

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación y  
Desarrollo Regional  
Coordinación de Área de Postgrado  
Unellez-Apure

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO REGIONAL DE LA UNELLEZ**

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Magíster  
Scientiarum en Administración mención Gerencia General

**Autor:** Ing. Lidexis N. Noriega B  
C.I: 15.680.650  
**Tutor:** Msc. Luis A. Silva O

San Fernando de Apure, Mayo 2017

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo MSC. LUIS A. SILVA O, cédula de identidad N°14.219.980, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado Proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional (UNELLEZ), presentado por la ciudadana LIDEXIS N. NORIEGA B. cédula de identidad N° 15.680.650, para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure a los 05 días del mes de mayo del año 2017

Nombre y Apellido: Luis A Silva O

---

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega \_\_\_\_\_

## INDICE GENERAL

LISTA DE TABLA Y FIGURAS.....	
RESUMEN.....	
INTRODUCCIÓN.....	
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	
Planteamiento del problema.....	
Objetivos de la Investigación.....	
Objetivo General.....	
Objetivos Específicos.....	
Justificación e importancia de la Investigación.....	
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	
Antecedentes de la Investigación.....	
Bases Teóricas.....	
Bases psicopedagógicas.....	
Bases Legales.....	
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	
Tipo de Investigación.....	
Diseño de la Investigación.....	
Fase de la Investigación Analítica.....	
Enfoque Epistemológico.....	
Nivel de Investigación.....	
Población y Muestra.....	
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	
Validez.....	
Confiabilidad.....	
Técnicas de Procesamiento y análisis de la información.....	
Procedimientos de la Investigación.....	

CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Descripción de la institución objeto de estudio. ....

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....

Conclusiones.....

Recomendaciones. ....

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

### TABLAS

1. Operacionalización de las variables.....
2. Población.....
3. Muestra.....
4. Nivel de Educación de los trabajadores.....
5. Proporcionan por escrito las actividades laborales.....
6. Conocen el significado del término evaluación del desempeño.
7. Cuentan con algún medio para que el personal exprese sus opiniones y así lograr un mejor desempeño en sus funciones....
8. Es importante la ejecución de un sistema formal de evaluación del desempeño.....
9. Frecuencia con que deberían realizar la evaluación del desempeño
10. Persona indicada para evaluar el desempeño de los trabajadores
11. La evaluación del desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador.....
12. La evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador.....
13. Se siente motivado ocupando el cargo que posee actualmente....
14. Beneficios que proporciona el sistema de evaluación del desempeño.....

### FIGURAS

1. Nivel de educación de los trabajadores.....
2. Proporcionan por escrito las actividades laborales.....
3. Conocimiento del termino evaluación del desempeño.....
4. Cuentan con algún medio para que el personal exprese sus opiniones y así lograr un mejor desempeño en sus funciones.....
5. Importancia de la ejecución de un sistema formal de evaluación del desempeño.....

6. Frecuencia con que deberían realizar la evaluación del desempeño
7. Persona indicada para evaluar el desempeño de los trabajadores
8. La evaluación del desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador.....
9. La evaluación del desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador.....
10. Se siente motivado ocupando el cargo que posee actualmente.....
11. Beneficios que proporciona el sistema de evaluación del desempeño.....
12. Organigrama de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ).....

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA GENERAL**

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DEL VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO REGIONAL DE LA UNELLEZ**

**AUTOR: Ing. Lidexis N. Noriega B  
TUTOR: Msc. Luis A. Silva O  
AÑO: 2017**

**RESUMEN**

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. En tal sentido en la presente investigación se pretende analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional, con el fin de conocer la influencia de la misma sobre el desarrollo profesional y personal de los funcionarios objeto de estudio. Para ello se realizó una investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptiva y de campo, lo cual permitirá una caracterización detallada del fenómeno estudiado y precisar de esta forma, los elementos vinculados al mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño. El colectivo a investigar estuvo conformado por una población de 91 trabajadores y por una muestra de 27 empleados. Por su parte la técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con la modalidad de proyecto factible. Para validar el instrumento se determina a través del juicio de 3 expertos, la confiabilidad se realizó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach. Asimismo, en la investigación se aplicó para el análisis de los datos el método cuantitativo, fundamentado en la frecuencia de las respuestas y el valor porcentual respectivo apoyado con gráficos de tortas, para una mejor ilustración. En la investigación se llegó a la conclusión de que es necesaria la aplicación y mejoramiento de un proceso de evaluación que tome en cuenta diferentes aspectos para verificar y motivar el desenvolvimiento de sus empleados, de igual forma se sugieren posibles recomendaciones procurando que el sistema de evaluación pase por un proceso de renovación y mejoramiento continuo.

**Palabras Claves:** Evaluación del desempeño, Desempeño Laboral.

## INTRODUCCIÓN

La vida de las personas está llena de una infinidad de interacciones que ejecutan unas con otras. Los seres humanos por ser de naturaleza social e interactiva con sus semejantes y, debido a sus limitaciones individuales, deben cooperar unos con otros para el logro de sus beneficios, por lo que conforman así organizaciones que les permitan lograr los objetivos que de manera individual les sería muy difíciles de alcanzar. De allí, los diferentes conceptos que grandes autores han establecido sobre las organizaciones; las cuales constituyen un sistema de actividades conscientemente coordinadas integradas por dos o más personas.

En la actualidad cuanto mejor funcionen las organizaciones más fácil podrá afrontar la sociedad, los desafíos y oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional, para un buen desempeño estratégico. A medida que los desafíos van aumentando, las organizaciones han tenido que adaptarse a los mismos, y la evaluación del desempeño del personal, también llamada administración de recursos humanos como área responsable de la gestión del talento humano en las organizaciones, ha ido asumiendo dichos desafíos y adaptándose a los cambios que se han presentado, tomando en consideración que el recurso humano es el activo más importante con el que cuentan dichos entes.

Es por ello que la tarea de evaluar el desempeño de un personal, crea un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado



Contar con una evaluación del desempeño le permite a las organizaciones, evaluar sus procedimientos. Los procesos de selección de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del personal requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño. Resaltando que la evaluación del desempeño es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la auto evaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

A su vez, es un proceso clave de gestión de capital humano, conformado por un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados en la organización. La evaluación del desempeño parte del profesionalismo y cumple su función de valoración respecto al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y características personales.

Teniendo en cuenta que la forma más objetiva para determinar que esa persona es competente, es tener la evidencia de que es capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Una persona se considera competente para hacer, cada vez que demuestra que lo sabe hacer y los criterios de desempeño definen la calidad del trabajo realizado. Aunado a esto la presente investigación pretende analizar el proceso de la evaluación del desempeño del personal administrativo del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional de la UNELLEZ, para el mejoramiento del colectivo, y las de mejoramiento personal, para que se transforme en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la organización.

En este sentido, el presente estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema; comprende el Planteamiento del Problema, Objetivos de la investigación (General y Específicos), Justificación de la

investigación, a través de la cual se determina la importancia del estudio y muchos otros aspectos que son esenciales dentro de la investigación.

Capítulo II: relacionado con el Marco Teórico; en el cual se señala los antecedentes o estudios vinculados con la temática, las teorías que sustentan el estudio, bases legales, teóricas, y psicopedagógicas.

Capítulo III: se describe la Metodología; comprende el tipo de estudio y diseño de la investigación, fases de la investigación analítica, el enfoque epistemológico, el nivel de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos, el procesamiento y el análisis de los datos para la investigación, la validez y confiabilidad.

Capítulo IV: presenta los Resultados de la Investigación y la interpretación de los mismos, los cuales surgen como consecuencias del análisis cualitativo y cuantitativo de los datos a partir de la aplicación de todos los procedimientos técnicos adecuados aplicados durante la investigación, de esta manera se responde a los objetivos de la misma.

Capítulo V: se resumen las conclusiones más importantes del estudio, mediante las cuales se explica de manera precisa la problemática objeto de la investigación y se dan algunas recomendaciones para la toma final de decisiones en relación con esta investigación.

Por último se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que sustentan el contenido de la investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

En la actualidad, las innovaciones son parte del día a día. Por este hecho, todo tipo de organizaciones y empresas que deseen ser exitosas deben estar en un proceso de cambio, que involucre toda su estructura, estas deben obtener el mejor rendimiento en todos sus aspectos, para poder subsistir con la competencia, además de la sociedad en que se desarrolle. Es por ello que en el área laboral es cada vez más importante conocer los factores que repercuten en el rendimiento de las personas.

Se sabe que ciertos componentes físicos y sociales influyen sobre el comportamiento humano, es allí donde el desempeño puesto de manifiesto determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, y su satisfacción y es en el desempeño laboral donde se reflejan los valores y las actitudes de un grupo de personas constituyendo así la personalidad de la misma. Debe señalarse que las universidades están conscientes que el recurso humano que las conforman es el principal activo con el que cuentan, asumiendo el reto de llevar a cabo un proceso en el desempeño de su personal, lo que le permitirá conocer las debilidades y fortalezas de quienes prestan servicios en las casas de estudio.

En concordancia, los cambios que se han generado en los diferentes entornos laborales en la actualidad, han llevado a las casas de estudios a acelerar su ritmo de trabajo para poder lograr ser competitivas y exitosas. Pero para alcanzar este éxito, se debe gestionar adecuadamente el talento humano, considerándolos procesos a que ellos son sometidos dentro de estas instituciones. Uno de los más importantes al respecto, lo constituye la evaluación del desempeño laboral de los empleados. Dentro de este orden de ideas, Chiavenato (2009) afirma que:

La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar lo más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

Por consiguiente, las personas son el único factor dinámico de las casas de estudios sean privadas o públicas, de bienes o servicios, lucrativas o no y la calidad de los funcionarios que se desempeñan en un organismo público, debe estar orientada hacia la excelencia, ampliando los conocimientos y habilidades, para un mejor desenvolvimiento de las funciones, a la par que se denote el entusiasmo y satisfacción de ocupar un cargo, para generar una alta productividad. En el sector educativo, específicamente en la educación superior, el desempeño del personal ha ocupado un lugar primordial, entendiendo que el desempeño dependerá de los logros en términos de eficacia y eficiencia.

Al respecto Varela y Salgado (2010), aportan lo siguiente:

Cualquiera que sea su uso, la evaluación del desempeño es un mecanismo valioso para la organización porque es propiamente la comprobación de los resultados obtenidos en el cargo con respecto a las expectativas, pero debe ser implementado con mucho cuidado pues tiene un fuerte impacto en los individuos. En el caso de un proceso con implicaciones administrativas, en el que los resultados pueden tener efectos positivos o negativos sobre el pago, la promoción o el status, es muy importante evaluar si se generan percepciones de injusticia que van a afectar el clima y la moral. (p. 78)

Resulta claro, que los diferentes organismos públicos en Venezuela cuentan con un sistema innovador en materia de personal, esta innovación ha surgido debido a la necesidad de modernizar los sistemas

de evaluación para su personal, manejando e introduciendo de ésta manera sistemas modernos y tendencias actuales en el desempeño de su personal. En este sentido, las universidades en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal, la estabilidad laboral que ofrece la universidad y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de la misma. Razón por la cual, es de gran importancia para todas los centros de estudios sin diferencia de rama o actividad a la que se dedique, que el trabajador se sienta entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, que a fin de cuenta va a contribuir de una trascendería en el éxito de esta en todas las áreas.

En consideración a lo anterior Castillo J. (2011), expone que el “proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, es para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”. Por otra parte el autor recalca que una de las consecuencia que los trabajadores administrativos realicen sus funciones con alto rendimiento es la falta de motivación, sin duda alguna esta interviene en el cumplimiento de los objetivos, pero en la mayoría de los casos cumplen con las tareas asignadas de acuerdo a su puesto, dejando un resultado no deseado.

Cabe destacar que si en las instituciones de educación ya sean públicas o privadas no existe el factor motivación hacia el personal que en ella labora el ausentismo en algunos empleados administrativos se hace notar, al no existir un estímulo, que resulte de una evaluación del desempeño, es por ello que las personas o trabajadores necesitan ser evaluados, para conocer si su desempeño está contribuyendo al logro de

los objetivos, paralelamente la institución conocerá las fortalezas o debilidades de sus empleados. Estableciendo los correctivos pertinentes para el beneficio de todos.

Claro está la evaluación del desempeño será acertada y confiable, de manera que los resultados brinden una verdadera solución y satisfagan las necesidades, para el incremento de la motivación. Es por ello que Vegas (2010), señala:

Se realiza una pauta para elaborar un diagnóstico motivacional, a través del estudio de la presencia o no de los factores transversales (autorrealización, variación, desafío, diversión, descanso, acceso a la información y el trato personalizado) en las cinco fuentes de motivación (el ideal, el entorno, los medios, la tarea y los resultados).

Por consiguiente, la motivación hace que el ser humano actúe y se comporte de una determinada manera, es decir es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos los cuales deciden en una situación dada, y el éxito va a depender del conocimiento que debe ser reconocido a través de recompensas en forma de participación y posibilidades de crecimiento dentro del campo de trabajo. Indiscutiblemente la evaluación del desempeño del personal a través de la motivación mejoraría el desarrollo de las actividades de los empleados, así como la eficiencia y eficacia generado del compromiso de cada uno, es por ello que se plantea la necesidad de evaluar el rendimiento de cada uno de las personas que conforman el talento humano de la universidad.

Es por ello que se toman los aspectos planteados, ya que algunas veces se ha observado el bajo rendimiento y hasta la ausencia del personal, todo esto por el poco estímulo y motivación brindado hacia los mismos, ya que no se impulsan a realizar sus labores. En este sentido la presente investigación trata de analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo para así sugerir la mejora de la evaluación y que brinde satisfacción tanto personal como profesional en el talento humano del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez, como elemento clave para el desempeño laboral, y con el propósito de obtener un resultado más efectivo del mismo.

En la etapa inicial de esta investigación, se practicaron una serie de observaciones y se realizaron conversaciones con los analistas de recursos humanos, quienes manifiestan que existe la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, enfocado principalmente al personal administrativo de la organización, que permita erradicar la dualidad de funciones, desmotivación de los empleados, ocupación de puestos inferiores a las habilidades del personal y otras situaciones desfavorable en el logro eficaz de los objetivos. Manifiestan que en la actualidad la institución no realiza una evaluación formal del desempeño sino, un proceso de valoración de cargos que da lugar a una clasificación y ascenso, el cual consiste en describir las funciones o tareas realizadas en un instrumento denominado Registro de Información de Cargos (RIC), que se le realiza al trabajador que está siendo objeto de evaluación, los cuales serán avalados por el supervisor inmediato. Una vez realizado el registro de funciones, la comisión evaluadora, determina si cumple con las credenciales exigidas en el Manual Descriptivo de Cargos OPSU.

En tal sentido se plantea que el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez mejore dentro de sus procesos la evaluación del desempeño del personal administrativo, y que el mismo permita plasmar el reconocimiento laboral y el desempeño de cada trabajador. Ante este panorama se considera interesante responder las siguientes interrogantes, las cuales generaran los objetivos de la investigación.

¿Qué conocimientos tienen los trabajadores administrativos del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ sobre la evaluación del desempeño?

¿Cuáles son las expectativas que tienen los empleados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ acerca de la evaluación del desempeño?

¿Cuáles procedimientos serán necesarios para mejorar el proceso de evaluación del desempeño en el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ.

#### **Objetivos Específicos**

Caracterizar las expectativas del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez sobre la evaluación del desempeño.

Describir el conocimiento sobre la evaluación del desempeño en el personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez.

Determinar los procedimientos necesarios para mejorar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez.

### **Justificación e Importancia de la Investigación**

El principal recurso con que cuenta toda organización es sin dudas el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de las metas y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad. En el presente trabajo se hace una valoración de cómo las organizaciones en la Gestión de Recursos Humanos, ubica en el centro del análisis las competencias profesionales y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización.



Por otro lado, el desempeño del personal en toda organización es pilar fundamental para determinar el éxito de la misma, como el desempeño o comportamiento de los empleados que son relevantes los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y nivel de contribución a la casa de estudio, por lo cual se debe mantener el personal motivado; así sus potencialidades serán desarrolladas de la manera más conveniente a los propósitos de la misma y este reciba el trato correspondiente en cual se refleja en la eficiencia del trabajador, logrando así mejorar el grado de responsabilidad, compromiso, autonomía y calidad de trabajo.

Tomando en consideración los enfoques anteriores, esta investigación se justifica desde el ámbito social, por cuanto se mejorará la condición laboral de los trabajadores y se tendrá una visión desde el punto de vista práctico de cuales serán las herramientas necesarias para precisar con certeza el proceso de rendimiento laboral del personal, planificar de manera acertada actividades de adiestramiento y capacitación, tener información confiable y válida para promover ascensos y planes de recreación,

En la actualidad el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez, no posee un sistema formal de Evaluación del Desempeño que permita valorar la actuación de su personal administrativo, por medio de un análisis basado en el trabajo realizado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, características personales y competencias cumplidas por los mismos; que fomente la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor y mejor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Para evaluar el rendimiento realizan un proceso de clasificación de personal, con la finalidad de ascender al mismo, en caso que aspiren cargos de un nivel más alto, en este no se toman en cuenta muchos aspectos del desempeño del trabajador, lo cual genera desmotivación. Este proceso se encuentra dispuesto en la V Acta Convenio de Trabajo del personal Administrativo de la Unellez y regulado a través de las

normativas del Manual Descriptivo de Cargo OPSU de las Universidades Nacionales.

Por esta razón, se puede indicar que es necesario mejorar el proceso de Evaluación del Desempeño y así ayudar a que los trabajadores tengan mayor rendimiento, comportamiento y motivación. Esta investigación le permitirá a la Universidad:

- ✓ Obtener información documental, bien estructurada y de veracidad comprobada, acerca del proceso de Evaluación del Desempeño.
- ✓ Contar con un sistema de retroalimentación constante, de beneficio mutuo, tanto para el personal administrativo evaluado como para la organización.
- ✓ Establecer un instrumento para conocer con exactitud las debilidades y fortalezas del personal administrativo, con la finalidad de ejercer las acciones correctivas necesarias basándose en los resultados obtenidos.
- ✓ Mejorar la productividad de su recurso humano con la finalidad de que contribuya activamente en el logro de los objetivos trazados.
- ✓ Seguir mejorando y desarrollando el Sistema de Evaluación del Desempeño periódicamente en el personal administrativo de la organización

De igual forma, es valioso señalar que esta investigación contiene un conjunto de referencias y aportes que podrán servir de fuente a futuros investigadores sobre la temática de evaluación del desempeño laboral. Igualmente se plantea la importancia de este estudio en el área metodológica, por cuanto para el logro de los objetivos se utilizarán enfoques paradigmáticos, métodos, técnicas e instrumentos precisos, válidos y apropiados. Estas aspiraciones se encuentran enmarcadas dentro de las líneas de investigación que propone esta importante casa de estudios.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

El propósito fundamental de este capítulo es suministrar elementos referenciales, teóricos y conceptuales; es decir bases y teorías que de una u otra manera sustentan la investigación.

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

En el contexto de la investigación, los antecedentes están representados por otros trabajos de investigación procedentes de diferentes fuentes y que son afines a las variables objeto de este estudio, a fin de permitir la construcción del marco teórico. A continuación se reseñan las investigaciones que sirvieron de antecedentes al presente estudio.

Claret, V (2011); afirma que “los antecedentes de la investigación consisten en un compendio de síntesis de trabajos previos que hayan brindado un tratamiento previo al tema de estudio y puedan dar un contexto preliminar a la investigación”; esto quiere decir que se refiere a los estudios o tesis de grado relacionados con el problema planteado. Por consiguiente las investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con la investigación son las siguientes:

Rivero, A (2013), en su trabajo de investigación titulado: “Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño aplicado a los Funcionarios del Área de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Región Nor-Oriental”. Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Maestría en Administración, Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela.

El investigador se trazó como objetivo principal: Analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado a los funcionarios que laboran en el Área de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), sector Maturín. Esta investigación estuvo enmarcada en un proyecto factible, sustentado en un estudio de campo, cuya muestra fue representada por 15 funcionarios del SENIAT, a los

cuales se les aplico el instrumento de recolección de datos denominado encuesta, basado en la Escala de Lickert, con 4 alternativas de respuestas. Concluyendo que se debe orientar al personal del SENIAT hacia las mejoras y cambios que se deben implementar en la institución a fin de optimizar el desarrollo de tan importante institución, determinando que la misma puede proporcionar un nivel informativo de gran relevancia.

En atención a la investigación mencionada puede observarse la existencia de semejanzas con la presente investigación, ya que su desarrollo guarda relación con los objetivos propuestos para el estudio realizado en el Vicerrectorado UNELLEZ, poniendo de manifiesto la preocupación existente en la evaluación del personal administrativo, ya que lo que se busca con dichos trabajos es que logre un buen desempeño del personal administrativo en base a un trabajo con actitud de superación y cada día hacerlo de manera efectiva que beneficie no solo al Vicerrectorado sino también a todo el personal que hacen vida en esa organización.

Este estudio condujo a concluir que: Los funcionarios son evaluados anualmente y de forma superficial, basados en lineamientos establecidos al momento de aplicar tal evaluación. Todo esto sin tomar en consideración el desempeño, desarrollo y comportamiento continuo dentro del SENIAT, debido a que este proceso se lleva a cabo de forma superficial, a través del portal de esta institución en internet sin tomarse en cuenta en muchos de los casos la previa opinión y participación del evaluado, ya que es el supervisor inmediato quien realiza dicha evaluación a través de los lineamientos que aparecen en dicho portal y como se señaló anteriormente se dejan a un lado muchos aspectos que son importantes en dicho proceso.

Por su parte, Farias (2013), en su trabajo titulado “Evaluación del desempeño de las funciones administrativas y técnico-docentes de los directores de los núcleos escolares rurales ubicados en el Municipio Autónomo Pedro Gual del Estado Miranda” Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Maestría en

Supervisión Educativa, tuvo por finalidad hacer un estudio detallado acerca del desempeño de las funciones administrativas y técnico-docentes de los directores de los núcleos escolares rurales N° 272 y s/n El Guacuco, que funcionan en el Municipio Autónomo Pedro Gual del Estado Miranda.

La investigación se realizó por cuanto la autora necesitaba saber cuáles eran y como se cumplían las funciones directivas de los Núcleos Rurales mencionados. Fue una investigación descriptiva y de campo, ya que se describe y analiza un fenómeno social y los datos se recolectaron en el mismo sitio donde se desenvuelven las personas objeto de estudio. Para obtener los datos se elaboró un cuestionario de opinión de tipo semi-cerrado, los mismos se validaron a través del juicio de expertos, para extraerle la validez del contenido. Este cuestionario fue aplicado a la muestra seleccionada, la población objeto del estudio estuvo conformada por los dos directores y ciento cuarenta y dos docentes que forma los Núcleos rurales N° 272 y s/n El Guacuco.

La muestra estuvo representada por diecisiete personas, un supervisor, dos directores y catorce docentes de aula. De acuerdo con los resultados obtenidos los directores de estos dos Núcleos, no desempeñan las funciones administrativas y técnico-docentes en forma eficiente. Al igual que los docentes no son supervisados, ni orientados ni asesorados en cuanto a la planificación y control del trabajo docente. Este trabajo de investigación ha sido tomado como referencia en el marco de la investigación ya que guarda una estrecha relación sobre el tema en cuestión, dejando en evidencia la necesidad de mejorar el desempeño en los y las trabajadoras en las organizaciones, poniendo en marcha sistemas de evaluación que beneficien de manera directa tanto al personal como a la institución educativa.

Por otro lado, Arriola (2014), realizó un estudio titulado “Evaluación de las necesidades y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Clínica La Milagrosa”. Trabajo de grado presentado en la Escuela de

Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, para obtener el título de Maestría en Relaciones Industriales, teniendo como objetivo principal analizar las necesidades que posee el empleado de esta institución.

Su trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo descriptivo, realizado con una población de 17 trabajadores, utilizando un cuestionario de tipo dicotómico como instrumento de obtención de datos, concluyendo que existe un problema de desempeño, por falta de motivación en la organización; debido a que el interés del empleado es que la clínica cubra las necesidades de reconocimiento y aprobación por el trabajo que realiza. Se recomienda aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia, responsabilidad y puntualidad a través de ascensos, igualmente un buzón de sugerencias para que los empleados depositen sus opiniones e inquietudes.

Todo esto como una forma de mantener el personal en constante trabajo. En esta investigación se demuestra lo fundamental que puede ser tomar en cuenta las necesidades de cada uno de los empleados al momento de realizar sus labores, todo esto para propiciar un ambiente de satisfacción donde se les ofrezca a los trabajadores incentivos que mejoren sus desempeños. Referencia que es propicia para los objetivos que ocupa la presente investigación con la única meta de lograr eficiencia, responsabilidad y desempeño en las tareas asignadas.

Finalmente Boscán (2011), elaboró un trabajo de investigación titulado “Diseño de un programa de evaluación para optimizar la eficiencia del personal que labora en la Lotería del Zulia” para optar Al Grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Dicha investigación fue de tipo aplicada, calificándose el diseño como no experimental transversal descriptiva. La población estuvo conformada por 217 personas correspondiente al personal administrativo y operativo. La recolección de los datos fue a través de un cuestionario de 19 ítems, los

cuales 16 fueron dicotómicos y 3 de opciones múltiples para el personal operativo.

Asimismo, se utilizó una entrevista estructurada dirigida al personal operativo, con el fin de determinar las necesidades de adiestramiento del personal. La validez de contenido, se sometieron al juicio de cinco expertos, en el mismo modo para el cálculo de la confiabilidad del instrumento se aplicó utilizando el método Test-retest, el cual consistió en aplicar la prueba en dos (2) oportunidades separadas, por un lapso de diez 10 días a cinco (5) empleados de la empresa, las puntuaciones fueron sometidas a las pruebas de coeficiente de estabilidad con un resultado de 0.97, lo cual indicó que las respuestas son estables en el tiempo.

Finalmente, se determinaron las necesidades de adiestramiento y capacitación necesaria; los resultados obtenidos reflejaron la necesidad del Diseño de Programas de Adiestramiento dirigidos a aumentar el rendimiento de los trabajadores. Por todas estas razones esta investigación permitió ser de guía y fue un aporte para la realización del presente trabajo, debido a las coincidencias que se pueden encontrar entre ellas y el mismo, tales como: la realización de un estudio de la evaluación del desempeño, el hecho de llevar a cabo investigaciones en empresas del sector público y la presentación de propuestas en la búsqueda de la optimización del proceso de evaluación del desempeño en todo tipo de organizaciones, con la finalidad del mejor aprovechamiento del talento humano y el aumento en la eficiencia organizacional.

Y por último, García (2014), realizó un estudio para optar al título de Magister en Investigación Educativa, en la Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos. Este estudio tiene como propósito general, evaluar a los docentes desde la praxis educativa en el desempeño laboral en la Escuela de Educación Inicial "Luis Felipe Marcano". La

fundamentación Teórica se basó en los postulados de la teoría Andragógica, la teoría Humanista de Carl Rogers y la teoría de la Mediación.

El enfoque epistemológico que sustenta la investigación es el Cualitativo, el método Etnográfico, se empleó como técnicas de recolección de la información fue la entrevista en profundidad, para la obtención de los hallazgos, se llevó a cabo la triangulación, la categorización, estructuración y contrastación con la teoría respectiva y los resultados analizados, posibilitaron constatar la información de manera que se pudiera llegar a analizar en función de los propósitos del estudio.

Estas se organizaron en categorías las cuales permitieron revelar los hallazgos en cuanto al desempeño laboral del docente de educación inicial, donde se pudo visualizar que algunos docentes se muestran apáticos y desinteresados para cumplir con su labor docente, situación que conlleva a un proceso de reflexión acerca del deber ser del docente de educación inicial, que los mismos ejerzan su rol como mediador de las destrezas necesarias que lo conduzca a optimizar su praxis, teniendo una relación que va de la mano con el estudio en cuestión, ya que lo que se busca es la mejoría y el buen desempeño del talento humano del personal de cada una de las organizaciones.

### **Bases Teóricas**

Al respecto Arias (2008), se refiere a las bases teóricas, las cuales implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 35). Por lo tanto, se realiza un proceso de indagación de teorías relacionadas con el trabajo de investigación. Así mismo se toma en consideración las dimensiones o variables que contextualizan el estudio, por lo que se recopilan de manera documental las bases teóricas, tal y como se demuestra a continuación:



## **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.

## **Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2002), la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y buscar determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos (p.198)

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes acepciones, del contexto general en el cual se realice la actividad, no obstante, el eje central de sus definiciones es el desempeño del trabajador, por lo cual se puede afirmar que, la evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento de la actuación de cada trabajador en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación amplia y clara de su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la organización a la que pertenece.

### **Propósitos de la Evaluación del desempeño**

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.

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.

### **Importancia de la evaluación del desempeño**

Según Alles (2008, p. 32), la evaluación del desempeño permite:

- a) Detectar necesidades de formación.
- b) Descubrir personas clave.
- c) Descubrir inquietudes del trabajador.
- d) Encontrar una persona para otro puesto.
- e) Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- f) Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- g) Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

La aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, trae múltiples ventajas a la organización en su conjunto, permitiendo tener una idea clara del personal con que se cuenta y de los objetivos que se pueden trazar en función de esta información, así establecer los planes de acción que permitan alcanzarlos; difícilmente una planificación organizacional será exitosa si no se toma en cuenta al recurso humano y se le motiva a la participación activa y comprometida, tomando en cuenta sus capacidades para el logro de metas individuales y organizacionales. Además, la evaluación del desempeño, es la herramienta ideal para

detectar las debilidades, que de lo contrario pasarían desapercibidas produciendo fallas, en caso de que no se aplique estrategias para hacerles frente.

### **Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2000) el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa (p.87)

A su vez, se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Por su parte, Robbins y Judge (2013), explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

## Elementos que influyen en el desempeño Laboral

### *Ambiente Laboral*

Uno de los factores importantes en el desempeño de los trabajadores, es sin duda el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

### *Comunicación*

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues se relacionan con otras personas, con sus ambientes mediante la comunicación. La comunicación organizacional es el estudio de procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes. Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación, es determinante en la dirección y el futuro de la organización. La comunicación cumple cuatro funciones importantes en una organización como expresa Robbins, (2009),

1. La comunicación sirve para *controlar* de varias maneras la conducta de los miembros, ya que, la organización cuenta con jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.
2. La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y, qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.
3. La comunicación como un medio de *expresión emocional*, para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye su fuente principal de trato social, ya que, la comunicación que se tiene dentro del grupo es el medio por el cual manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción de sus necesidades sociales.
4. Por último la comunicación de *información*, es la que facilita la toma de decisiones, ya que ofrece a los individuos y grupos información

necesaria para la toma de decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

### *Cultura Organizacional*

La Cultura Organizacional representa, un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Es así que se considera un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras, es un conjunto de características básicas que valora la organización, los cuales son expuestos por Robbins (2009),

*Innovación y correr riesgos.* Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

*Minuciosidad.* Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

*Orientación a los resultados.* Grado en el que los directivos se centran en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

*Orientación a las personas.* Grado en que las decisiones de los directivos toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

*Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

*Agresividad.* Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

*Estabilidad.* Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer. Todas estas características constituyen la base de los sentimientos de comprensión

comparativa que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y, de cómo se supone que deben comportarse, es decir, la manera en la cual los empleados perciben sus características.

### *Incentivos*

Chiavenato, (2008), la interacción entre las personas y la organización pueden explicarse mediante el intercambio de incentivos, debido a que, la organización es un sistema cooperativo racional y, los individuos cooperan siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos. Así los incentivos (alicientes), recompensas o estímulos, son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro.

Los incentivos son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más, es importante señalar que la aplicación adecuada de un programa de incentivos se refleja en el equilibrio de la organización, debido a que las personas y las organizaciones se buscan y se seleccionan de manera recíproca; así, las personas encuentran las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y a sus objetivos, y las organizaciones encuentran a las personas más adecuadas a sus expectativas. Se busca también, el acomodamiento y ajuste recíproco entre los individuos y la organización; así como también al desarrollo de sus carreras dentro de la organización, utilizándose de forma recíproca para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

### *La Satisfacción en el Trabajo*

Se puede decir que, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, una actitud no una conducta, ya que, así también, es la expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. Es por esto,

que la eliminación de fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones laborales. En la satisfacción del trabajo de las personas es importante considerar cuatro factores expresados por Robbins (2009)

*Trabajo mentalmente estimulante.* Las personas prefieren trabajos en los que se les dé la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, promoviendo un estímulo intelectual.

*Remuneraciones equitativas.* Las personas quieren esquemas de pagos y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas, ya que, cuando se percibe que el salario es equitativo y que se basa en la exigencias del trabajo, las capacidades del individuo, así como también en los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos, de igual forma se requiere de un sistema de ascensos equitativos, que provoque oportunidades de ascenso y crecimiento personal, lo que lleva a mayores responsabilidades y, una mejor posición.

*Condiciones laborales de apoyo.* Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por la comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

*Compañeros que los respalden.* Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales, ya que también satisface la necesidad de contacto social.

### **Objetivos de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias



de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

¿Qué se evalúa?

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

*Resultados de las tareas individuales:* Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

*Conductas:* En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con la productividad individual.

*Rasgos:* Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

## Métodos de evaluación de desempeño

Dessler y Varela (2011), exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran:

- a) Ensayos críticos: Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.
- b) Incidentes críticos: Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.
- c) Escala grafica de calificación: Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un

conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

- d) Escala de calificación basada en el comportamiento: Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.
- e) Comparación forzada: Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

### **Instrumentos de Evaluación**

Giménez G. (2008), afirma que el instrumento de evaluación

Es una herramienta destinada a documentar el desempeño de una persona verificar los resultados obtenidos y evaluar los productos elaborados de acuerdo con una norma o parámetro previamente definido en las que se establecen los mecanismos y criterios que permiten determinar si una persona es competente o no considerando las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores puestas en juego en el ejercicio de una acción en un contexto determinado (p.197).

## **Teorías de la Investigación**

### **Teoría de la Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos, se ocupa de la gestión y regulación de la fuerza de trabajo dentro de una organización. Asimismo, presenta dos teorías:

1. La teoría de Recursos Humanos Estratégicos: Es la teoría más ampliada en la administración de recursos humanos, que relaciona el poder y los recursos empleados con las metas y los objetivos estratégicos de la organización. Generalmente esta teoría afirma que el desempeño organizacional depende de algunos factores importantes, tales como los conocimientos de los empleados, el compromiso, la dedicación y la productividad, y que cualquier objetivo organizacional o el objetivo se logra a través de la combinación de estos factores.
2. teoría de la Administración del Conocimiento, la cual afirma que el desempeño organizacional depende significativamente de su fuerza laboral. En escenarios prácticos la teoría de los recursos humanos basadas en conocimientos y administración trabajan hacia simplemente motivar a los empleados a compartir información con otros, de modo que una red de intercambio de conocimiento sea desarrollada para la organización. En realidad, la administración del conocimiento es en sí un tema de la administración empresarial que promueve la idea de compartir el conocimiento disponible dentro de la fuerza laboral para obtener una mayor productividad.

Por la razón es que los Recursos Humanos es una gran necesidad para la sociedad, no se debe aplicar técnicas inadecuadas para ejecutar la misma; se debe emitir y recibir información, por eso los individuos deben conocer las normas de cortesía, como la típica norma de escuchar a quien habla; ser tolerantes con el prójimo y sobre todo tratar de

llevarse muy bien con las personas, por muy cargadas las palabras que se reciba de parte del receptor.

### **Teoría de la motivación humana**

Para ello Ruiz (2013), afirma que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

#### **Ciclo motivacional**

El ciclo se inicia con el estudio de una necesidad, que rompe el estado de equilibrio del organismo, lo que llega a producir tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a realizar un comportamiento o acto capaz de liberar la tensión, la satisfacción o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, entonces la persona encontrará la satisfacción, a su necesidad; una vez este satisfecha la necesidad el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior.

### **Teoría del aprendizaje**

Jones y George (2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas. Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación.

Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que

resulta de la experiencia o la práctica. El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados. Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

Dentro de este orden de ideas, las organizaciones, de hoy en día, apuntan hacia ciertas actitudes y aptitudes innatas en las personas, esto es, hacia la comprensión del individuo. Las empresas, sobretodo, se fijan en quienes tienen perspectiva de alcanzar sus logros para lograr una satisfacción personal.

### **Bases Legales**

Las bases legales según Palella (2006), se refiere a la “normativa jurídica que sustenta el estudio” (p.70), tal como la denominación lo indica, se incluyen todas las referencias legales que soportan el tema o problema de investigación, esta investigación se encuentra sustentada, en primer lugar en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 146.

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño. (p. 105)

En el artículo citado anteriormente, se establece la necesidad y el deber de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, en este caso el fenómeno estudiado se encuentra dentro del contexto de una institución pública y por lo tanto se debe medir el rendimiento del trabajador para la toma de decisiones gerenciales. De manera que esta disposición constitucional postula, sin lugar a dudas, la existencia de un sistema cerrado o de función pública propiamente dicho.

Así mismo, se toma de referencia la Ley de Estatutos de la Función Pública (2002), en los siguientes artículos:

#### Artículo 57

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal (p.12 ).

#### Artículo 58.

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

#### Artículo 59.

Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de

evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación (p 12).

Artículo 60.

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley (p 12).

Artículo 61.

Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos (p12)

Artículo 62.

Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo (p12).

En los artículos antes mencionados se establecen todas las características y requerimientos que debe poseer la evaluación del desempeño en un organismo público; es de vital importancia conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la



evaluación en la organización donde se realiza el estudio. Cabe resaltar en este punto, la ilegalidad de la ausencia de la aplicación de evaluación de desempeño a los funcionarios públicos, al igual que la inconveniencia de este hecho debido a que a partir de los resultados de las evaluaciones se decidirían los movimientos de personal en la organizaciones del sector público de manera más justa. Por último se toma de referencia a la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT 2012), decreto N° 8.938 en sus artículos refleja:

Art. 6. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y por los beneficios acordados en esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos (p. 18).

Se desprende del referido artículo el reconocimiento legal del tiempo de servicio desempeñado dentro de una organización, brindado una estabilidad que le proporcione beneficios a los y las trabajadoras para que estos se sientan satisfechos en sus puestos de trabajos, y cada día laboren de manera eficaz brindando crecimiento tanto en los puesto de trabajos como el crecimiento propio

Art. 295. La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora formándolos en, por y para el trabajo social liberador, con base en valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos (p. 118).

Toda formación profesional depende de las oportunidades que le ofrezcan al trabajador y trabajadora, creando en ellos una actitud de crecimiento personal basada en valores donde el talento humano brille con luz propia.

**CUADRO N° 1 Operacionalización de las variables**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables e indicadores</b>	<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Items</b>
Caracterizar las expectativas del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez sobre la evaluación del desempeño.	- Evaluación del Desempeño	C U E S T I O N A R I O	<b>1</b>
	- Conocimiento		<b>2</b>
	- Fortalezas		<b>3</b>
Describir el conocimiento sobre la evaluación del desempeño en el personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez.	- Desempeño Laboral		<b>4</b>
	- Satisfacción en el trabajo		<b>5</b>
	- Destrezas		<b>6</b>
	- Capacitación del Trabajador		<b>7</b>
			<b>8</b>
Determinar los procedimientos necesarios para mejorar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez.	- Instrumento de Evaluación		<b>9</b>
	- Calidad y cantidad de trabajo		<b>10</b>
	- Cooperación		<b>11</b>
	- Iniciativa		<b>12</b>
	- Eficacia		

**Fuente: Noriega 2017**

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología de un proyecto de investigación está constituida por todas aquellas técnicas y procedimientos que se utilizan para llevarla a cabo. El fin esencial del marco metodológico es precisar, a través de un lenguaje claro y sencillo, los métodos, técnicas, estrategias, procedimientos e instrumentos utilizados por el investigador para lograr los objetivos. En tal sentido, Sierra Bravo (2000), define al marco metodológico como “el conjunto de pasos que sigue el investigador en la búsqueda de respuestas para solucionar el problema”. Atendiendo a ello, se presentan los siguientes aspectos:

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo con el problema planteado y según los objetivos específicos que pretende alcanzar el estudio, el mismo responde a la modalidad de investigación de campo de tipo analítica, apoyado en una revisión documental, con la finalidad de analizar los soportes teóricos y empíricos, destinados a evaluar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez. Según lo señalado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2011), se entiende por investigación de campo:

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

De acuerdo con Sánchez Basilio (2001), “La investigación de campo tiene como característica fundamental poner al investigador en contacto

con el objetivo o sujeto investigado”. (p.94). Desde esta perspectiva la investigación se orientará a la búsqueda de información en el contexto real donde se presentará el problema caracterizado como objeto de estudio, es decir el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez. Para tal fin se aplicará un instrumento de recolección de datos a los miembros de dicha institución, lo cual permitirá tener elementos descriptivos de tal realidad de primera fuente.

Según Hurtado (2012), “la investigación analítica constituye un proceso metódico de búsqueda de conocimiento que tiene por objetivo generar una crítica o una interpretación de un evento de estudio, a partir de la reorganización de sus sinergias, con base a un criterio de análisis, de manera tal que es posible descubrir aspectos novedosos y no evidentes en un primer momento, en el evento estudiado”.

En relación a la investigación documental, según Hurtado (2012) “el investigador obtiene sus datos a partir de documentos, lo que permite sustentar el aspecto teórico del estudio, siguiendo un proceso de recopilación, revisión, análisis y selección de información de diversas fuentes con el propósito de llegar a un conocimiento y comprensión. En este sentido, la investigación permitió medir las variables que componen el objeto de estudio, es decir, analizar el proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, lo cual permitirá responder los objetivos específicos para comprender las variables, y elaborar las conclusiones y recomendaciones. La investigación se sustenta en un diseño de tipo no experimental y dentro de él se ubica el transeccional descriptivo, puesto que según Hernández Sampieri (2010) “se refiere a un espacio de tiempo determinado”.

### **Diseño de la Investigación**

Es la estrategia que adopta el investigador para resolver el problema, dificultad o inconveniente planteado, por tanto, en este estudio se aplica el

diseño de campo, ya que se trata de comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado; la investigación de campo se centra en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural, de este modo se busca conseguir la situación lo más real posible. En tal sentido la investigación se ubicó dentro de un estudio de campo. Sobre este particular refiere Arias (2012),

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna; es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Por lo tanto, los datos se recolectan directamente con el fin de analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional (UNELLEZ).

### **Fase de la Investigación Analítica**

Para efectos de responder a los objetivos específicos la presente investigación se desarrollara en las siguientes fases:

**Exploratoria:** Tiene como propósito indagar sobre una realidad poco estudiada y de la cual no tenemos suficiente información, la investigación en esta fase permite al investigador familiarizarse con su objeto de estudio, se trata de efectuar un acercamiento a fin de poder constatar sus características generales y constitutivas.

**Descriptiva:** Tiene como objetivo delimitar los hechos que conforman el problema de estudio, la investigación es esta fase descriptiva permite al investigador describir los factores que determinan el proceso de evaluación del desempeño y comprobar la asociación entre las variables estudiadas.

**Analítica:** Tiene como finalidad obtener un conocimiento amplio de la realidad estudiada, mediante el análisis de las herramientas para la gestión que se inicia con la identificación de cada una de las partes que

caracterizan la realidad para de esta forma establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación, en esta fase se realiza una descomposición del todo para comprender mejor la naturaleza del fenómeno.

**Evaluativo:** Su objetivo es valorar las variables indagadas, con la intención de medir su efecto sobre el objeto de estudio, a fin de tomar decisiones para resolver una situación de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

### **Enfoque Epistemológico**

La fundamentación epistemológica del estudio se basa en el paradigma cuantitativo; al respecto, Hurtado y Toro (2001), señalan que “desde el punto de vista metodológico se suele denominar cuantitativa a la investigación que, predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística”. Por consiguiente, los datos fueron recolectados e interpretados por la investigadora en forma objetiva porque toda investigación que se circunscribe en este paradigma está basada en la observación y experimentación como única forma de alcanzar un conocimiento.

### **Nivel de Investigación**

Tomando en consideración los aportes de Arias (2012), “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” p. 23). De acuerdo a la profundidad con que aborda el estudio, éste se ubicó en un nivel descriptivo ya que se orienta en la ubicación del problema a fin de caracterizar los componentes que conforman las variables e indicadores que se manejan en la investigación. Al respecto, Tamayo M (2001), expone que una investigación es descriptiva porque:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o

procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta.

Es por ello, que la investigación estudia el análisis del proceso de la evaluación del desempeño del personal administrativo del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional de la UNELLEZ. Todo ello requerirá previamente de un diagnóstico que permita detectar en forma clara y objetiva distintos problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas y efectos. De ahí que, en función de los objetivos, el estudio tenga un carácter descriptivo.

### **Población y Muestra**

La definición que hace Arias (2010), señala que “La población o universo se refiere al conjunto por el cual serán válidas las conclusiones que se obtendrán de los elementos involucrados en la investigación”. En tal sentido, la población estuvo conformada por 91 trabajadores pertenecientes al personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la UNELLEZ.

Así mismo la muestra es una prioridad representativa de la población que Según Sabino (2006), una muestra es:

En un sentido amplio, no es más que una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. Sin embargo, no todas las muestras resultan útiles para llevar a cabo un trabajo de investigación. Lo que se busca al emplear una muestra es que, observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que se obtendrían de estudiar toda la población.

En este orden de idea, cabe destacar que debido al carácter de la población, la muestra estará conformada por el 30% de la población que son en este caso un total de 27 trabajadores pertenecientes al personal

administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez, considerándose como una cantidad significativa.

**Cuadro N° 2 Población**

<b>Estratos</b>	<b>Tamaño de la población</b>
Abogado	5
Abogado Especialista Sectorial	1
Administrador	3
Administrador de Tecnología, Información y Comunicación	7
Administrador General de Tecnología de Información y Comunicación	3
Analista de Información y Control Estudiantil	2
Analista Especialista de Recursos Humanos	2
Analista Planificador de Control de Estudios Jefe.	2
Asistente de Especialista en Información	1
Asistente de Información y Control Estudiantil	1
Asistente de Laboratorio	1
Asistente de Presupuesto	1
Asistente de Recursos Humanos	1
Auxiliar de Biblioteca	2
Auxiliar de Archivo	2
Auxiliar de Servicios para el Arte	1
Comprador Jefe	1
Consultor de Información y Control Estudiantil	3
Contador	4
Contador Jefe	5
Coordinador Administrativo	6
Coordinador de Orfeón Universitario	1
Coordinador General de Tecnología. Información	1
Coordinadora de pasantías	1
Especialista en Información Jefe	1
Especialista en Información	2
Facilitador de Desarrollo de Recursos Humanos	1
Ingenieros De Proyectos	1
Jefa de contabilidad	1
Jefa de Tesorería	1
Jefe Central de Presupuesto	1
Jefe de Análisis y Control Financiero	1
Jefe de Asesoramiento Apoyo y Orientación	1



**Cont... Cuadro N° 2 Población**

Jefe de Contabilidad	8
Jefe de Inventario	1
Jefe Sectorial de Presupuesto	1
Planificador	1
Planificador de Información y Control Estudiantil	2
Recepcionista	1
Secretaria	4
Secretaria Ejecutiva	2
Supervisor de Biblioteca	1
Técnico de Recursos de Informática	2
Trabajador Social	1
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>

**Fuente: Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional UNELLEZ Apure, adaptado por Noriega 2017.**

**Cuadro N° 3 Muestra**

<b>Estratos</b>	<b>Tamaño de la población</b>
Abogado	3
Administrador de Tecnología, Información y Comunicación	3
Analista Especialista de Recursos Humanos	2
Asistente de Recursos Humanos	1
Auxiliar de Biblioteca	2
Auxiliar de Archivo	2
Consultor de Información y Control Estudiantil	2
Especialista en Información	1
Jefe de Asesoramiento Apoyo y Orientación	1
Jefe de Contabilidad	1
Recepcionista	1
Secretaria	4
Secretaria Ejecutiva	2
Supervisor de Biblioteca	1
Técnico de Recursos de Informática	2
Trabajador Social	1
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

**Fuente: Noriega 2017**

**Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas que se mencionan a continuación, permitieron la obtención organizada y detallada de la información para cumplir con el

desarrollo de la investigación. Estas según Hurtado (2010), son los procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación”. Es decir, corresponden a las distintas maneras de obtener los datos que luego de ser procesados se convierten en información. A los efectos de esta investigación se utiliza como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario.

Por consiguiente, es pertinente tener claro lo que es la encuesta, la misma tiene como propósito obtener información relativa a características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos. Por lo que Álvarez (2007), expresa que “la encuesta permite obtener la información de un grupo socialmente significativo de personas relacionadas con el problema de estudio, para luego por medio de un análisis cuantitativo y cualitativo generar las conclusiones que correspondan a los datos recogidos”.

En cuanto a los instrumentos Arias (2010) lo define, como “los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”. Los instrumentos son de suma importancia ya que, favorecen la recolección de información al momento de ser aplicado. En consecuencia, para la recolección de los datos se aplicó como instrumento el cuestionario. De este modo, es definido por Arias (2008), como la modalidad de la encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas...”

Ahora bien, el cuestionario es diseñado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección de la información, el mismo es contentivo de una serie de preguntas abiertas y cerradas, dirigidas al personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

Para esta investigación se utilizó la validez de contenido señalada por Hernández Sampieri (2010), que refleja que “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido lo que se mide”. Esta se determina a través del juicio de tres (3) expertos distribuidos de la siguiente manera: 1 experto en metodología y 2 expertos en el área de recursos humanos. Los mismos aportaron sus observaciones y recomendaciones necesarias en relación a la claridad, contenido y redacción, por lo que se les entrego: El instrumento de recolección de datos, el formato de validación de los instrumentos y el cuadro de operacionalización de variables.

### **Confiabilidad**

Es una cualidad esencial que deben tener todas las pruebas e instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Si el instrumento reúne estos requisitos habrá garantía de los resultados obtenidos en un determinado estudio y por lo tanto las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Sobre la base de estas ideas se hace necesario citar la apreciación que hace Hernández Sampieri (2010) acerca de la confiabilidad, este autor señala como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto de estudio produce resultados iguales”. De allí pues que esta se dará de acuerdo a lo recolectado por los sujetos, dicho cálculo de confiabilidad se lograra aplicando el Coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual es considerada por Ary (2000), como “uno de los mejores métodos estadísticos, pues a través de una sola aplicación es portador de fácil y manejable información siendo este uno de los más utilizados en las investigaciones del campo educativo.

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información**

Para realizar el análisis e interpretación de los datos será necesario recurrir a los métodos de análisis cualitativo y cuantitativo: con respecto al análisis cuantitativo refiere Sabino (2006), que “es el tipo de operación que se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación”. Una vez obtenida la información cuantitativa se procederá a tabular y a cuantificar los resultados obtenidos de las respuestas dadas con porcentajes simples.

Por su parte el análisis cualitativo de acuerdo a Sabino (2006), refiere que “es el análisis que se procede hacer con la información de tipo verbal, que de un modo general se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo”. Por tanto, una vez recopilados los datos a través de los instrumentos aplicados a la población de estudio, se procederá a describir las características o cualidades de cada respuesta emitida por los sujetos.

## **Procedimientos de la Investigación**

De acuerdo a los criterios de la investigadora y en atención al Manual de la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (2012), se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase documental: En esta fase se revisó y selecciono todo el material bibliográfico correspondiente al tópico de la investigación, así como la tarea referente a la recopilación de fuentes bibliográficas inherentes al tema en estudio, el análisis de los temas seleccionados y la revisión de investigaciones afines.

Fase de campo: En cuanto a la fase de campo, se desarrollan los siguientes procedimientos:

- Selección y cuantificación de la población: en la cual se elige el grupo del personal a ser encuestados, con la finalidad obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

- Elaboración de instrumentos: Consiste en organizar la información teórica existente y a partir de ella generar preguntas o ítems en torno a los objetivos específicos a lograr y sus correspondientes indicadores.

- Aplicación de instrumentos: Se realizó mediante proceso de encuesta

- Organización, clasificación y tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos.

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones: generada en virtud de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento; luego de un análisis de las respuestas del personal encuestado y contrastando con el marco teórico que sustenta la investigación.

Fase Operativa: Es la correspondiente a estudiar, las técnicas que se van a implementar, los equipos necesarios y el talento humano que ayudara a mejorar los procesos que se describen en la investigación.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo está representado por el análisis e interpretación de los datos a través de una distribución absoluta de los resultados obtenidos, los cuales fueron logrados mediante la aplicación del cuestionario y la entrevista al personal administrativo, del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez. Para que los datos obtenidos tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hace necesario introducir un conjunto de operaciones en esta fase con el propósito de organizarlos, analizarlos e interpretarlos para así lograr conectarlos con los objetivos planteados en la investigación.

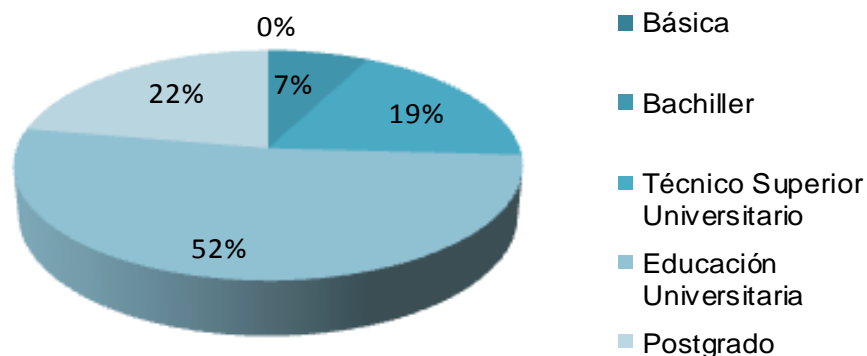
#### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 4 Items 1.- Nivel de Educación de los trabajadores**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Básica	0	0%
Bachiller	2	7%
Técnico Superior Universitario	5	19%
Educación Universitaria	14	52%
Maestrías	6	22%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Noriega 2017**

**Grafico N° 1 Porcentaje del Nivel de Educación**



La grafica nos indica que dos (2) personas cuentan con un título de bachiller, lo que se refleja en un siete por ciento (7%), cinco (5) personas cuentan con un título de Técnico Superior Universitario, reflejado en un diecinueve por ciento (19%), catorce (14) personas poseen un título de Educación Universitaria, el cual se refleja en el cincuenta y dos por ciento (52%) y con un título de Postgrado se obtuvo un resultado de veintidós por ciento (22%), ya que seis personas cuentan con un título para este nivel de estudio. Esto nos muestra que el personal supera los estudios de media diversificado con estudios de Educación Universitaria.

Tomando en cuenta estos resultados, y considerando la descripción genérica de funciones, necesarias para esta investigación por medio del Manual de Cargos de la OPSU, se aprecia que una parte del personal, posee un grado de instrucción acorde con el perfil requerido para ocupar los cargos en estudio. Sin embargo haciendo una revisión exhaustiva del cuestionario aplicado, se pudo notar que algunas de estas personas, cuentan con estudios por encima del perfil requerido para ocupar los cargos en los que se encuentran actualmente.

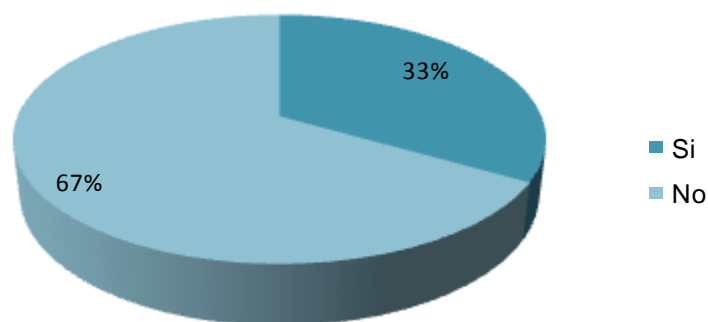
### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 5 Items 2.- Le proporcionan por escrito sus actividades laborales.**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Si	9	33%
No	18	67%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Grafico N° 2 Porcentaje del Reporte de las actividades laborales por escrito**



El gráfico hace referencia a las respuestas emitidas por el personal administrativo, con respecto a los reportes de actividades laborales facilitados por escrito al trabajador, nueve (9) personas respondieron afirmativamente, lo que representa un treinta y tres por ciento (33%), y dieciocho (18) personas respondieron de manera negativa, lo que representa un sesenta y siete por ciento (67%) de la población. Se evidencia que la mayoría del personal dice que no le proporcionan por escrito un reporte de actividades laborales inherentes al cargo que ocupa.

Según esta información, este personal no posee familiaridad con el Manual de Cargos OPSU, lo que acarrea que en ocasiones estos se



involucren con tareas y funciones que no les competen y no les son reconocidas, lo que conlleva a deducir que carecen de supervisiones oportunas y periódicas de acuerdo a las funciones que les exige el cargo y con ello, conocimiento de los medios para adquirir la información necesaria sobre dichos perfiles.

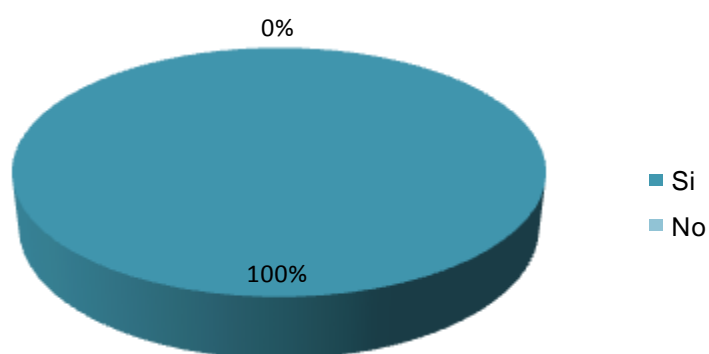
### **Cuestionario dirigido al Personal Administrativo**

**Cuadro N° 6 Items 3.- Conoce el significado del término Evaluación del desempeño**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL %</b>
Si	27	100%
No	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Grafico N° 3 Conoce el significado del término Evaluación del desempeño**



En el gráfico N° 3 se puede visualizar que veintisiete (27) personas respondieron de manera afirmativa representando el cien por ciento (100%), lo que indica que el personal dice conocer el término de Evaluación del Desempeño. Se aprecia, que el método actualmente utilizado para la evaluación del desempeño, no parece ser el más propicio, por su subjetividad.

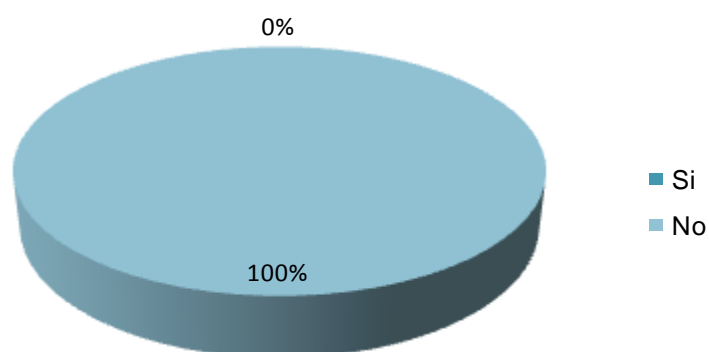
### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 7** Items 4.- Cuentan con algún medio para que el personal exprese sus opiniones y así lograr un mejor desempeño en las funciones

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Si	0	0%
No	27	100%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Grafico N° 4** Cuentan con algún medio para que el personal exprese sus opiniones y así lograr un mejor desempeño en las funciones.



Se aprecia en el gráfico que las veintisiete (27) personas, lo que representa el 100%, dicen no contar con algún medio comunicativo para emitir su opinión. A pesar de no contar con un instrumento formal para medir su desempeño, expresaron al momento de aplicar el instrumento para la recolección de los datos, que en reuniones se les da la oportunidad de contribuir mediante opiniones verbales.

Se hace evidente la carencia de medios para emitir opiniones continuas, lo que podría influir en su rendimiento, ya que se podría generar un descontento en los trabajadores, y con ello perturbar el clima organizacional en el que se desenvuelven, donde participan factores como la motivación en su puesto de trabajo y cierto conformismo que limite su desarrollo intelectual y profesional.

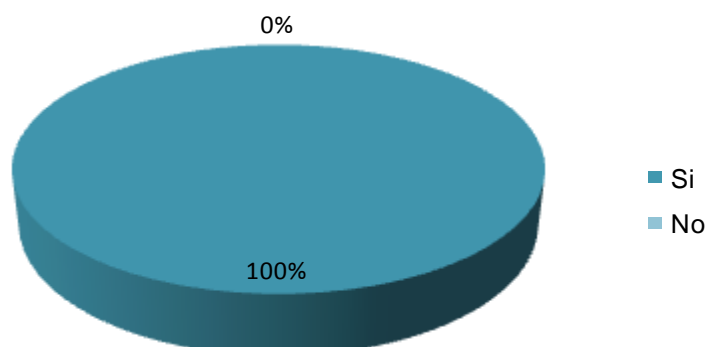
### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 8 Items 5.- Es importante la ejecución de un sistema formal de Evaluación del Desempeño**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Si	27	100%
No	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Noriega 2017**

**Grafico N° 5 Es importante la ejecución de un sistema formal de Evaluación del Desempeño**



La información que constituye el grafico, manifiesta la opinión que tienen los empleados, con respecto a la importancia que tiene la implementación de un sistema formal del desempeño señalando que las veintisiete (27) personas respondieron afirmativamente, lo que representa el cien por ciento (100%) de la población, lo que indican que están de acuerdo en que es importante la implementación de un sistema formal del desempeño. Con relación a esta información, se hace relevante la necesidad de mejorar el método donde se les evalúe de una manera objetiva, precisa y efectiva.

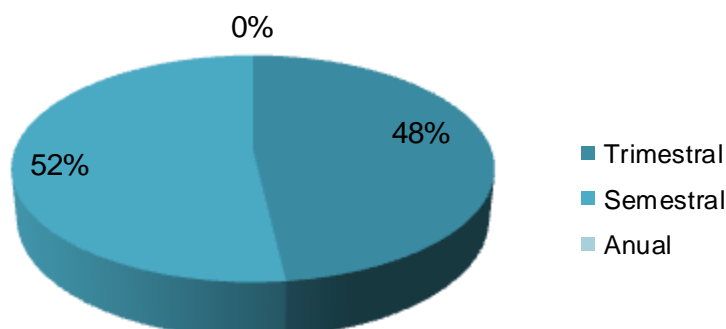
### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 9 Items 6.- Frecuencia con que deberían realizar la Evaluación del Desempeño**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Trimestral	13	48%
Semestral	14	52%
Anual	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Grafico N° 6 Frecuencia con que deberían realizar la Evaluación del Desempeño**



El gráfico N° 6, conforme a la opinión de los empleados con respecto a la frecuencia de aplicación de la evaluación del desempeño, indica que trece (13) personas, correspondiente al cuarenta y ocho por ciento (48%), responden que la evaluación debería realizarse de manera trimestral, mientras que catorce personas, correspondiente al cincuenta y dos por ciento (52%), respondieron que la evaluación debería realizarse de manera semestral, y en la categoría anual se refleja que el cero por ciento (0%) señala que ninguno de los empleados está de acuerdo con que se realice la evaluación cada doce meses; según sus respuestas la evaluación debe ser realizada semestralmente.

Considerando las opiniones del personal mediante la aplicación de este instrumento de recolección de datos y revisiones bibliográficas, se puede decir que es conveniente la aplicación del sistema de evaluación del desempeño cada seis meses (semestral), pues es necesario tener un seguimiento constante sin caer en repetitividad lo que puede ocasionar distracciones y molestias en el personal. Para ello es necesario que la aplicación de cualquier evaluación sea bajo parámetros como: buen clima, disposición del personal, puntualidad, entre otros factores.

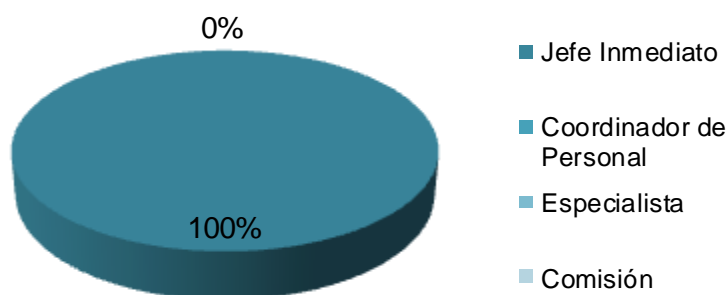
### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 10 Items 7.- Persona indicada para evaluar el desempeño de los trabajadores**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Jefe Inmediato	27	100%
Coordinador de Personal	0	0%
Especialista	0	0%
Comisión	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Grafico N° 7 Persona indicada para evaluar el desempeño de los trabajadores**



El gráfico número siete (7), referido a la persona indicada para evaluar el desempeño, demuestra que veintisiete (27) personas, dicen que la persona idónea para evaluar su desempeño es el Jefe Inmediato, lo que representa el cien por ciento (100%) de la población, y lo que demuestra que la totalidad está de acuerdo con que el Jefe Inmediato es quien debe evaluar su desempeño. Las categorías restantes (coordinador de personal, especialistas y otros) resultaron ser desfavorecidas, según las opiniones de este personal, por no estar directamente vinculadas con las actividades realizadas diariamente por ellos.

De acuerdo a revisiones bibliográficas se puede determinar que la responsabilidad para el procesamiento, verificación, medición y seguimiento del desempeño humano; puede ser atribuida a diferentes órganos dentro de la institución, lo que dependerá de las políticas internas.

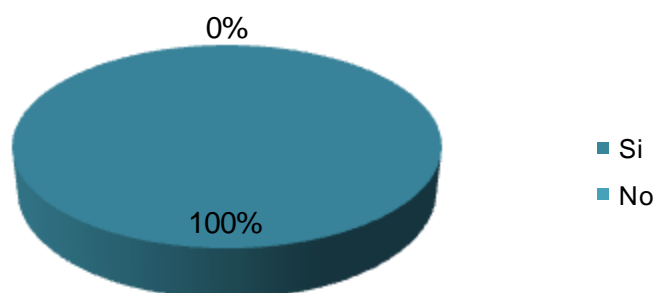
### **Cuestionario dirigido al Personal Administrativo**

**Cuadro N° 11 Items 8.- La Evaluación del Desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL %</b>
Si	27	100%
No	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Gráfico N° 8 La Evaluación del Desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador**



Los resultados implícitos en el gráfico n° 8, referente a la subjetividad del evaluador al momento de realizar la evaluación, tomando en cuenta los prejuicios, preferencias, entre otros, revela que veintisiete (27) personas, representado por el cien por ciento (100%) de la población, consideran que si afecta la subjetividad del evaluador al momento de realizar la evaluación. Según la información contenida en el cuadro anterior, se hace necesaria la aplicación de un instrumento donde se midan las opiniones emitidas por las personas directamente relacionadas con el trabajo del empleado, para así evitar tergiversar la información y caer en prejuicios.

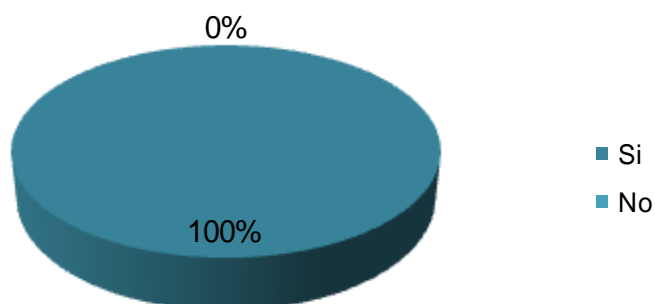
### **Cuestionario dirigido al Personal Administrativo**

**Cuadro N° 12 Items 9.- La Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para Usted como trabajador**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL %</b>
Si	27	100%
No	0	0%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Noriega 2017**

**Gráfico N° 9 La Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para Usted como trabajador**



El grafico n° 9 reseña las respuestas emitidas por los trabajadores, en cuanto a su consideración sobre la incidencia positiva del proceso de evaluación del desempeño en ellos como trabajadores, los resultados arrojados reflejan que veintisiete (27) personas, representado en un cien por ciento (100%), lo que constituye la totalidad de la población en estudio, dice que la evaluación del desempeño es un proceso que si influye de manera positiva en ellos como trabajadores. La opción no; no recibió respuesta lo que significa el cero por ciento (0%), ninguno de los empleados dice que la evaluación del desempeño no los afectaría en su rendimiento laboral.

Con relación a lo anterior, se estima que el personal, está consciente que la evaluación del desempeño genera una incidencia positiva, tanto en su rendimiento como en sus aspiraciones personales y profesionales, lo que nos lleva a considerar que es necesario mejorar los procesos de dicha evaluación. La incidencia positiva de la evaluación del desempeño sobre el recurso humano, radica en factores organizacionales y personales, tales como: clima organizacional, justicia y equidad, sentido de pertenencia, motivación, entre otros, que repercuten directamente en su rendimiento, el cual se materializa al momento de reconocerle al trabajador el valor que representa para la organización, su aporte a los objetivos y metas.

### **Cuestionario dirigido al Personal Administrativo**

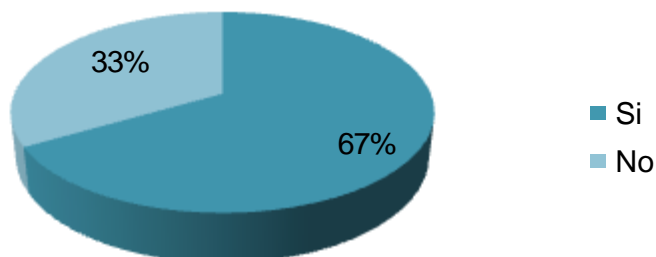
**Cuadro N° 13 Items 10.- Se siente motivado ocupando el cargo que posee actualmente**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL %</b>
Si	18	67%
No	9	33%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Noriega 2017**



**Grafico N° 10 Se siente motivado ocupando el puesto que posee actualmente**



La información que contiene el gráfico n°10 concerniente a las respuestas de los trabajadores en cuanto a la motivación que sienten ocupando el cargo que desempeñan actualmente, refleja que dieciocho (18) personas dicen sentirse motivados dentro del cargo que ocupan actualmente, lo que constituye un sesenta y siete por ciento (67%) de la población en estudio. Mientras que nueve (9) personas respondieron no sentir motivación ocupando su cargo actual, representando un treinta y tres por ciento (33%).

Mediante la visualización del gráfico se evidencia que más de la mitad de los trabajadores, de la población, se siente motivado desempeñando las labores pertinentes a su cargo, sin embargo también existe desmotivaciones en algunos trabajadores, lo que conlleva a deducir que quizá dentro de la institución no existen factores motivacionales como, un clima organizacional positivo, seguridad en el puesto que ocupa, afinidad con los compañeros y otros beneficios de gran importancia para su estancia en la institución que hasta los momentos no cumplen de cierta forma con las necesidades del trabajador.

La motivación es quizá uno de los aspectos más influyente para el recurso humano, si se les brinda en niveles pertinentes y ellos puedan asimilarla efectivamente, los incentivará a su crecimiento profesional y personal dentro de la institución, será más fácil para el individuo afianzar ciertas características y actitudes propias.

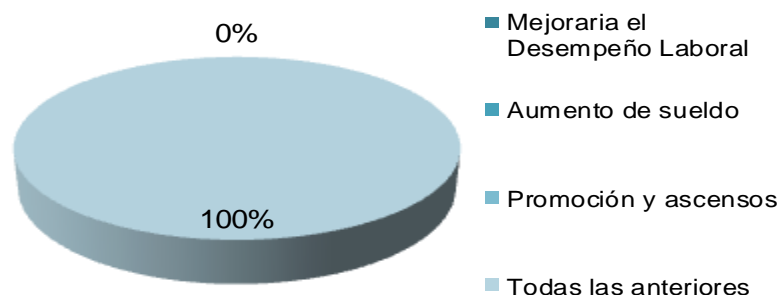
### Cuestionario dirigido al Personal Administrativo

**Cuadro N° 14 Items 11.- Beneficios que proporciona el Sistema de Evaluación del Desempeño**

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL %
Mejoraría el desempeño laboral	0	0%
Aumento de sueldo	0	0%
Promoción y ascensos	0	0%
Todas las anteriores	27	100%
<b>TOTALES</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Fuente: Noriega 2017

**Grafico N° 11 Beneficios que proporciona el Sistema de Evaluación del Desempeño**



La información que constituye el gráfico número once (11) hace referencia a las respuestas, con respecto a los beneficios que ellos consideran que puede ofrecer el sistema de evaluación del desempeño, lo que indica que 27 personas, representado por el cien por ciento (100%), considera que se podrían generar múltiples beneficios. Los empleados consideran que la evaluación del desempeño proporcionaría un paquete de beneficios donde se encuentran inmersos: aumento de sueldo, promociones y ascensos, mejoraría el desempeño, y otros. Como se puede ver todos contienen importancia para ellos.

Cuando los programas de evaluación del desempeño se aplican con políticas bien definidas trae consigo beneficios, tanto como para el jefe, subordinado y la organización, los beneficios otorgados al trabajador son proporcionales a los que serán percibidos por la institución, por tanto que dicho beneficio constituye un factor que impulsa el buen desempeño del empleado, como se ha venido reseñando consecutivamente en la investigación.

### **Descripción de la institución objeto de estudio**

#### **Unellez. La Universidad que Siembra**

UNELLEZ es el acrónimo que se utiliza para referirse a la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “EZEQUIEL ZAMORA”. Es la casa de estudios más grande del Occidente del país, con su sede principal en la ciudad de Barinas.

La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “EZEQUIEL ZAMORA”, es una institución de educación universitaria constituida fundamentalmente por una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la búsqueda de la verdad y el afianzamiento de los valores trascendentales del ser humano, orientada a la realización de la función rectora de la educación, la cultura y la ciencia, mediante actividades de docencia, investigación y extensión, puestas al servicio de la comunidad y destinadas a promover los recursos humanos que en el campo científico, tecnológico y humanístico, se requieren para el desarrollo integral de la región y del país, enmarcados dentro de un espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana y abierto a todas las corrientes del pensamiento universal.

#### **Sedes de la Unellez:**

**Sede Principal:** En la avenida 23 de Enero al frente de la Redoma de Punto Fresco, funciona la sede principal de la casa de estudios de los llanos occidentales, que fue anunciada en el año de 1974 y fue en Octubre de 1975 que mediante el decreto N° 1178, nombran al Dr. Felipe

Gómez Álvarez rector de la nueva universidad, la Universidad Rural “Ezequiel Zamora”, con núcleos en los Estados Apure, Barinas, Cojedes y Portuguesa, y ya en Diciembre del mismo año fue llamada como hoy día la conocemos, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), la cual es pública, y fundada con el objetivo de formar profesionales de alta calidad.

**Portuguesa:** En Mesa de Cavacas, vía Boconó.

**Cojedes:** Ciudad de San Carlos

**Apure:** Ciudad de San Fernando

Está orientada a la realización de la función directora de la educación, la cultura y la ciencia, mediante el cumplimiento de actividades de docencia, investigación y extensión. El 11 de abril de 1977 inician sus estudios universitarios en el programa de Complementación del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social los primeros 500 estudiantes regulares de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”.

**La actual oferta de carreras incluye:**

**Programa Ciencias de la Educación:** Licenciatura en Educación en las menciones: Integral, Castellano y Literatura, Matemática, Física, Educación Especial, Biología, Química, Educación Física, Deporte y Recreación, Arte y Geografía e Historia

**Programa Ciencias del Agro y del Mar:** Economía Agrícola e Ingeniería en las áreas: Agronómica, Agroindustrial, Recursos Naturales Renovables y Producción Animal; Técnico Superior Universitario en las áreas de: Pesca Continental y Alimentos.

**Programa Ciencias de la Salud:** Medicina Integral Comunitaria (en el marco del Plan Nacional de Formación en Medicina Integral Comunitaria).

**Programa Ingeniería, Arquitectura y Tecnología:** Ingeniería en las áreas Civil, Informática, Petróleo y Agrícola; y Técnico Superior Universitario en las áreas Topografía, Construcción Civil e Informática.

**Programa Ciencias Sociales:** Derecho, Planificación y Desarrollo, Sociología del Desarrollo, Administración y Contaduría Pública.

La UNELLEZ cuyo nombre, logotipo, banderas, diseño de las instalaciones, e incluso su himno, todo y cada uno los mencionados fueron estudiados con delicadeza siempre tratando de reflejar en cada uno de ellos lo esencial que dio a inicio al sueño de educación para el pueblo de Zamora. La Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "EZEQUIEL ZAMORA", es una institución con una estructura dinámica y adaptable al ensayo de nuevas orientaciones metodológicas y estructuras administrativas para su organización, evaluación y formación integral del individuo a nivel superior.

### **Misión**

Es deber de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", buscar y aplicar el conocimiento avanzando en pro de la formación integral de hombres y mujeres, tomando en consideración sus intereses personales, los intereses de la comunidad local y regional y los intereses de la Nación, de una forma solidaria con la consolidación y equilibrio de los espacios del hombre con la naturaleza, a objeto de contribuir con el desarrollo y transformación de las realidades del país. Fuente: Resolución N° 2004/057, Fecha 29-01-2004, Punto N°70.

### **Visión**

Lograr que la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, sea una institución de referencia nacional para el desarrollo sustentable, generadora de reflexiones y conocimientos avanzados que resulten útiles para la integración de la Nación, brindando oportunidades de estudio a las masas sin exclusión de ninguna índole y que contribuya a la consolidación intelectual y espiritual del Pueblo Soberano.

### **Objetivos**

1.- Contribuir a construir una sociedad libre, justa, solidaria, democrática y con un desarrollo sustentable.

2.- Desarrollar y dirigir programas destinados a la formación integral de profesionales altamente calificados, en función de las necesidades de los llanos occidentales y del país.

3.- Desarrollar proyectos productivos que se vinculen con la docencia, la investigación y la extensión.

4.- Promover, ejecutar y difundir actividades de investigación, dando prioridad a las relaciones con la problemática regional.

5.- Ejecutar actividades y proyectos participativos no curriculares, orientados a la formación permanente, a la organización de la comunidad llanera, y a la conservación y desarrollo de su patrimonio cultural.

6.- Participar con los organismos públicos y privados en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos para el desarrollo local, regional y nacional.

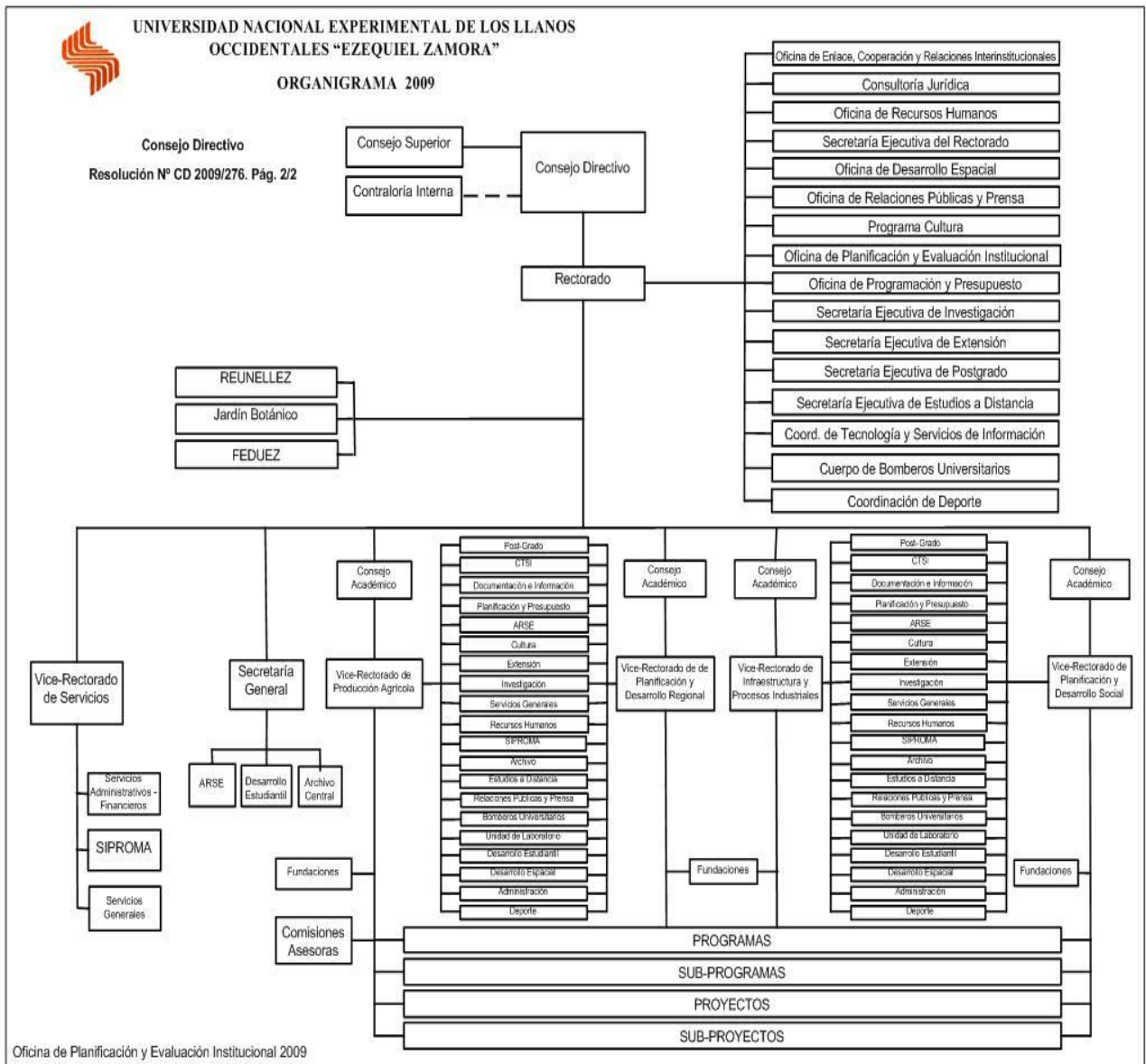
7.- Estimular la conservación del ambiente y el uso racional de los recursos naturales de los llanos occidentales y del país.

8.- Asesorar en las áreas de su competencia a los diversos actores sociales en el ámbito local, regional y nacional, en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos.

9.- Estimular la creación innovación y difusión de tecnologías propias, adaptadas a las condiciones y posibilidades ecológicas, económicas y sociales del país.

10.- Desarrollar mecanismos permanentes de auto evaluación y desarrollo institucional, para adaptar la Unellez a los requerimientos de la región y del país.

# Organigrama de la UNELLEZ



## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones.**

La fuente principal que motivó a desarrollar el presente trabajo de investigación titulado: “Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Unellez”; en primer lugar se generó después de evidenciar dentro de la institución, la carencia de un sistema formal de evaluación del desempeño, el cual constituye una estrategia gerencial relevante para cualquier organización, debido a que permite conocer las debilidades y fortalezas de cada trabajador para modelar su potencial, implementar la capacitación requerida, generar retroalimentación continua entre los colaboradores y así promover el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Una vez evidenciada esta necesidad, se procedió a identificar los objetivos que nos llevarían a la consecución del trabajo de investigación, y con ello, indagar sobre los métodos de evaluación del desempeño, para así ampliar los conocimientos en el área, ubicando de esta forma, el método más idóneo, adaptable a la evaluación del desempeño del personal administrativo. No sin antes aplicar herramientas necesarias para la consecución y comprobación de tales evidencias, como lo fue, la aplicación de cuestionarios, elaborados con preguntas abiertas y cerradas inherentes al sistema de evaluación del desempeño que se aplica actualmente en la institución, tales cuestionarios fueron aplicados tanto al personal objeto de estudio, como al personal supervisorio, como ente motor de la ejecución de la evaluación.

Los resultados arrojados en los cuestionarios, señalaron que el personal administrativo del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, merece la aplicación y mejoramiento de un sistema de evaluación que cause incidencia positiva en ellos, generando beneficios que puedan satisfacer sus necesidades y expectativas en su crecimiento profesional y emocional. Es importante destacar, que el personal, conoce



el significado del término evaluación del desempeño, y reconoce además, la importancia que tiene para ellos la aplicación de un sistema formal de evaluación del desempeño, su incidencia positiva, y los beneficios que se pueden generar; tomando en cuenta, que algunos de los resultados, situados en el Capítulo IV de la presente investigación, comprobaron que el personal considera que la aplicación de este sistema debería ser de manera semestral, expresaron que están en total acuerdo de que merecen una evaluación objetiva de su desempeño laboral.

### **Recomendaciones.**

- Propiciar una campaña de concientización dirigida a la gerencia, a los supervisores y a la población en general para sensibilizarlos en cuanto a los objetivos y razón de ser de un sistema de evaluación de desempeño como instrumento de acción gerencial.
- Evaluar periódicamente el proceso del sistema de evaluación, para así conocer sus limitaciones e ir mejorándolas continuamente.
- Estimular a los empleados para que sigan desarrollando su nivel académico, por medio de cursos y talleres relacionados con su área, con los avances tecnológicos, nuevos paradigmas, para lograr un mejoramiento continuo en su preparación profesional.
- Aplicar y dirigir el sentido propuesto, con amplio sentido de responsabilidad y orientar los esfuerzos hacia la consecución efectiva de cada uno de los aspectos descritos en el mismo, de esta manera asegurar que el sistema de evaluación del desempeño se convierta en un motor para impulsar el mejoramiento continuo de la organización y que esta pueda reconocer como se merece a su talento humano.
- En todas las organizaciones se debe llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, debido a los beneficios que este proceso arroja tanto al individuo como a la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008), *Desempeño por Competencia: Evaluación*. 2da Edición. Argentina: Granica.
- Alvarez R, (2007), *Las encuestas a encuestas*, Boletín CIS (3), Estudio 2676
- Arias, F. (2008), *El proyecto de Investigación*. 5ta Edición. Caracas. Episteme.
- Arias F (2010), *Metodología de la Investigación*. Nueva Editorial.
- Arias F (2012), *Metodología de la Investigación*. Nueva Editorial.
- Arriola (2014), *Evaluación de las necesidades y el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Clínica La Milagrosa*. Trabajo de Post-Grado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Ary, J (2000) *Introducción a la investigación pedagógica*. Mc Graw Hill. México.
- Boscán (2011), *Diseño de un programa de evaluación para optimizar la eficiencia del personal que labora en la Lotería del Zulia*. Tesis de Post-Grado. Zulia, Venezuela
- Claret, V. (2011), *Tutores y Tesistas Exitosos*. Caracas. Grupo Impregráfica
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.453. Marzo, Caracas Venezuela.
- Chiavenato I. (2000). *Administración proceso administrativo*. Tercera edición. Bogotá. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano (3ra edición): Evaluación del Desempeño*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8va Edición Bogotá. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición) Colombia: Editorial Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano: Evaluación del Desempeño*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler y Varela. (2011). *Administración De Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. Pearson Educación, México, 2011.

- Farias (2013), Evaluación del desempeño de las funciones administrativas y técnico-docentes de los directores de los núcleos escolares rurales Tesis de Post-Grado. Estado Miranda, Venezuela.
- García (2014) Evaluar a los docentes desde la praxis educativa en el desempeño laboral en la Escuela de Educación Inicial “Luis Felipe Marcano”.
- Giménez, G. (2008) Como planificar, ejecutar instrumentos de evaluación. Caracas, Venezuela.
- Hernández y Sampieri (2010), Metodología de la Investigación
- Hurtado y Toro (2001), Metodología de la de Investigación. McGraw-Hill México.
- Hurtado, J. (2010), Metodología de la investigación holística. IUTP. Sypal. Caracas
- Hurtado, J. (2012), Metodología de la investigación, 4ta edición, IUTP. Sypal. Caracas
- Jones, G., y George, J. (2006). Administración Contemporánea. México D.F.: McGraw-hill/ Interamericana Editores S.A.
- Ley del Estatuto de la Función Pública, (2002), Gaceta Oficial N° 37.522
- Ley Orgánica del Trabajo (2012), Gaceta Oficial N° 5.152 de fecha 19 de junio de 2012.
- Normativa para la elaboración de los trabajos técnicos, trabajos especiales de grado, trabajos de grado y tesis doctorales (2009), Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ). Resolución N° CD 2009/195 de fecha 31-03-2009
- Palella, S. (2006). Metodología de la Investigación\_ 2ª Edición. Caracas Venezuela: FEDUPEL
- Rivero, A (2013) Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño aplicado a los Funcionarios del Área de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Tesis de Post-Grado. Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela.
- Robbins y Judge (2009), Comportamiento Organizacional, 13era Edición PEARSON, México.
- Robbins y Judge (2013), Comportamiento Organizacional, 15ta Edición PEARSON, México.

- Ruiz, E. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Sabino A. (2006), Como se elabora el Trabajo de Investigación. 10ma Edición Caracas Venezuela.
- Sánchez, B. (2001) Métodos de Investigación. Ediciones ENEVA, Colección Universitaria, Caracas.
- Sierra Bravo (2000), Como investigar en las ciencias Sociales. Editores Limusa.
- Tamayo, M (2001), Diccionario de la Investigación Científica, Editorial Blanco, México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador "UPEL" (2011), Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Cuarta Edición. FEDUPEL
- Valera, L. y Salgado, M. (2010). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG).
- Vegas, C. (2010). La motivación en las organizaciones empresariales. Material fotocopiado.

## Anexos

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
COORDINACIÓN DE AREA DE POSTGRADO**



La Universidad que siembra

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
DE LA UNELLEZ**

Me dirijo a usted con el fin de solicitar su valiosa colaboración para responder el siguiente cuestionario, este forma parte del requisito de la investigación que estoy realizando en estos momentos. Dicha investigación tiene como objetivo analizar el proceso de la evaluación del desempeño del personal administrativo del vicerrectorado de planificación y desarrollo regional de la UNELLEZ. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Atentamente  
Lidexis Noriega  
La Investigadora

**Instrucciones de llenado:**

- ✓ Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- ✓ Sea lo más sincero y objetivo posible al responder.
- ✓ No deje ninguna pregunta sin responder.
- ✓ En caso de tener alguna duda pregunte

**Muchas gracias por su colaboración.**

## CUESTIONARIO

Lugar y Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del departamento al que pertenece:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Indicación:** Marque con una X la respuesta a cada interrogante planteada.

1.- ¿Qué nivel de educación posee?

- Básica \_\_\_\_
- Bachiller \_\_\_\_
- T.S.U \_\_\_\_
- Universitaria \_\_\_\_
- Postgrado \_\_\_\_

2.- ¿Le proporcionan por escrito sus actividades laborales?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

3.- ¿Conoce el significado del término Evaluación del Desempeño?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

4.- ¿La institución cuenta con algún medio para que Usted pueda expresar sus opiniones y así lograr un mejor desempeño de sus funciones?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa explique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ¿Cree Usted que es importante la ejecución de un sistema formal de Evaluación del Desempeño?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

6.- ¿Con que frecuencia debería realizarse esta Evaluación para detectar posibles fallas?

- Trimestral \_\_\_\_
- Semestral \_\_\_\_
- Anual \_\_\_\_

7.- ¿Quién sería la persona indicada para evaluar el desempeño en su unidad de trabajo?

- Jefe Inmediato \_\_\_\_
- Coordinador de Personal \_\_\_\_
- Especialista \_\_\_\_
- Comisión \_\_\_\_

8.- ¿Considera Usted que la Evaluación del Desempeño puede verse afectada por la subjetividad del evaluador, tales como: prejuicios, preferencias, entre otros?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

9.- ¿Considera que la Evaluación del Desempeño es un proceso positivo para usted como trabajador?

- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

10.- ¿Se siente motivado ocupando el cargo que posee actualmente?



- Si \_\_\_\_
- No \_\_\_\_

11.- ¿Qué beneficios considera usted que proporciona el Sistema de Evaluación del Desempeño?

- Mejoraría el desempeño laboral \_\_\_\_
- Aumento de sueldo \_\_\_\_
- Promoción y ascensos \_\_\_\_
- Todas las anteriores \_\_\_\_

12.- ¿Qué sugerencia plantea usted para que se evalúe mejor su trabajo?

---

---

---

