instrumento final. (Ver Anexo B).

3.7.2 Confiabilidad

La confiabilidad de un cuestionario es esencial para brindar confianza en los resultados siendo definida por Sabino (2001), como la “consistencia interior del instrumento, su capacidad para discriminar en forma constante ente un valor y otro” (p.131). A los efectos del estudio para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicará a una prueba piloto a cinco (05) empleados de una institución de la administración pública, que sin formar parte de la muestra conservan las mismas características, los resultados de las pruebas fueron procesados a través del coeficiente de consistencia interna: Alfa de Crombach, que a juicio de Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que “se requiere de una sola administración del instrumento de medida y produce valores que oscilan entre 0 y 1”. (p. 251).

Esto permitirá obtener una medida del grado de homogeneidad de los ítems del instrumento. Por consiguiente, se utilizara la respectiva fórmula que identifica al coeficiente, su valor alcanzado dará la respectiva condición de aplicabilidad del instrumento a la población que permitirá en la investigación según la siguiente fórmula:

$$\delta_{tt} = \frac{\kappa}{\kappa-1} \left(\frac{1 - \sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems

Si = Varianza de los puntajes de cada ítems

St = Varianza de los puntajes totales

El resultado debe ser próximo a 1

El procedimiento se demuestra Seguidamente:

$$\alpha = \frac{K - 1 - \sum Sp^2}{K - 1 - \sum St^2}$$

$$\alpha = \frac{20 - 1 - \frac{8,18}{49,5}}{20 - 1 - \frac{17}{17}} = \frac{1 - 0,12}{1 - 0,12} = 0,88$$

$$\alpha = 1,05 \left(1 - 0,12 \right) = 1,05 \cdot 0,88 = 0,88$$

En función de lo planteado se obtuvo un coeficiente de 0,88, para los empleados lo que significa al utilizar los rangos propuesto por Tamayo (2004), si el instrumento presenta un rango mayor a 0,81 equivale a una magnitud muy alta esto conlleva a decir que el instrumento presenta una alta confiabilidad interna: (Ver Anexo C).

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

Finalmente, una vez aplicado los instrumentos de la información, se procederá a la decodificación empleándose la técnica de análisis estadísticos de tipo cuantitativo,

donde fuese necesario su análisis y comparación, basándose en los datos objetivos de la aplicación del instrumento.

3.8 Análisis de los resultados del cuestionario.

Recopilados y cuantificados las respuestas emitidas por los encuestadores se procederá a realizar el respectivo análisis. Tamayo y Tamayo (1998) plantea que: “Las técnicas de análisis describen el proceso de clasificación, registro y codificación de los datos. (p.112). Se realizara un estudio de frecuencias, que determinara en qué medida se realizan los procesos requeridos.

Para facilitar la interpretación de los resultados, la información se representó en cuadros y gráficos que reflejaran la distribución porcentual y de frecuencias de las respuestas emitidas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados, según Balestrini (2008), señala que “es el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de la investigación” (p.169). Este procedimiento consistió en exponer mediante gráficos y la estadística descriptiva, los resultados obtenidos de la información obtenida. Posteriormente, se procedió a la interpretación de todos los cuadros relacionados con “Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure”. A continuación los siguientes:

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:** Importancia de la evaluación
Indicador: Proceso

Cuadro 2
Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 1 y 2

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
1	4	16	16	64	5	20
2	10	40	10	40	5	20

Fuente: Zambrano (2017)

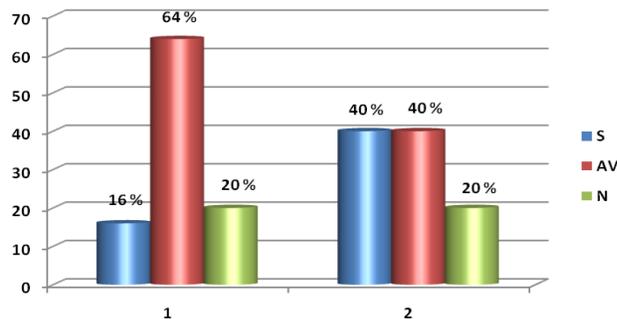


Gráfico 1. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 1 y 2

En relación al indicador: proceso el ítem uno (1): El Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, lleva a cabo un proceso de Evaluación de Desempeño para el personal. Se observa el dieciséis por ciento (16 %) en la alternativa siempre, el sesenta y cuatro por ciento (64 %) en la alternativa algunas veces y el veinte (20 %) respondieron nunca. En lo que respecta a la aplicación de un instrumento de evaluación de desempeño, las opiniones se encuentran divididas, por cuanto un cuarenta por ciento (40%) opina siempre, otro cuarenta (40%) algunas veces, en tanto que el veinte (20%) señala que nunca.

Ahora bien, los resultados descritos demuestran que el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, presenta deficiencias en cuanto al proceso evaluación del desempeño ya que no la hacen de forma constante a sus empleados. Subrayan Bohlander, Snell y Sherman (2011), "...que los procesos de evaluación de desempeño son una de las herramientas más útiles que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas" (p.312).

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:** Importancia de la evaluación
Indicador: Leyes y Reglamentos

Cuadro 3

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 3, 4 y 5

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
3	3	12	12	48	10	40
4	3	12	13	52	9	36
5	5	20	5	20	15	60

Fuente: Zambrano (2017)

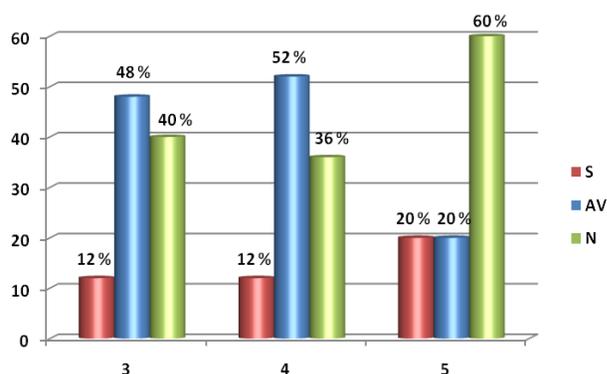


Gráfico 2. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 3, 4 y 5

Cuando se indagó si el instrumento de evaluación de desempeño se ajusta a los reglamentos y normativas, un 48% afirmó que algunas veces se ajusta, y otro 40% opina que nunca los instrumentos aplicados, están acordes con los reglamentos y normativas. En el ítem cuatro (4): En la evaluación de desempeño se definen normas que deben seguir los involucrados en el proceso de supervisión con miras a hacer de su conocimiento el ejercicio de su función. Señala el doce por ciento (12 %) en la alternativa siempre, un cincuenta y dos por ciento (52 %) algunas veces y treinta y seis por ciento (36%) nunca.

Se puede evidenciar claramente la ausencia de normas en la evaluación del desempeño, por parte de los jefes o supervisores. En contraposición a esto, Chiavenato (2008), describe que, la función supervisora es una de las más importantes razones por las cuales se debe llevar a cabo, el uso adecuado en el proceso de evaluación de desempeño, da a conocer a cada trabajador evaluado cómo marcha en sus labores, lo que opina su supervisor de su trabajo. Es por ello, que el supervisor puede aprovechar la ocasión para brindar las recomendaciones que considere necesarias para aumentar el desempeño de sus subordinados.

Con respecto al ítem cinco (5): En el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, se les da a conocer las directrices que cumplen cada trabajador de acuerdo a sus cargos. Los encuestados opinan un veinte

por ciento (20 %) siempre, el veinte por ciento (20 %) algunas veces y el sesenta por ciento (60 %) nunca. Estos resultados demuestran debilidades en cuanto a la función de organizar la evaluación del desempeño de los empleados.

En líneas generales, Chiavenato (2008), señala que, el gerente debe cumplir con la función de organizar las directrices en buen funcionamiento de la estructura ante el cumplimiento y desempeño de sus trabajadores en las diversas actividades de sus cargos. Es decir, el gerente o supervisor debe asumir una conducta de interacción y comunicación constante con el personal de planta para incrementar su esfuerzo hacia el desarrollo de las labores que les corresponde cumplir.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:** Importancia de la evaluación
Indicador: Resultados

Cuadro 4

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 6

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
6	2	8	8	32	15	60

Fuente: Zambrano (2017)

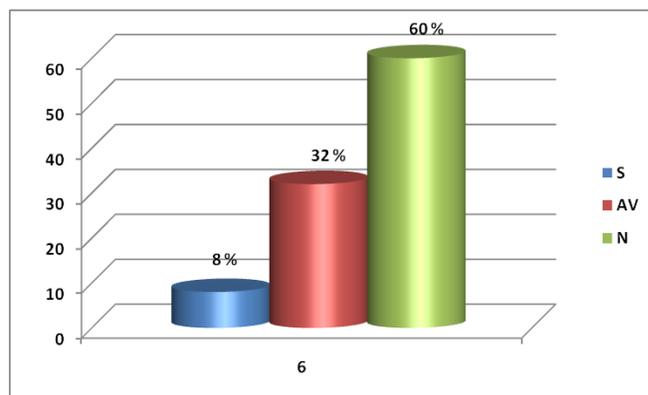


Gráfico 3. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 6

La información reflejada acerca del indicador resultado, el ítem seis (6): Se les da a conocer a cada trabajador los resultados del proceso de evaluación de

desempeño. Los resultados obtenidos de las respuestas dadas por los informantes un ocho por ciento (8 %) en las alternativa de siempre, otros respondieron en un treinta y dos por ciento (32%) algunas veces y el sesenta por ciento (60 %) nunca. Los resultados evidencian poca importancia en cuanto al conocimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados.

Es necesario señalar, lo planteado por Chiavenato (2008), en cuanto a la evaluación de desempeño, siendo necesaria en el uso adecuado de los resultados del proceso de control en los empleados públicos, esto puede llevar a que los mismos se sientan parte importante de la organización. Por tal motivo, dentro de cualquier institución se deben informar los resultados de la evaluación del personal, y además que sean tomados en cuenta para todas aquellas decisiones, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Mejoramiento del desempeño

Cuadro 5

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 7

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
7	5	20	9	36	11	44

Fuente: Zambrano (2017)

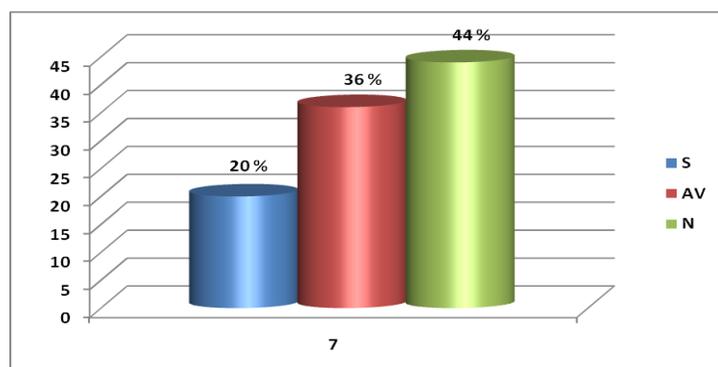


Gráfico 4. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 7

En relación al indicador mejoramiento del desempeño, el ítem siete (7): Permiten que los gerentes de área y especialistas de personal intervengan en las acciones adecuadas para mejorar el desempeño. Estos señalaron en un veinte por ciento (20 %) en las alternativa siempre, el treinta y seis por ciento (36 %) algunas veces, y el cuarenta y cuatro por ciento (44 %) nunca.

Esto permite evidenciar que los gerentes o quienes cumplen función de supervisor pocas veces utilizan acciones que ayuden al mejoramiento de desempeño de los empleados. En atención a lo planteado, Rodríguez (2007), describe que, el mejoramiento del desempeño en el personal debe intervenir el gerente con acciones adecuadas para mejorar su desempeño. Razón por la cual, los gerentes deben tener presente como objetivo el mejoramiento del desempeño de sus empleados.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Compensaciones

Cuadro 6

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 8

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
8	6	24	6	24	13	52

Fuente: Zambrano (2017)

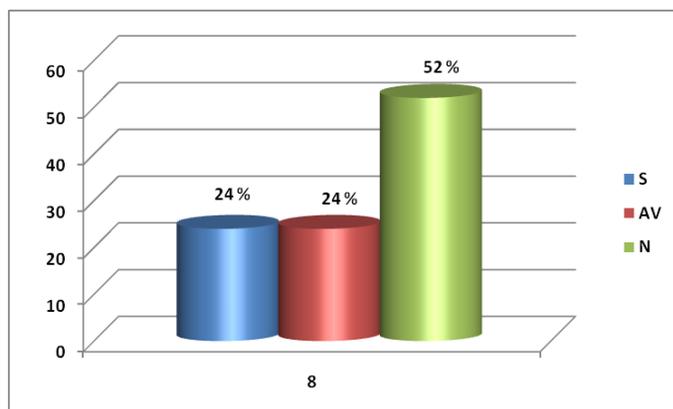


Gráfico 5. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 8.

En referencia al indicador compensaciones, el ítem ocho (8): Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo. Esto permite visualizar, que un veinticuatro por ciento (24%) opinaron siempre, el otro veinticuatro por ciento (24%) algunas veces y un cincuenta y dos por ciento (52%) manifestaron nunca. Los resultados expuestos anteriormente, evidencian la importancia de las evaluaciones, ya que en algunos casos les permiten a los empleados incrementar el sueldo

Según Rodríguez (2007), señala que, las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo. Es decir, que las compensaciones por parte de los gerentes, permitiéndoles mejorar los resultados en cuanto al desempeño de sus empleados en la organización, teniendo presente los objetivos que trae la tabla de compensación en cada una de las escalas de la tabla de los empleados públicos.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Decisiones de colocación

Cuadro 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 9

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
9	3	12	7	28	15	60

Fuente: Zambrano (2017)

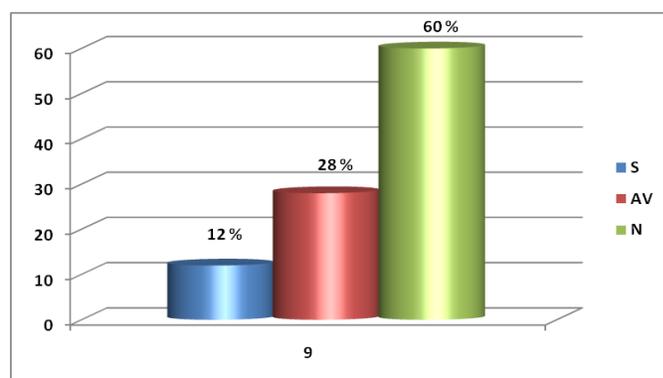


Gráfico 6. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 9

El indicador decisiones de colocación, en su ítem nueve (9): El gerente toma decisiones de colocación para los ascensos del personal ante el desempeño esperado. Se evidencia que un doce por ciento (12%) del personal opinan en la alternativa siempre, los otros señalan un veintiocho por ciento (28 %) algunas veces, mientras que el otro sesenta por ciento (60%) nunca.

En atención a los resultados, se hace notorio en su mayoría que muy poco toman en cuenta los ascensos del personal, la Ley del Estatuto de la Función Pública establece que deben hacerse cada dos (02) años, pero las decisiones para los ascensos son muy lentas y no son consideradas como la mejor. Al respecto, Rodríguez (2007), señala que, en las decisiones de colocación para los ascensos o transferencias se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado. Esto resalta, que los gerentes en el deber ser, deben decidir dónde colocar a sus subordinados tomando en cuenta los resultados de evaluación y lo que se espera de ellos en el trabajo.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Necesidad de capacitación y desarrollo.

Cuadro 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 10

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
10	5	20	6	24	14	56

Fuente: Zambrano (2017)

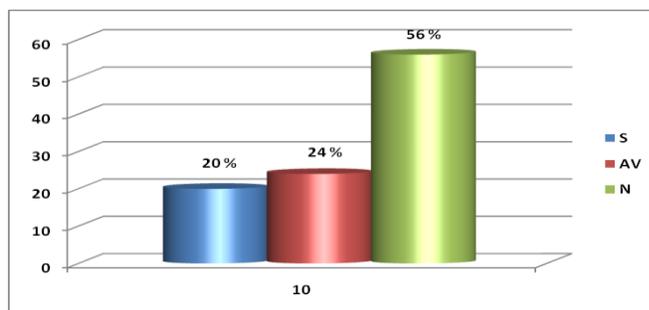


Gráfico 7. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 10

En cuanto al indicador necesidad de capacitación y desarrollo, en el ítem diez (10): Promueve el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, la capacitación del personal ante la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse en su puesto de trabajo. Los informantes opinan en un veinte por ciento (20 %) en la alternativa siempre, el veinticuatro por ciento (24%) en la alternativa algunas veces y el cincuenta y seis por ciento (56 %) responden nunca.

Los resultados se observan desfavorables para el cumplimiento de las funciones de los empleados, por la falta capacitación. Lo dicho anteriormente está en contradicción a lo que describe Rodríguez (2007), que un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño a la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse. Todo esto, hace que los trabajadores sientan motivación a recibir capacitación para un mejor desempeño dentro de la institución.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Planeación y desarrollo de carrera.

Cuadro 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 11

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
11	5	20	7	28	13	52

Fuente: Zambrano (2017)

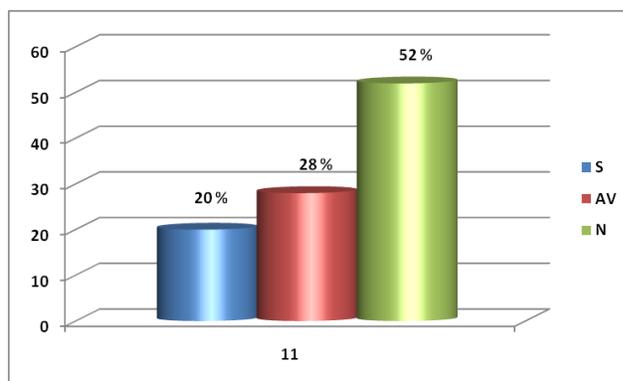


Gráfico 8. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 11.

Acerca del indicador planeación y desarrollo de carrera, el ítem once (11): Planifica el gerente las acciones para el desarrollo de carrera dentro de la institución. Se puede evidenciar, que los sujetos en estudio manifiestan en un veinte por ciento (20 %) la alternativa siempre, el veintiocho por ciento (28 %) algunas veces y el cincuenta y dos por ciento (52 %) nunca.

Los resultados evidencian aspectos negativos en cuanto a la planeación y desarrollo de carrera debido a la falta de planificación por parte del gerente. Esto lo explica Rodríguez (2007), cuando señala, que la planeación y desarrollo de carreras, la retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones para las trayectorias específicas que deben desempeñar cualquier empleado en una institución tanto pública como privada. Esto indica, que el gerente debe planificar las acciones para lograr un mejor desempeño laboral.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Deficiencia en el puesto de trabajo

Cuadro 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 12

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
12	2	8	5	20	18	72

Fuente: Zambrano (2017)

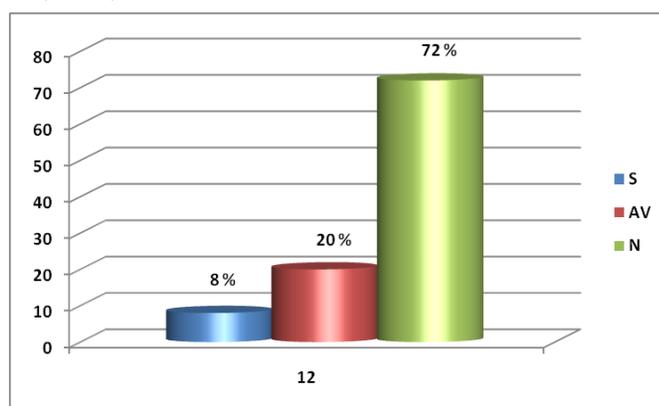


Gráfico 9. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 12

En relación al indicador deficiencia en el puesto de trabajo, en su ítem doce (12): De acuerdo a los puntos fuertes o débiles del trabajador se da cobertura a vacantes según el departamento de personal. Se observa en el gráfico nueve (9) el ocho por ciento (8 %) en la alternativa siempre, el veinte por ciento (20%) algunas veces y el setenta y dos por ciento (72%) nunca.

Dichos resultados, demuestran debilidades por parte de los gerentes o supervisores en cuanto a la deficiencia en el puesto de trabajo. Para ello, Rodríguez (2007), hace mención que, uno de los objetivos más importantes del proceso de evaluación de desempeño es la eficiencia en el puesto de trabajo, es decir, que un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes en el departamento de personal. Razón por la cual, el gerente debe dar cobertura a los vacantes tomando en cuenta sus fortalezas y oportunidades.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Inexactitud de la información

Cuadro 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 13

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
13	5	20	5	20	15	60

Fuente: Zambrano (2017)

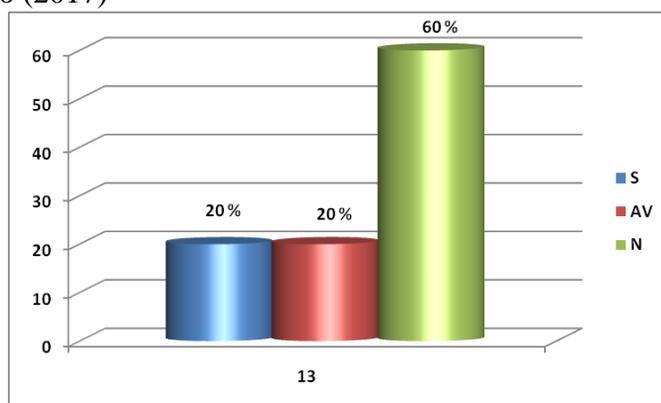


Gráfico 10.Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 13.

El indicador, inexactitud de la información, el ítem trece (13): Se establece de manera clara las deficiencias del trabajador con la información que recolecta la administración de personal. Se observa el veinte por ciento (20 %) de los encuestados manifestaron siempre, otro veinte por ciento (20 %) señalaron algunas veces, mientras que, el sesenta por ciento (60%) opinaron nunca. Los resultados indican que la mayoría del personal establece la inexactitud de la información.

En líneas generales, Rodríguez (2007), describe que, las inexactitudes de la información como un mal desempeño que 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. Por medio de las evaluaciones exactas del desempeño los trabajadores conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de recursos humanos las evaluaciones serán más eficaces.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Errores de diseños de cargo

Cuadro 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 14

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
14	4	16	6	24	15	60

Fuente: Zambrano (2017)

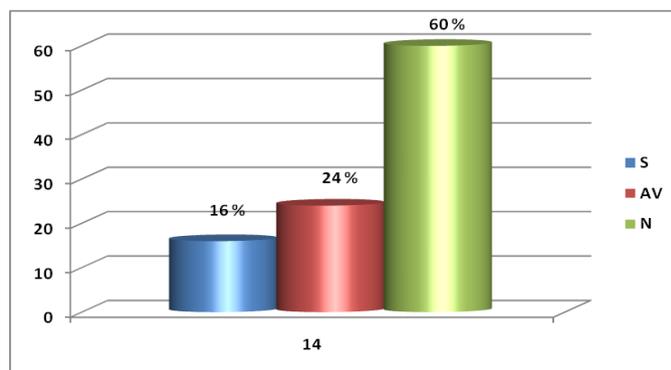


Gráfico 11. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 14

Con respecto al indicador errores de diseños de cargo, el ítem catorce (14): Les da a conocer al trabajador a través de la evaluación de desempeño los errores detectados de su puesto ejercido. El dieciséis por ciento (16 %) del personal encuestado señalan en las alternativas siempre, el veinticuatro por ciento (24%) algunas veces, mientras que el otro sesenta por ciento (60%) opinan nunca. Los resultados evidencian que la mayoría de los gerentes poco le informan al personal acerca de los errores determinados durante su desempeño.

En contraposición a esto, Rodríguez (2007), manifiesta que, los errores de diseño de cargos, o un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Es por ello, que los gerentes deben realizar las evaluaciones con el fin de contribuir a detectar los errores cometidos durante el desempeño laboral de sus empleados.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Igualdad de oportunidades de empleo

Cuadro 13

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 15

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
15	3	12	5	20	17	68

Fuente: Zambrano (2017)

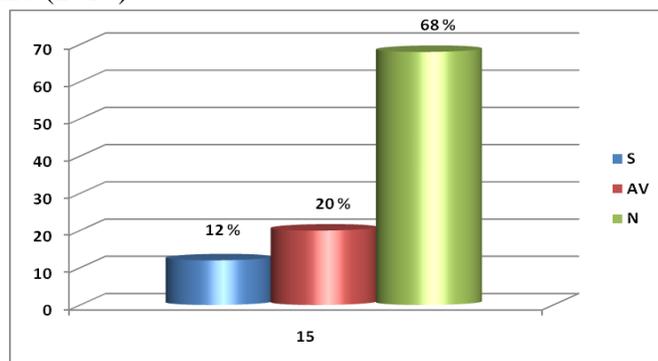


Gráfico 12. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 15

La información reflejada acerca del indicador igualdad de oportunidades de empleo, el ítem quince (15): Considera que las evaluaciones mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean las más adecuadas. Los resultados obtenidos por las repuestas dadas el personal fueron el doce por ciento (12 %) siempre, el veinte por ciento (20%) algunas veces y el sesenta y ocho por ciento (68 %) nunca.

Esto señala, en los resultados las ineficiencias en la evaluación del desempeño precisamente en la igualdad de oportunidades de empleo. Según Rodríguez (2007), plantea que, la igualdad de oportunidades de empleo en las evaluaciones, son precisas, ya que se mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean las más adecuadas. En tal sentido, las evaluaciones permiten controlar la calidad de desempeño de los empleados y el cumplimiento de los procesos de la administración de los recursos humanos.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:**Objetivos de la evaluación del desempeño. **Indicador:**Desafío externo

Cuadro 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 16.

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
16	3	12	8	32	14	56

Fuente: Zambrano (2017)

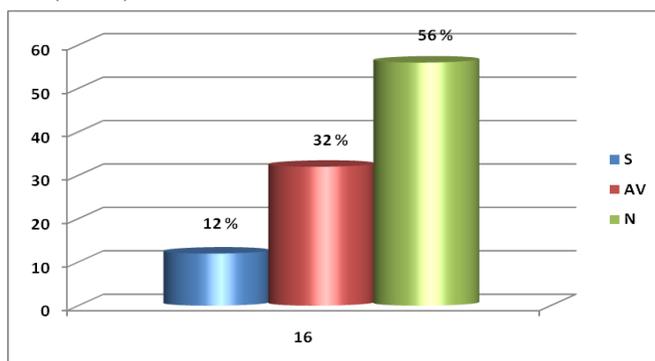


Gráfico 13. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en el ítem 16.

En referencia al indicador desafío externo, el ítem dieciséis (16): Las influencias externas afectan el desempeño del trabajador según el puesto de trabajo que ocupa. El gráfico 13, muestra que, el doce por ciento (12%) de los encuestados manifiesta siempre, los otros señalan un treinta y dos por ciento (19%) en la alternativa algunas veces y el cincuenta y seis por ciento (56%) nunca. En atención a los resultados, la mayoría de los encuestados nunca consideran que el desempeño del trabajador sea afectado por las influencias externas.

Al respecto, Rodríguez (2007), considera que, en el desafío externo, las influencias externas afectan el desempeño, y hay que descubrirlas para que el departamento de personal proporcione ayuda. Lo expuesto permite argumentar, que es de vital importancia que administración de recursos humanos realice la evaluación del desempeño tomando en consideración uno de los objetivos como lo es el desafío externo con la finalidad de brindar ayuda al personal y controlar la calidad del desempeño laboral.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:** Ventajas de la evaluación del desempeño. **Indicador:** Para el jefe

Cuadro 15

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 17

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
17	2	8	7	28	16	64

Fuente: Zambrano (2017)

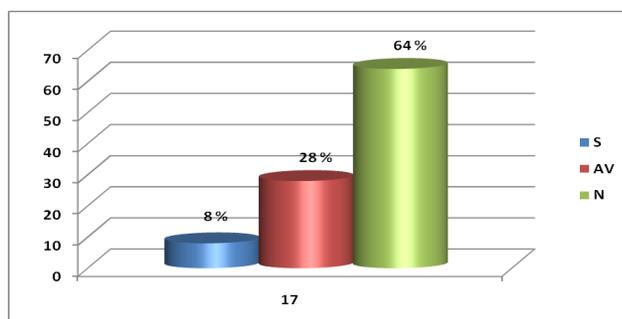


Gráfico 14. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 17

El indicador para el jefe, en su ítem diecisiete (17): Como jefe toma los factores de medición para neutralizar la subjetividad del desempeño del empleado. Manifestaron un ocho por ciento (8 %) siempre, el veintiocho por ciento (28 %) algunas veces, y el sesenta y cuatro por ciento (64%) nunca.

Los resultados señalados, demuestran las deficiencias en los beneficios o ventajas que proporciona la evaluación del desempeño. Para esto, Chiavenato (2008:365-366), hace mención a los beneficios para el jefe, lo que permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Esto aplica que el gerente en el proceso obtendrá beneficios de que todos los empleados se involucren, permitiéndoles desarrollar de una mejor manera que cumplan con sus actividades en la organización.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:** Ventajas de la evaluación del desempeño. **Indicador:** Para el subordinado

Cuadro 16

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 18.

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
18	5	20	5	20	15	60

Fuente: Zambrano (2017)

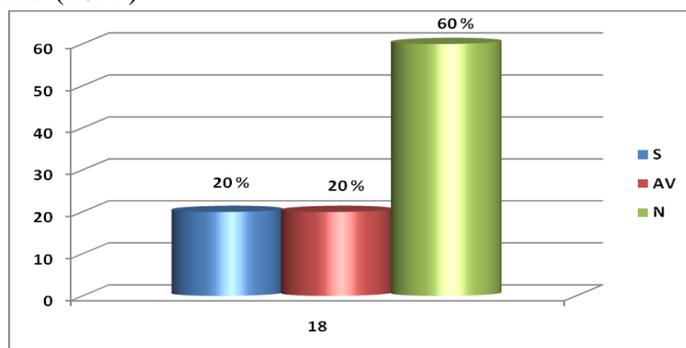


Gráfico 15. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 18.

En relación al indicador para el subordinado, en el ítem dieciocho (18): Toma el jefe acciones correctivas para mejorar el desempeño de sus subordinados. Los encuestados manifestaron en un veinte por ciento (20%) en las alternativas siempre y alguna veces, mientras que el sesenta por ciento (60 %) opina nunca.

Lo expuesto, permite conocer que los subordinados no gozan de este beneficio al momento de ser evaluados. En tal caso, Chiavenato (2008:365-366), expone que, uno de los beneficios para el subordinado es conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados. Por lo tanto los jefes deben dar a conocer los beneficios que presenta la evaluación al desempeño con la finalidad le permitirle al subordinado conocer cómo es su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño.

Variable: Evaluación del desempeño. **Dimensión:** Ventajas de la evaluación del desempeño. **Indicador:** Para la organización

Cuadro 17

Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 19 y 20

Ítems	S		AV		N	
	F	%	F	%	F	%
19	2	8	5	20	18	72
20	8	32	10	40	7	28

Fuente: Zambrano (2017)

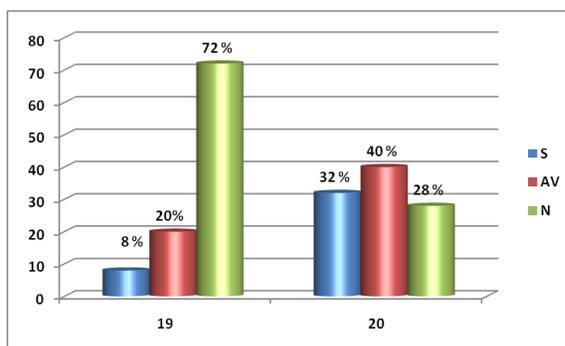


Gráfico 16. Frecuencias porcentuales de las respuestas emitidas por los encuestados en los ítems 19 y 20

En cuanto al indicador Organización, el ítem diecinueve (19): En el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, se identifica a los empleados que necesitan actualización en el perfeccionamiento en determinadas áreas de trabajos. En el gráfico dieciséis (16) se muestra el ocho por ciento (8 %) en la alternativa siempre, el veinte por ciento (20%) algunas veces y el sesenta y dos por ciento (72%) en la categoría nunca. De igual forma, en el ítem veinte (20): Dentro de la organización se fortalece el trabajo ofreciendo oportunidades a los empleados estimulando las relaciones humanas en el trabajo. Los sujetos encuestados opinaron en un treinta y dos por ciento (32%) siempre, el cuarenta por ciento (40%) algunas veces y el veintiocho por ciento (28%) manifestaron nunca.

Es de resaltar, que los empleados tienen desventajas que ofrece la institución en la evaluación del desempeño, en este caso a los empleados se les debe brindar oportunidades de actualización para el desarrollo de su trabajo. Desde este particular, Chiavenato (2008:365-366), señala, que en la organización se puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. De manera se puede identificar que los empleados necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de trabajo en su desempeño laboral. Es por ello que, la organización debe manejar con sus trabajadores de forma clara las obligaciones y lo que se espera de ellos, con la finalidad de obtener beneficios del proceso, de aquí se podrá evaluar el potencial humano fortaleciendo las políticas, objetivos y metas en su crecimiento y desarrollo profesional.

4.1 Conclusiones del diagnóstico

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos sobre cuál será el resultado del análisis sobre la situación actual de la Evaluación del Desempeño del Personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure,

se evidenció lo siguiente: presentan deficiencias los empleados públicos en cuanto a la evaluación del desempeño, no la hacen de forma constante hacia sus empleados, así como también, ausencia de normas en la evaluación del desempeño por parte de los jefes o supervisores.

De igual forma, exteriorizan las debilidades en función a organizar la evaluación del desempeño de los empleados públicos y estos le dan poca importancia en cuanto a conocer los resultados del desempeño. Además, los encargados de hacer la evaluación poco utilizan acciones correctivas que ayuden al mejoramiento de desempeño de los empleados. Evidenciándose que la evaluación en algunos casos permite determinar quienes reciben incremento de sueldo. Asimismo, existen aspectos negativos en cuanto a la planeación y desarrollo de carrera debido a la falta de programación de parte del jefe o del supervisor.

Por otro lado, la mayoría del personal comenta las inexactitudes de la información en cuanto a la evaluación del desempeño, precisamente existe desigualdad en las oportunidades de empleo, y nunca consideran que el desempeño del trabajador sea afectado por las influencias externas. Por último, los empleados carecen de desventajas en lo que ofrece la organización, en este caso sin brindarle oportunidades de actualización para el desarrollo de su trabajo. Por ello, se hace necesario: Proponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2 Fase II. Estudio de Factibilidad

A través de esta fase, se comprobó la viabilidad del proyecto, donde se midieron, cuantificaron y se relacionaron los resultados del estudio de: mercado, técnico y financiero. Según Gómez, (2000), la factibilidad “representa la posibilidad de llevar a cabo un proyecto, tomando en cuenta la necesidad identificada, los costos y

beneficios del proyecto, los recursos técnicos y humanos, financiamiento, estudios de mercado, beneficiarios del proyecto”. (p 12.). Es por ello, que se presenta un estudio titulado: “Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.”

Para efecto de la investigación, la evaluación de 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 la evaluación de desempeño debe hacerse con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado qué tipo de trabajo está haciendo y, si el desempeño no es satisfactorio, las medidas que el evaluador aconseja pertinentes para mejorarlo. A continuación los siguientes:

4.2. 1 Estudio de Mercado

El estudio de mercado trata de conocer la oferta y demanda, según Jiménez (2010), señala que “este se determina en un área bien definida, en cuanto al número de beneficiarios posibles o demandantes del proyecto” (p. 62). Esto refiere esencialmente a la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, sobre este particular, el área del mercado está conformada por la totalidad de la población en estudio, la cual está representada por los veinticinco (25) empleados perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

Es importante señalar, que la evaluación del desempeño, por lo general, los empleados exigen que se les evalúe, se les analice su desempeño y además los avances ajustados sea de beneficio a todos los entes involucrados del departamento de personal. Tomando en cuenta las consideraciones desde el comienzo se organizaran en dos aspectos fundamentales: La demanda y oferta del estudio propuesto.

4.2.1.1 Comportamiento de la demanda

En cuanto a la investigación, esta enfatiza que el personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, necesitan de capacitación y desarrollo que fortalezcan las debilidades e incrementen las oportunidades de los mismos en cuestión, por medio de esto se puede determinar el potencial de una persona e implementar planes de carrera por parte de los gerentes que le permitan realizarse tanto profesional como personalmente en todos los requerimientos necesarios para su perfeccionamiento.

4.2.1.2 Comportamiento de la oferta

El presente estudio proyectado está dirigido a satisfacer las necesidades e intereses del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure. De esta manera, la meta principal de un buen 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 procesos que se llevan a cabo por medio de la administración de recursos humanos.

4.2.1.3 Conclusiones del estudio de mercado

Esto resalta la factibilidad en el comportamiento de la demanda y la oferta, siendo coherentes con las necesidades e intereses de los sujetos participantes en el estudio. El presente proyecto se aproxima a la realidad y aumenta las posibilidades al: Diseñar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.2 Estudio Técnico

El estudio técnico es aquel que permite demostrar la viabilidad del proyecto, además de justificar cuáles son las alternativas que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto. A fin de que las técnicas utilizadas sean coherentes con el planteamiento general. Es por ello, que la variabilidad del proyecto evidencia alternativas de integración que implican la adquisición de recursos o productos de óptima calidad, por lo cual se presenta las siguientes características:

4.2.2.1 Tamaño del Proyecto

El tamaño y la capacidad del proyecto aquí se presentan la determinación del tamaño óptimo, ya que el mismo atenderá al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.2.2 Localización física del proyecto

Macrolocalización: es la ubicación geográfica donde se pondrá en marcha la propuesta. En el municipio San Fernando Estado Apure.

Microlocalización: el estudio propuesto se desarrollará en las instalaciones del salón de conferencias del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.2.3 Proceso de transformación global

El proceso está representado por los cambios que experimentan directivos, coordinadores y el personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.2.4 Insumos Principales y Secundarios

Insumos principales: están conformados por los veinticinco (25) empleados perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

Insumos secundarios: están representados por los demás miembros del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.2.5 Descripción del proceso Transformador

El proceso transformación se estructura en tres fases denominadas de la siguiente manera: Taller I: Sensibilización de los participantes: Teorías y prácticas de la Evaluación de desempeño. Taller II: Lineamientos Gerenciales y Taller III: Evaluación del Desempeño y su aplicación. Aquí se hace necesario de un Especialista que maneje la Evaluación de desempeño para que les proporcione conocimientos y los oriente en el manejo de instrumentos. Este proceso permite determinar, verificar y valorar la ejecución de las tareas de un trabajador en el marco de las funciones y responsabilidades que tiene asignadas para su desempeño laboral.

4.2.2.6 Descripción de Equipos y Materiales

El equipo necesario para el desarrollo de la propuesta está conformado por el video beam, material bibliográfico, lápices, radio reproductor, CD, computador portátil o computadora de mesa, carpetas, marcadores, refrigerios entre otros.

4.2.2.7 Requerimientos de Recursos Humanos

Para el diseño de la propuesta presentada, se consideró que los participantes necesitaran de un asesoramiento adecuado, se cuenta con un (1) especialista en Evaluación de desempeño, así como también de la autora de la investigación, quien tiene la responsabilidad de estructurar los diversos contenidos, basados en el: Diseño lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.2.8 Requerimientos Tecnológicos

En cuanto a los requerimientos tecnológicos, la institución cuenta con los equipos necesarios para el diseño del estudio, se requiere de (1) una computadora (PC o laptop), (1) video beam para la proyección de los contenidos de los talleres propuestos. Se elaboró una lista de necesidades con un presupuesto acorde a los gastos específicos, los cuales se detallan en el cuadro 20 Costos Total.

4.2.2.9 Conclusiones del estudio técnico

Realizado el análisis detallado de los requerimientos técnicos se pudo demostrar, que se cuenta con el recurso tanto humano como de materiales, así como también del espacio físico, lo que indica que técnicamente es viable el desarrollo de la propuesta de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

4.2.3 Estudio Financiero

El estudio financiero tiene por objeto determinar cuál es el monto para la realización, aquí es necesario precisar la forma de obtener los recursos económicos al determinar su factibilidad, el análisis financiero de esta propuesta está conformado por la proyección de gastos e ingresos y las formas que se prevén para su presentación y ejecución.

4.2.3.1 Análisis de costos

La determinación y distribución de los costos ha sido calculado con base a los gastos totales de personal requerido, la adquisición de material y refrigerios.

Cuadro 18
Costo de inversión de materiales

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL
Carpetas amarillas	25	1.000,00	25.000,00
Lapiceros tinta negra	25	1.500,00	37.500,00
CD's con información	2	1.500,00	3.000,00
Resma de papel	2	30.000,00	60.000,00
Reproducción de material	400	200,00	80.000,00
Marcador pizarra acrílica	6	2.500,00	15.000,00
TOTAL			220.500,00

Fuente: Zambrano (2017).

Cuadro 19
Costos gastos de personal

DESCRIPCION	CANTIDAD	SUELDO TOTAL
Especialista en Evaluación de desempeño.	01	40.000,00
TOTAL		40.000,00

Fuente: Zambrano (2017).

Cuadro 20
Costos Total

DESCRIPCIÓN	MONTO
Costo de inversión de materiales	220.500,00
Personal Especialista	40.000,00
TOTAL	260.500,00

Fuente: Zambrano (2017).

4.2.3.2 Necesidades totales del capital

La necesidad total de capital, se estima que los costos para poner en práctica la propuesta, contribuirá a plantear al: Diseñar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, es de Bolívares: 260.500,00 montos que se estima para cubrir los gastos necesarios.

4.2.3.3 Capital Disponible

Para desarrollar la propuesta, los empleados pertenecientes al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, están en la disposición de participar y la investigadora solicitara los recursos económicos para cancelar la inversión, es decir el pago de personal y los materiales, a través de las partidas presupuestarias correspondientes.

4.2.3.4 Conclusiones del Estudio Financiero

De acuerdo al análisis del estudio financiero se determinó que el capital para el desarrollo de la propuesta, será cubierto por los aportes de las fuentes internas, es decir, los gastos y los recursos necesarios serán cubiertos en su totalidad por el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure. De igual forma, se tiene previsto contar con la colaboración y mutuo acuerdo de los profesionales que ejercen funciones administrativas y de presupuesto.

Cuadro 21. Instrumentos Matriz FODA

FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
-Recursos humano calificado. -Trabajo en equipo -Oportunidad de desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño. -La evaluación del desempeño permite al supervisor tomar las decisiones en materia de ascensos, transferencias, remuneraciones salariales, reconocimiento o cualquier incentivo que aplique a los resultados obtenidos.		-Falta de capacitación técnica. -Falta de comunicación interna entre jefes y empleados. -No contar con unos lineamientos de evaluación desempeño en la Oficina de Recursos Humanos. -Ineficiente aplicación de la evaluación de desempeño, lo que genera poca productividad de los empleados en el desempeño de sus funciones, falta de motivación, no se aplican de los ascensos por méritos, pérdida del sentido de pertenencia, falta de estímulos para continuar capacitándose profesionalmente, falta de incentivos.	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DO)	
-Promover talleres de capacitación y adiestramiento para el personal mediante alianza estratégicas con Institutos de educación superior.	-Desarrollar estrategias para la aplicación de la evaluación de desempeño en los empleados del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure	-Desarrollar estrategias para definir criterios de evaluación de desempeño laboral para realizar el proceso más eficiente.	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)	
-Carencia de lineamientos gerenciales que conducentes a mejorar la evaluación de	-Implementar estrategias de acercamiento del personal con la finalidad de dar a conocer las	-Sugerir alternativas para aligerar los procesos internos.	

<p>desempeño de la institución.</p> <p>-Inexactitud referente al análisis y validación de perfiles de cargo por competencia.</p> <p>-Desafío externo, en donde el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.</p>	<p>expectativas reales inherentes a la evaluación del desempeño del personal.</p> <p>-Solicitar actividades de formación profesional con el objetivo de disminuir la resistencia al cambio, y mejorar la atención al usuario.</p> <p>-Propiciar acciones que permitan atender los requerimientos de la Oficina de Recursos Humanos, en el tiempo indicado.</p>	<p>-Propiciar estrategias para el mejoramiento de los niveles de comunicación (cursos, charlas, talleres entre otros).</p> <p>-Notificación a tiempo por parte del empleado al supervisor inmediato, para tomar los correctivos necesarios al momento de la evaluación.</p>
---	--	---

Fuente: Zambrano (2017)

ESTRATEGIAS (FO): Usos de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

ESTRETEGIAS (DO): Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades.

ESTRATEGIAS (FA): Uso de las fortalezas para evitar las amenazas.

ESTRATEGIAS (DA): Reducir a un mínimo y evitar las amenazas.

Los resultados de la FODA como herramienta de análisis gerencial constituye la base para elaborar los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

CAPITULO V

FASE III. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Representa el diseño de la propuesta en un proyecto factible, debido a que es aquí donde se pone de manifiesto el ingenio del proyectista, ya que en este momento se debe plasmar de una manera clara y precisa la alternativa de solución al problema planteado. Es decir, que la idea que se concibe es inicialmente para solucionar el problema detectado, debe expresarse de manera original, que sea de fácil entendimiento para su debida ejecución y posterior a la evaluación.

En relación al diseño, se planificara actividades, que le dará mayor efectividad a lo que se pretende alcanzar en el estudio, aquí se señala todas las acciones que acontecen al contexto social en la labor que desempeña el personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure. A continuación la estructura de la propuesta.

5.1 Título

Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

5.2 Presentación

En la presente investigación se diseñaran Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure. Con la finalidad de la misma cuenta con herramientas necesarias para evaluar el desempeño de los empleados, considerando elementos relacionados con el grado o nivel de competencia que poseen cada uno de los trabajadores en los niveles organizacionales.

Por tal razón, la evaluación del desempeño está presente en toda organización, bien sea de manera formal o informal; siempre existe alguien observando cómo lleva a cabo su tarea otro o cómo lo hace él mismo. Al establecer los sistemas de evaluación del desempeño se debe canalizar el proceso metódico, esta tendencia propia del ser humano a la medición del desempeño tanto propio como ajeno, se tiene acceso a un cúmulo de posibilidades de información susceptible de ser aprovechada por la organización y ser puesto al servicio del mejoramiento continuo de su funcionamiento.

De este modo, el personal del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, posee todos los elementos necesarios para la planificación, ejecución y establecimiento de un sistema que evalúe su desempeño, donde los mismos estén abiertos a la posibilidad de que se aplique la evaluación del desempeño por su directiva, es importante este procedimiento y en la dinámica cotidiana de los trabajadores existen comportamientos observables y medibles para la aplicación de un modelo de competencias.

Una competencia es una característica que deviene del comportamiento eficiente que aporta un desempeño exitoso en un cargo, y correspondientemente a un desempeño organizacional fructífero; al evaluar a los empleados en cuanto a los comportamientos que exhiben cada uno en el cargo que ocupa dentro de la estructura organizacional se ahorra una cantidad considerable de subjetividad, procurando la construcción de un proceso con el mayor grado de objetividad y confiabilidad posible, cuyos resultados resulten útiles tanto a directivos como a empleados, es decir a la organización como un todo, y por último y no menos importante a los usuarios atendidos.

Es por ello, que el contenido de los lineamientos gerenciales de la evaluación del desempeño, se pretenden alcanzar con este diseño, las consideraciones y el

funcionamiento de la organización conjuntamente con el desempeño de los empleados.

5.3 Justificación

En el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, los jefes o supervisores de los departamentos carecen de conocimientos precisos y confiables del desenvolvimiento laboral de sus miembros, por lo tanto desconocen dónde están sus fortalezas y debilidades organizacionales; es decir cuando las actividades efectuadas resultan satisfactorias no se sabe a ciencia cierta cuál es la contribución efectiva de cada trabajador, o cuando se detectan fallas en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, no se conoce concretamente en que se está errando, por esta razón, se hace necesario la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para la institución.

Es evidente, que cada persona al realizar un trabajo, desea conocer cómo ha sido su desempeño en el mismo, de modo que el directivo requiere de conocer ampliamente a sus trabajadores para saber con qué elementos cuenta al momento de tomar decisiones y acciones para efectuar el trabajo en la institución; por tanto es necesario la aplicación de la evaluación del desempeño, en este caso particular, este proceso vendrá a satisfacer el requerimiento de información existente en la institución.

Para su efecto, los presentes lineamientos gerenciales tienen por objeto determinar la metodología dentro del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, al darle apertura a la evaluación del desempeño, que conduzca a esta actividad hacia un proceso sistemático, además que permita determinar cómo se desenvuelven los empleados y que acciones es preciso tomar para mejorar el desempeño insatisfactorio y reforzarlo a un desempeño laboral satisfactorio o superior. Este proceso permite determinar, verificar y valorar la ejecución de las tareas de cada trabajador en el marco de

sus funciones y responsabilidades que tiene asignadas para su desempeño laboral.

5.4 Objetivos de la Propuesta

5.4.1 Objetivo General

Presentar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

5.4.2 Objetivos Específicos

✓ Sensibilizar al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure sobre la importancia de la evaluación de desempeño.

✓ Describir los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

✓ Disponer de los lineamientos gerenciales para el funcionamiento efectivo del Sistema de Evaluación del Desempeño del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

✓ Llevar a la práctica los contenidos relacionados a los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

5.5 Estructura de la Propuesta

La propuesta consiste en presentar lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los

Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure. Está estructurada en cuatro (4) talleres teóricos – prácticos, a través de los cuales se les dará a conocer a los participantes: importancia de la evaluación de desempeño, lineamientos gerenciales, conceptos, vivencias prácticas, entre otros que surgirán a medida que se implemente la temática estudiada. Cada uno de estos talleres tiene una duración de seis (6) horas c/u, lo cual se especifica de la siguiente manera:

Cuadro 22
Estructura de la Propuesta

Taller I: Sensibilización	6 horas	6 horas
Taller II: Lineamientos Gerenciales	6 horas	6 horas
Taller III: Evaluación de desempeño	6 horas	6 horas
Taller IV: Práctica de los contenidos	6 horas	6 horas
Total	24 horas	24 horas

Fuente: Zambrano (2017)

5.6 Metodología de Trabajo

La metodología es una de las etapas específicas de un trabajo que parte de una posición teórica y conlleva a la selección de técnicas concretas (o métodos) acerca del procedimiento para realizar las tareas relacionadas con el diseño de la investigación. Esto consistirá en señalar algunas estrategias que a continuación se describen:

- Exploración y análisis de las experiencias de los participantes y facilitador.
- Conformación de equipos de trabajos.
- Lecturas reflexivas.
- Exposición teórica por parte del facilitador.
- Discusión en pequeños grupos.
- Exposiciones individuales y grupales.
- Dinámicas de grupos.
- Conversación socializada.

- Ejercicios prácticos y vivenciales.

5.7 Evaluación de los Talleres

- Instrumento de evaluación

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRIGIDO AL PERSONAL PERTENECIENTE AL INSTITUTO NACIONAL DE LOS ESPACIOS ACUATICOS, CAPITANÍA DE PUERTO DEL ESTADO AP



Autora:

Neyelin Zambrano

Cuadro 23
Taller I Sensibilización

Objetivos específicos	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación	Duración del Proceso de Ejecución
<p>Sensibilizar al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, sobre la importancia de la evaluación de desempeño.</p>	<p>Importancia de la evaluación de desempeño.</p> <p>- Objetivos de la Evaluación de Desempeño.</p> <p>-Ventajas de la Evaluación de Desempeño</p>	<p>1.- Bienvenida y presentación de facilitador y participantes.</p> <p>2.- Dar a conocer la temática del estudio propuesto.</p> <p>3.- Anexo (A) Lectura reflexiva “Creciendo día a día”</p> <p>4.- Conformación de equipos de trabajo.</p> <p>5.- Ponencia por parte del Facilitador sobre:</p> <p style="padding-left: 20px;">a. Importancia de la evaluación de desempeño</p> <p style="padding-left: 20px;">b. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.</p> <p style="padding-left: 20px;">c. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.</p> <p>6.- Exposición oral por cada equipo según lo aportado por el facilitador</p> <p>7.- Conclusiones y cierre de los contenidos vistos.</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Empleados - Especialista - Investigadora <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Hojas blancas - Lapiceros - Carpetas - Transcripción - Logística 	<p>Por la participación de los equipos de trabajos.</p> <p>Logros alcanzados</p>	<p>Seis (6) horas</p>



Cuadro 24
Taller II. Lineamientos Gerenciales

Objetivos específicos	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación	Duración del Proceso de Ejecución
<p>Describir lineamientos gerenciales de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.</p> 	<p>Lineamientos gerenciales para la evaluación de desempeño.</p>	<p>1.-Dinámica rompe hielo Anexo B Nombre ABC este soy yo 2.-Ponencia por parte del Facilitador sobre: Lineamientos gerenciales para la evaluación de desempeño (conceptualización).</p> <p>a.- Nivel institucional b.- Nivel corporativo c.- Nivel de negocio d.- Nivel funcional</p> <p>3.-Organizar equipos de trabajos para desarrollar los lineamientos gerenciales para la evaluación de desempeño. 4.-Exposición oral por cada equipo. 5.-Conclusión y aporte de la temática desarrollada. 6.-Cierre.</p>	<p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Empleados - Especialista - Investigadora <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias - Diapositivas - Video Beam - CD - Hojas blancas - Lapiceros - Carpetas - Logística 	<p>La participación directa y activa de los participantes.</p>	<p>Seis (6) Horas</p>

Cuadro 25
Taller III. Evaluación de desempeño

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación	Duración del Proceso de Ejecución
<p>Disponer lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.</p> 	<p>Lineamientos gerenciales para la evaluación de desempeño</p>	<p>1.-Entrega de material que contenga información detallada sobre los contenidos a desarrollar. 3.-Lectura Reflexiva Anexo C: “La Reingeniería Humana” 3.- Exposición del facilitador: a- Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño. 4.-Discusión socializada en relación a la evaluación de desempeño dentro de la organización 5.-Formulación de preguntas e inquietudes por parte de los participantes. 6.- Intercambio de experiencias sobre la aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño. 7.-Conclusiones. 8.-Acuerdos.</p>	<p>Humanos - Directivos -Empleados públicos -Especialista - Investigadora</p> <p>Materiales - Fotocopias - Video Beam - CD - Hojas blancas - Lapiceros - Carpetas</p>	<p>Por la participación activa de los empleados</p>	<p>Seis (6) horas</p>

Cuadro 26
Taller IV. Práctica de los contenidos

Objetivos específicos	Contenidos	Actividades	Recursos	Evaluación	Duración del Proceso de Ejecución
<p>Llevar a la práctica los contenidos relacionados a los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.</p>	<p>Lineamientos gerenciales para la evaluación de desempeño</p>	<p>1.-Exposición del facilitador a.- Contenidos relacionados con los lineamientos gerenciales para la evaluación de desempeño. b.- Desarrollo de Contenido por los participantes. c.- Observación de videos con información de experiencias en diferentes escenarios que relacionen la evaluación de desempeño. d.- Formulación de preguntas e inquietudes por parte de los participantes. e.- Intercambio de experiencias y acuerdos para la evaluación de desempeño de los empleados 2.-Aplicación del instrumento de evaluación 3.-Cierre 4.-Refrigerios.</p>	<p>Humanos - Directivos -Empleados -Especialista - Investigadora Materiales - Fotocopias - Video Beam - CD - Hojas blancas - Lapiceros - Borradores - Carpetas</p>	<p>Instrumento de evaluación</p>	<p>Seis (6) horas</p>



MATERIAL DE APOYO DE LA PROPUESTA



Taller I Sensibilización

Anexo (A) Lectura Reflexiva Creciendo día a día

Imposible atravesar la vida... sin que un trabajo salga mal hecho, sin que una amistad cause decepción, sin padecer algún quebranto de salud, sin que nadie de la familia fallezca, sin que un amor nos abandone... sin equivocarse en un negocio. Ese es el costo de vivir.

Sin embargo... lo importante no es lo que suceda, sino cómo reaccionamos ante las situaciones.

Si te pones a coleccionar heridas eternamente sangrantes, vivirás como un pájaro herido incapaz de volver a volar, uno crece cuando no hay vacío de esperanza, ni debilitamiento de voluntad, ni pérdida de fe. Uno crece al aceptar la realidad y tener el aplomo de vivirla.

Crece cuando acepta su destino, y tiene la voluntad de trabajar para cambiarlo.

Uno crece asimilando y aprendiendo de lo que deja atrás... construyendo y proyectando lo que tiene por delante.

Crece cuando supera, se valora y da frutos, cuando abre caminos dejando huellas, asimilando experiencias... ¡y siembra raíces!

Uno crece cuando se impone metas, sin importarle comentarios negativos, ni perjuicios, cuando da ejemplos sin importarles burlas, ni desdenes... cuando se es fuerte por carácter, sostenido por formación.

Sensible por temperamento... ¡y humano por nacimiento!

Cuando enfrenta el invierno aunque pierda las hojas, recoge flores aunque tenga espinas y marcas camino aunque se levante el polvo.

Uno crece ayudando a sus semejantes, conociéndose a sí mismo y dándole a la vida más de lo que recibe... Uno crece cuando se planta para no retroceder... cuando se define como águila para no dejar de volar... cuando se clava como ancla en el mar y se ilumina como estrella...

ENTONCES... UNO CRECE.

Autora:Zonia Maritza Ramírez Bobadilla

Evaluación de Desempeño

Importancia de la Evaluación de Desempeño:

- ❖ Sistemático
- ❖ Supervisora
- ❖ Organizar
- ❖ Resultados.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño:

- ❖ Mejoramiento del desempeño.
- ❖ Compensaciones:
- ❖ Decisiones de colocación.
- ❖ Necesidades de capacitación y desarrollo.
- ❖ Planeación y Desarrollo de Carreras.
- ❖ Deficiencia en el puesto de trabajo.
- ❖ Inexactitudes de la información.
- ❖ Errores de diseño de cargos
- ❖ Igualdad de oportunidades de empleo.
- ❖ Desafío externo.

Ventajas de la Evaluación de Desempeño:

- ❖ Para el Jefe
- ❖ Para el Subordinado
- ❖ Para la Organización

ANEXO (B): DINÀMICA ROMPE HIELO

ABC, ESTE SOY YO

Una manera de saber más acerca de tus compañeros de trabajo y lo que ellos creen que son sus características más destacadas, es jugar un juego usando sus nombres como el fundamento del ejercicio.

Cada empleado debe escribir su nombre verticalmente en una hoja de papel y luego incluir una palabra en horizontal que empiece con cada letra de su nombre y que describa algo acerca de ellos.

Según "Business Training Works", esta divertida actividad para romper el hielo puede ser mejorada haciendo que los empleados también hagan un dibujo para ilustrar cada palabra.

Duración 15 minutos



Para la Evaluación de desempeño del recurso humano es necesario sentar las bases enfocándose en primer lugar:

- ❖ Misión,
- ❖ Visión y
- ❖ Objetivos de la organización

En segundo lugar:

Es necesario saber que actividades y responsabilidades pertenecen a cada cargo de la estructura organizacional, lo cual se logra a través del análisis y descripción de cargos.

Esto va permitir que se establezcan: **competencias** necesarias en todos los niveles de la organización y las competencias inherentes a cada grupo de cargos con características comunes.

Taller II

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

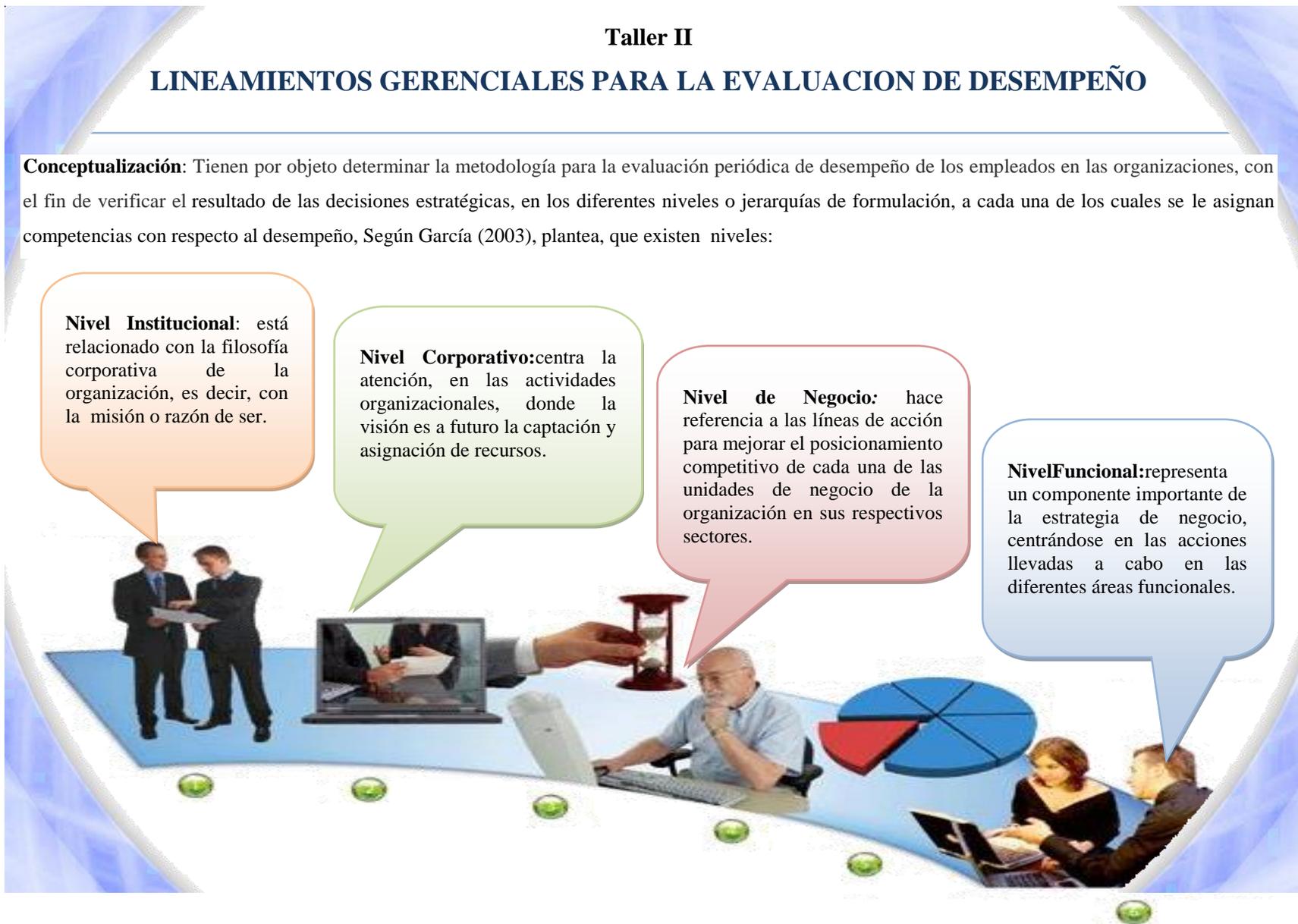
Conceptualización: Tienen por objeto determinar la metodología para la evaluación periódica de desempeño de los empleados en las organizaciones, con el fin de verificar el resultado de las decisiones estratégicas, en los diferentes niveles o jerarquías de formulación, a cada una de los cuales se le asignan competencias con respecto al desempeño, Según García (2003), plantea, que existen niveles:

Nivel Institucional: está relacionado con la filosofía corporativa de la organización, es decir, con la misión o razón de ser.

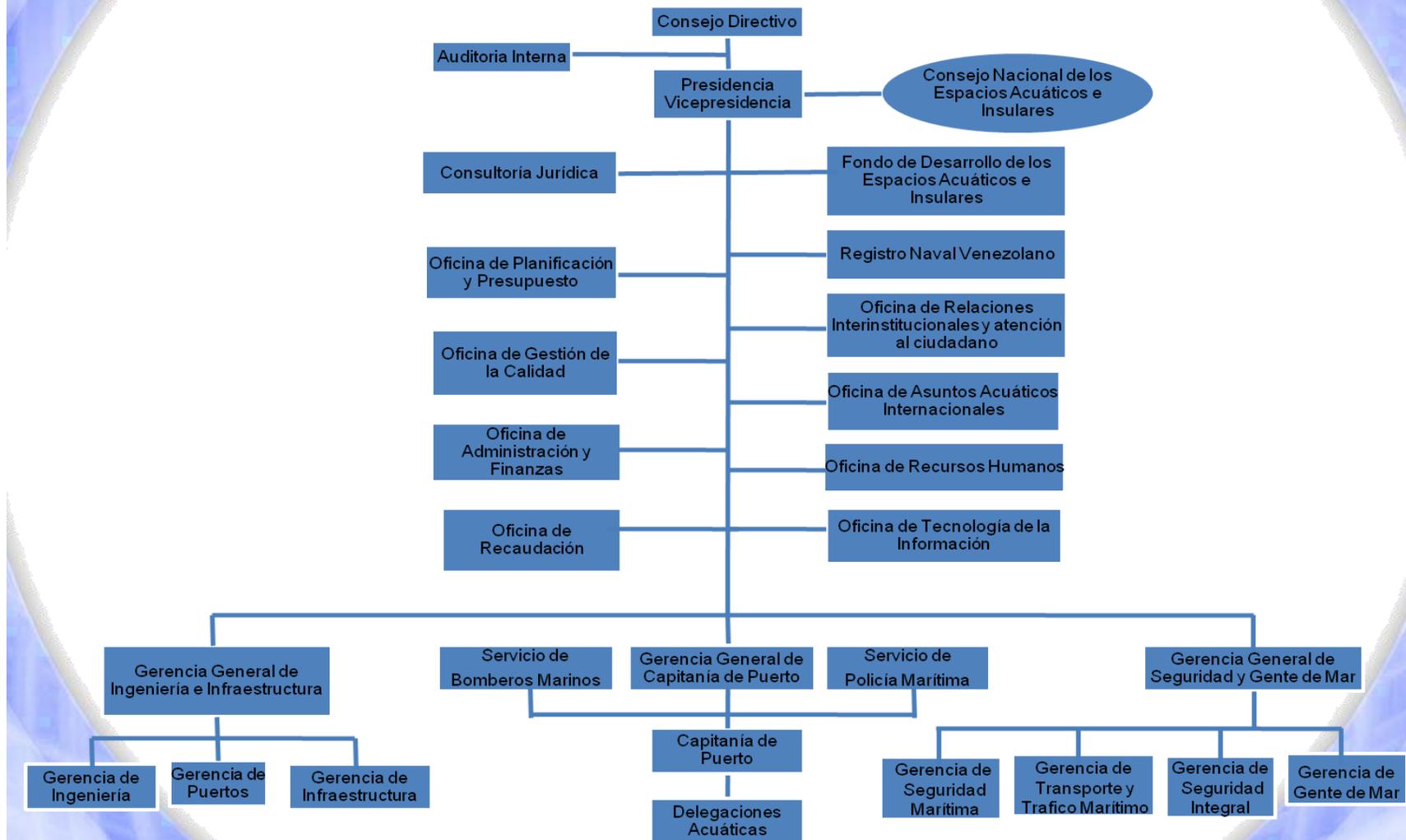
Nivel Corporativo: centra la atención, en las actividades organizacionales, donde la visión es a futuro la captación y asignación de recursos.

Nivel de Negocio: hace referencia a las líneas de acción para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la organización en sus respectivos sectores.

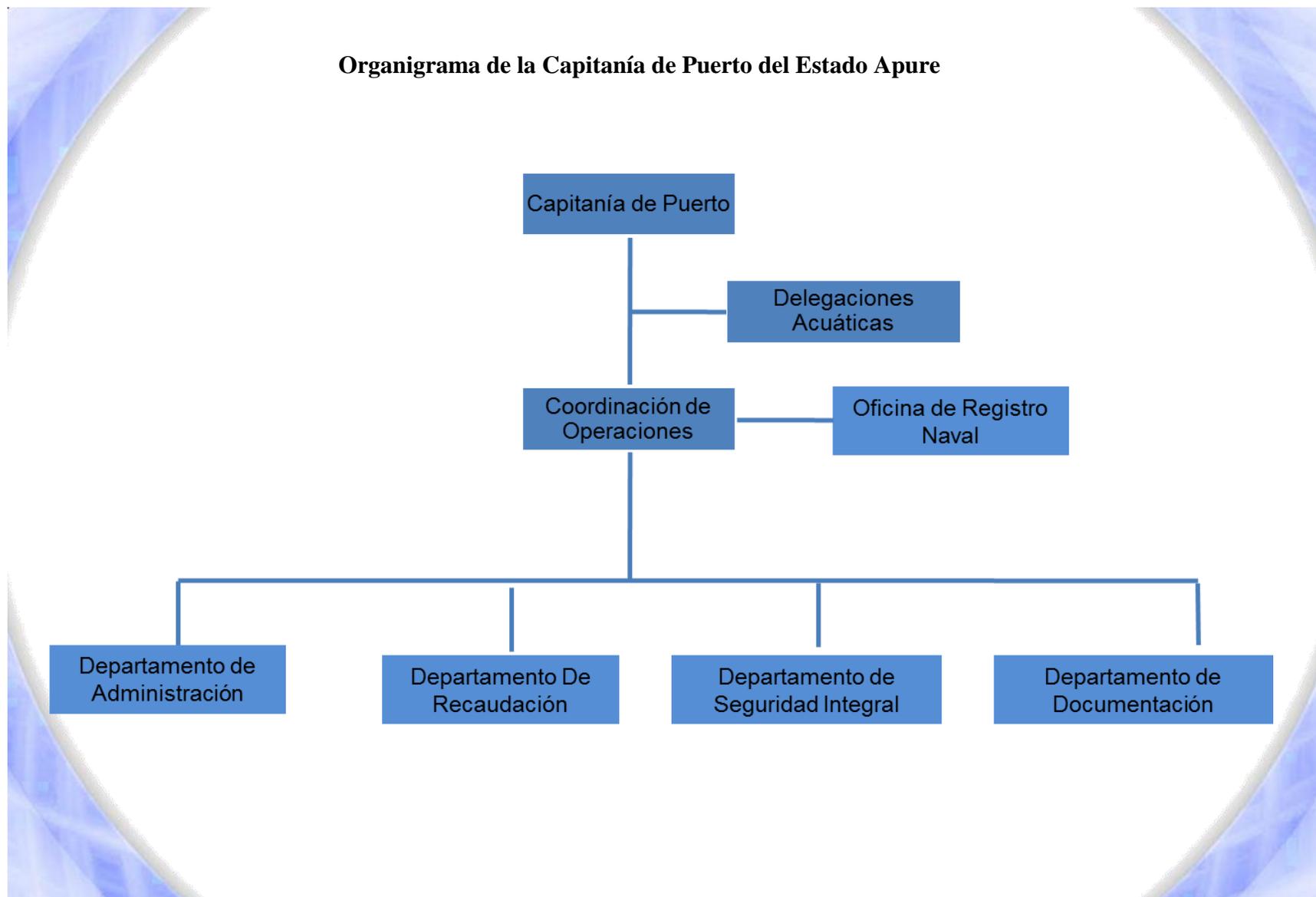
Nivel Funcional: representa un componente importante de la estrategia de negocio, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales.



Organigrama del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos



Organigrama de la Capitanía de Puerto del Estado Apure



Anexo (C) Lectura Reflexiva “La Reingeniería Humana”.

¿Le gustaría a usted tener éxito en la vida? Le voy a dar un secreto muy valioso para conseguirlo. Somos lo que hacemos; si soy una persona alegre y optimista, en el fondo vivo el valor de la alegría. Si busco permanentemente que mi trabajo sea de alta calidad es porque vivo el valor de la calidad. Si me preparo constantemente es y porque valoro la superación. Si cuido a mi pareja, la atiendo y la comprendo es porque en el fondo la amo. Si ejerzo con responsabilidad, mi maternidad es porque valoro profundamente a mis hijos. En resumen, lo que demuestro en la práctica es el amor por lo que hago.

Tenemos que enfrentarnos a una cruel realidad, mucho de los errores que tenemos es que lo hemos convertido en hábito y han pasado a formar parte de nuestro ser, son “nuestro estilo de hacer las cosas”. Haga usted su propia reingeniería que significa volver a empezar, haga una lista de sus metas, cumpla sus objetivos. Pregúntese ¿Cómo me gustaría ser? Lo reto a que se rediseñe, para transformar los sueños en realidad con una **visión audaz**, John Kennedy imagino el hombre pisando la luna casi una década antes de que ocurriera.



Es importante estar **Comprometido**, porque este es el gran secreto de los campeones, que sudan la camiseta por el placer de conquistar la victoria. Siendo **Comunicativo**, te permite el éxito personal como profesional, porque “Un grupo de mentes que piensen juntas con comunicación, respeto mutuo e intuición alcanzará mejores resultados que cualquier individuo que piense solo”.



Mientras que la **Integralidad**, significa un compromiso con la verdad la apertura y la transparencia que conduce a la confianza, lo **Realista**, permite saber cómo son las cosas...y con **Intuición** tomar las decisiones correctas con datos incompletos. Usted es el único que sabe que cambios debe realizar. Hágalo en tres pasos:

1. Piense en que desea cambiar.
2. Hágase un serio compromiso para cambiar.
3. Busque como hacerlo.

“SI QUIERES UN AÑO DE PROSPERIDAD CULTIVE ARROZ”
“SI QUIERE DIEZ AÑOS DE PROSPERIDAD, CULTIVE ÁRBOLES”
“SI QUIERES CIEN AÑOS DE PROSPERIDAD, CULTIVE PERSONAS”

EVALUACIÓN DE LOS TALLERES



Por favor, evalúa los aspectos que se indican. Para facilitar la tarea, utiliza la escala siguiente:

1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Suficiente	Buena	Muy buena

Taller 1: Sensibilización cubrió sus expectativas

Sí _____ No _____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

Taller 2: Fue interesante los contenidos planificados desarrollados por el facilitador.

Sí _____ No _____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

Taller 3: Cubrió las expectativas al llevar a la práctica los contenidos.

Sí _____ No _____

Explique su respuesta en cualquier en particular:

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Después de haber efectuado el análisis e interpretación de los datos expuestos en el capítulo anterior, a continuación se presentan las conclusiones respectivas, fundamentadas en la interpretación de los resultados obtenidos en función de los objetivos desarrollados en esta investigación en cuanto a cuál será el resultado del análisis sobre la situación actual del desempeño del personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, evidenciándose deficiencias y ausencias en las normativas reglamentarias en el manual de cargos con respecto al desempeño de los empleados. De igual forma, le dan poca importancia al ser evaluados, esto se debe a la falta de planificación por parte del jefe o supervisor, al brindarles oportunidades de actualización en estudios avanzados para su profesionalización en su campo de trabajo. Es por ello que, se hace necesario la propuesta de lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal perteneciente a al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.

Dando continuidad al segundo objetivo de la investigación, el cuáles son las debilidades y fortalezas del desempeño del personal, se distinguen como fortalezas los siguientes elementos evaluados: cumplimiento de actividades, el sistema de promociones, incentivos, la motivación del personal, el fomento de trabajo en equipo, el conocimiento del cargo, la iniciativa, toma de decisiones en el trabajo, la puntualidad, honestidad, destreza en tareas y las tareas ejecutadas a tiempo.

Asímismo, aspectos relacionados con valores y comportamiento, la solidaridad, al cambio que posea el personal, resultaron consideradas como debilidades para las evaluaciones aplicadas.

Por último, el tercer objetivo correspondiente al diseño de la propuesta, esta fase es donde se proyecta el ingenio y creatividad de la investigadora, al plasmar de manera clara y precisa las alternativas de solución al problema estudiado. Es decir, las ideas se conciben al expresarse de manera original, de fácil entendimiento para su debida ejecución y posterior a la evaluación de los que participan en el estudio.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones obtenidas en el estudio, fue necesario considerar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Siendo los lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal, la columna vertebral del sistema, se hace necesario sentar las bases enfocándose en la misión, visión y objetivos de la organización.
- ✓ Es ineludible saber que actividades y responsabilidades pertenecen a cada cargo de la estructura organizacional.
- ✓ El empleado público debe conocer la descripción de su cargo.
- ✓ Organizar las competencias inherentes a cada grupo de cargos con características comunes.
- ✓ Capacitar a los evaluadores y hacer reuniones con cada trabajador para fijar con ellos los objetivos de desempeño individual.
- ✓ Hacer reuniones periódicas con el evaluado a lo largo del año para verificar sus progresos y al final llenar el instrumento de evaluación.
- ✓ La etapa de retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento del desempeño.

- ✓ Hacer seguimiento en las actividades y metas planeadas para medir el avance de las mismas.
- ✓ Se debe corregir desviaciones y mantener la motivación durante todo el proceso de evaluación.
- ✓ Permitir que el trabajador se autoevalúe de acuerdo a las competencias a evaluar en el cumplimiento de sus tareas.
- ✓ Planificar jornadas o talleres de inducción donde participe los empleados para que se apropien de conocimientos con respecto a la evaluación del desempeño.
- ✓ Presentar el estudio propuesto ante el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure, a fin de que se implemente estos lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición.** Editorial Exísteme a.C. Caracas – Venezuela.
- Ary, L y Otros, (2005), **Introducción a la Investigación en Educación**, 7th ed., Thomson Wadsworth, Australia.
- Azuaje, B. (2015). **Plan Estratégico De Evaluación de Desempeño para Fortalecer la Gestión del Personal Administrativo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Portuguesa.
- Balestrini, M. (2008). **Como se Elabora un Proyecto de Investigación.** V. Edición- Caracas- Venezuela. Editorial BL.
- Buendía, C. (2008). **La Investigación sobre Evaluación Educativa. Revista de investigación Educativa. Métodos de investigación descriptiva.** Málaga. España.
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. 2011. **Administración de recursos humanos.** 12ma. Ed. International Thomson Editores. México. 663pp.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Extraordinaria N°5.453, Marzo 24 de 2000.
- Chiavenato, I. 2000. **Administración de recursos humanos.** 5ta. Ed. McGraw Hill. Colombia. 700pp.
- Chiavenato, I. 2002. **Gestión del talento humano.** 1ra. Ed. McGraw Hill. Colombia. 475pp.
- Chiavenato, (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (5ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). **Administración de Recursos Humanos.** (8va. Edición). Editorial Mc Graw Hill.
- Dolan, S.; Cabrera, R. y Shuler, R. (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos.** Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- Dolan, S. y Randal S. (1999). **La Gestión de los Recursos Humanos.** Editorial: McGraw-Hill interamericana de España.

- Estay, C. y Marchant, L. 2005. **Gestión por competencias, un desafío y una necesidad**. In Marchant, L. ed. I Seminario Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Universidad de Viña del Mar, Viña del Mar. Pp.94-104.
- García, G. (2003). **Competencias Centrales y Gestión del Talento**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- Gómez, C., (2000). **Proyectos Factibles**. Valencia Editorial Predios. Venezuela.
- Haya, M. (2008). **Sistema de Evaluación del Desempeño de Personal**. México Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). **Administración: un enfoque basado en competencias**. IX edición. Editorial Thomson. México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. 1998. **Metodología de la investigación**. Mc Graw Hill. Colombia. 486pp.
- Jiménez, W. (2010). **Como hacer un Trabajo de Grado. Proyecto Factible. Compendio de Información**. Reimpresión. Ediciones FEDUPEL. Barquisimeto. Estado Lara.
- Keiht D. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw-Hill. 11 ed
- Kliksberg B. (1971). **El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría General de la Organización**. Biblioteca de la Organización Moderna. Buenos Aire. Ediciones Depalma.
- Koontz, H. (1991). **Administración**. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Koontz, Harold, (1998). **Administración: Una Perspectiva Global**. 11 a. Edición. Mc Graw-Hill. México.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004) **Administración: Una Perspectiva Global** México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Kreitner, R. (1995). **La Motivación en la productividad Laboral**. 6th. Ed. Houghton Miffi Company. Boston.
- Ley Estatuto de la Función Pública 2002. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 Caracas. Septiembre 06.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001.

- Ley Organiza del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras. LOTTT (2013). Gaceta oficial 40.157 de 30-04-2013, decreto 44 portal Jurídico Servicios Laborales Abogados. Caracas. Venezuela.
- Martínez, P. (2002). **Administración Moderna de Personal**. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.
- Mondy, W., y Noe, R. (2005). **Administración de los Recursos Humanos: 9na Edición**. Editorial Prentice Hall. México.
- Oropeza, A (2014). **Evaluación de Desempeño del Personal Docente Ordinario de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Portuguesa**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Portuguesa.
- Ployhart, R., Schneider, B., y Schmitt. (2006). **Organización de Personal. La Práctica contemporánea y la Teoría**. Ed. 3°. Mahwan. NJ: Lawrence. Erlbaumassociates. Traducido por Scielo. España.
- Reis, A. (2008) **Administración de Personal**. México. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rivero (2014). **Evaluación de cargos para obreros planta fijos de la Gobernación del Estado Portuguesa según el tabulador salarial de la Administración Pública**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Portuguesa.
- Rodríguez, J. (2008). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, J. (2007). **Administración Moderna de Personal**. 7ma. Edición. Editorial CENGAGE Learning. México.
- Ruiz, C. (2000). **Instrumentos de Investigación educativa: procedimientos para su diseño y validación**. CIDEG. Venezuela: Barquisimeto.
- Sabino, C. 1992. **El proceso de investigación** [Revista en línea] En: <http://www.scielo.org.vehttp://books.google.co.ve/books?id=HqUwAQAAIAAJ&q=el+proceso+de+investigaci%C3%B3n+%22carlos+sabino%22&dq=el+proceso+de+investigaci%C3%B3n+%22carlos+sabino%22&hl=es&sa=X&ei=hy2kT6C9CYei8ATz>
- Sabino, C. (2001). **El proceso de investigación**. Caracas. Editorial Panapo. Venezuela.

- Serna, H. (2008). **Gerencia Estratégica Planeación y Gestión. Metodología**, 8va. Editores 3R. Santa Fe de Bogotá. Colombia
- Summers, G. F. (2007). **Medición de actitudes**. México, Trillas
- Tamayo y Tamayo, M (2004). **Metodología de la Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.
- Tamayo, M. y Tamayo J. (2004). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2011. **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Venezuela.
- Villarroel, C. (2011). **Lineamientos Estratégicos Institucional**. Trabajo de Ascenso LUZ. Universidad del Zulia.

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"**



La Universidad que siembra

**Coordinación de Área de Postgrado UNELLEZ
VPDR
Maestría en Administración
Mención Gerencia General**

Estimado profesional

Reciba ante todo un cordial saludo, el siguiente instrumento tiene como propósito verificar el estudio, el cual consiste en: **“Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño dirigido al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure.”** De manera, que su opinión es de gran importancia para la realización de la presente investigación. En función a esto, las siguientes instrucciones y categorías del instrumento le servirán de apoyo para dar respuestas que Ud. considere:

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente antes de dar su respuesta.
- No deje ninguna afirmación sin responder
- Si presenta alguna duda, consulte al encuestador

Alternativas de respuesta:

S= SIEMPRE
AV= ALGUNAS VECES
N= NUNCA

Gracias por su colaboración

Lcda. Neyelin Zambrano
Investigadora

CUESTIONARIO

N°	ITEMS	ALTERNATIVAS		
		S	AV	N
1	El Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, lleva a cabo un proceso de Evaluación de Desempeño para el personal.			
2	Se aplica un instrumentó de evaluación de desempeño			
3	El instrumento de evaluación de desempeño se ajusta a los reglamentos y normativas.			
4	En la evaluación de desempeño se definen normas que deben seguir los involucrados en el proceso de supervisión con miras a hacer de su conocimiento el ejercicio de su función.			
5	En el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, se les da a conocer las directrices que cumplen cada trabajador de acuerdo a sus cargos			
6	Se les da a conocer a cada trabajador los resultados del proceso de evaluación de desempeño.			
7	Permiten los gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.			
8	Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.			
9	El gerente toma decisiones de colocación para los ascensos del personal ante el desempeño esperado.			
10	Promueve el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, la capacitación del personal ante la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse en su puesto de trabajo.			
11	Planifica el gerente las acciones para el desarrollo de carrera dentro de la organización.			
12	De acuerdo a los puntos fuertes o débiles del trabajador se da cobertura a vacantes según el departamento de personal.			
13	Se establece de manera clara las deficiencias del trabajador con la información que recolecta la administración de personal.			

14	Les da a conocer al trabajador a través de la evaluación de desempeño los errores detectados de su puesto ejercido.			
15	Considera que las evaluaciones mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean las más adecuadas.			
16	Las influencias externas afectan el desempeño del trabajador según el puesto de trabajo que ocupa.			
17	Como jefe toma los factores de medición para neutralizar la subjetividad del desempeño del empleado.			
18	Toma el jefe acciones correctivas para mejorar el desempeño de sus subordinados.			
19	En el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto Apure, se identifica a los empleados que necesitan actualización en el perfeccionamiento en determinadas áreas de trabajos.			
20	Dentro de la institución se fortalece el trabajo ofreciendo oportunidades a los empleados estimulando las relaciones humanas en el trabajo.			

ANEXO B
ACTA DE VALIDACION

Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Coordinación de Área de Postgrado UNELLEZ
VPDR
Maestría en Administración
Mención Gerencia General

ACTA DE VALIDACIÓN

Yo, _____ titular de la Cédula de Identidad N° V.- _____, por medio de la presente certifico que he leído y revisado el instrumento diseñado por la autora de la investigación: **Neyelin A. Zambrano C.**, portadora de la Cédula de Identidad N° V.- **17286292**, el cual se utilizará para la recolección de datos informativos en su trabajo de investigación titulado: **“Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la evaluación del desempeño dirigido al personal perteneciente al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, Capitanía de Puerto del Estado Apure”**. El cual considero: _____ para el propósito manifestado de la investigación.

Observaciones:

En San Fernando de Apure a los _____ días del mes _____ del año _____.

De Conformidad

DATOS DEL ESPECIALISTA

Apellidos y Nombres: _____

C.I.V.: _____

Título de Pre-Grado: _____

Título de Post-Grado: _____

Fecha: _____ Firma: _____

Marque con una (x) debajo de las características que cumplan cada ítem

Ítems	Coherencia			Pertinencia			Calidad de Redacción			Ubicación		
	A	R	I	A	R	I	A	R	I	A	R	I
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Se le agradece escribir cualquier comentario en torno a las totalidades o alguna parte específica del instrumento, forma o contenido que requiere ser mejorada, por favor hacerlo en las observaciones.

Observaciones: _____

Aprobado _____

Aprobado con correcciones _____

No aprobado _____

ANEXO C
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

CALCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	TOTAL
1	3	2	2	3	3	2	1	3	1	1	1	2	3	2	3	1	2	3	62	3	62
2	1	3	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	3	2	56	2	56
3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	54	2	54
4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	85	2	85
5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	85	2	85
$\Sigma\Sigma_i$	20	28	28	26	26	20	17	24	15	16	18	27	28	17	23	20	27	28	625	28	625
Σ_i^2	1,14	0,29	0,29	0,79	0,5	0,57	0,7	0,29	0,7	0,29	1,07	0,55	1,14	0,41	0,41	2	0,55	1,14	27,55	1,14	27,55

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\Sigma Sp^2}{\Sigma St^2} \right)$$

$$\alpha = \frac{20}{20-1} \left(1 - \frac{8,18}{49,5} \right) = 1,05 \left(1 - 0,12 \right)$$

$$\alpha = 1,05 \cdot 0,88 = 0,88 \text{ alta confiabilidad.}$$