



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
SAN FELIPE - YARACUY



**LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU  
INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES  
LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO  
VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES  
OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE  
ESTADO YARACUY**

**Autora: María Palao**

San Felipe, Junio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
SAN FELIPE - YARACUY



**LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU  
INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES  
LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO  
VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES  
OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE  
ESTADO YARACUY**

**Autora: María Palao  
Tutora: Mairy Cejas**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración  
del Trabajo y Relaciones Laborales

San Felipe, Junio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
SAN FELIPE - YARACUY



## CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU  
INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES  
LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO  
VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES  
OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE  
ESTADO YARACUY**

**Autora: María Palao  
Tutora: Mairy Cejas**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales  
Por: Msc. Mairy Cejas Rojas  
C.I N°. 14.977.614

San Felipe, Junio 2015



Universidad de Carabobo.  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado.  
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales



### VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE ESTADO YARACUY"**. Presentado por el (la) ciudadano (a): *Palao D.*

*María E.* Titular de la Cédula de identidad N° V. 14.608.633. Para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Victor Casparini 11561580

THEMIS SANDOVAL 9678556

Brenda Lozano V-14.024.767

Bárbula, Octubre 2015

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser un padre amoroso y por estimularnos a vivir con amor, y a mi santo San Rafael Arcángel por ser mi compañero de camino, mi custodio mi guía.

A mis padres, por ser ellos los que me regalaron la vida y me enseñaron que la vida tiene sentido en Dios.

A mis Ángeles, a quienes ofrezco el presente éxito como ejemplo de constancia y perseverancia, para lograr todo aquello que nos programamos en la vida.

A Renny por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y me brindó su apoyo constante ¡Gracias!

A mis hermanas y cuñados por estar conmigo y apoyarme siempre. Especialmente a los Márquez Palao

A todos ustedes con amor.

María Elena Palao

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente le agradezco a Dios por sus bendiciones, a mis padres y familiares porque me brindaron su apoyo para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado.

A todos mis amigos, compañeros de estudio y Profesores de la Universidad de Carabobo que formaron parte del logro de esta meta, siempre quedarán en mis recuerdos, especialmente a la Profesora Mairy Cejas, por su apoyo, paciencia ante mi inconsistencia y por brindarme su orientación.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
SAN FELIPE - YARACUY



**LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU  
INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES  
LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO  
VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES  
OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE  
ESTADO YARACUY**

**Autor: Lcda. María Palao**  
**Tutor: Msc. Mairy Cejas**  
**Año: 2015**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la aplicación de La Evaluación de Desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe. Es de suma importancia todos los aspectos que influyen en el bienestar del trabajador y por ende lograr mejoras en la Institución. Hoy en día la aplicación de este proceso no es estimado con la importancia que tiene para la planificación y estrategia organizacional, por lo cual se continúa llevando a cabo con grandes imprecisiones en su planificación, ejecución y posteriormente en la utilización de sus resultados El estudio se ubicó en la investigación de diseño no experimental, tipo de campo, de nivel descriptivo. La población está conformada por 27 funcionarios ya que fue finita. Para recolectar la información se aplicó un cuestionario contentivo de 17 ítems con preguntas cerradas o dicotómicas; para calcular la confiabilidad se aplicó el cuestionario en una prueba piloto, a seis (6) funcionarios y se realizó mediante el cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson concluyéndose según el resultado arrojado de 0,91 ubicándose su magnitud en una confiabilidad Muy Alta. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades, en el proceso se evidencio la necesidad de poner en marcha cambios organizativos y en las condiciones de trabajo, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida y satisfacción de los de los funcionarios.

**Descriptor:** Evaluación de Desempeño, Satisfacción, Necesidades, Aplicación.

**Línea de investigación:** Gestión de las Personas.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL  
GRADUATE MANAGEMENT  
SKILL IN ADMINISTRATION THE WORK  
AND INDUSTRIAL RELATIONS  
SAN FELIPE - YARACUY



**THE IMPLEMENTATION OF THE PERFORMANCE AND ITS  
INFLUENCE ON THE SATISFACTION OF LABOR NEEDS  
OF STAFF OF THE INSTITUTE VENEZUELAN SOCIAL  
INSURANCE ADMINISTRATIVE OFFICE  
SAN FELIPE YARACUY**

**Author: Lcda. María Palao**  
**Tutor: Msc. Mairy Cejas**  
**Year: 2015**

**ABSTRACT**

This research aimed to analyze the application of performance evaluation and their influence on meeting the labor needs of officials of the Venezuelan Institute of San Felipe Insurance Administrative Office. It is extremely important all aspects that influence the welfare of workers and thus improvements in the institution. today the implementation of this process is not estimated the importance of planning and organizational strategy, which is still underway with large inaccuracies in the planning, execution and later in the use of the results The study He started investigating non-experimental design, field type, descriptive level. The population is made up of 27 staff as it was finite. To collect the information, a 17-item questionnaire contentivo with closed or dichotomous questions was applied; to calculate the reliability the questionnaire was applied in a pilot test, six (6) officials and performed by calculating the Kuder Richardson coefficient was concluded as the result yielded 0.91 magnitude reaching a very high reliability. Once the data studied was determined that there are a variety of weaknesses in the process the need to implement organizational change was evident and working conditions in order to achieve a better quality of life and satisfaction of officials .

**Descriptors:** Performance Evaluation Satisfaction Needs Application.

**Research line:** Management of People.



## INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION.....	15
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	18
Planteamiento del problema.....	18
Objetivos.....	26
Justificación.....	27
CAPITULO II MARCO TEORICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	30
Bases Teóricas.....	35
CAPITULO III MARCO METOLOGOGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	70
Diseño y tipo de la Investigación.....	72
Población y Muestra.....	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	75
Validez del Instrumento.....	77
Confiabilidad del Instrumento.....	78
CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	111
Referencias.....	114
Anexos	
A: Instrumento.....	122
B: Formato de Validación del Instrumento.....	126
C: Confiabilidad del Instrumento.....	132
D: Formato para la Evaluación de desempeño.....	135

## LISTA DE CUADROS

	<b>CUADROS</b>	<b>Pàg</b>
1	Objetivos estratégico de la gestión humana.....	39
2	Operacionalizacion de las variables .....	69
3	Distribucion de la Poblacion .....	74
4	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Conocimiento.....	83
5	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Conocimiento.....	84
6	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Conocimiento.....	86
7	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Importancia.....	87
8	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Importancia.....	88
9	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Objetivos.....	90
10	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Capacitación.....	91
11	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Capacitación.....	93
12	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Planificación.....	94
13	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Planificación.....	96
14	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Planificacion.....	97
15	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Aplicación.....	99
16	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Motivacion.....	100
17	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Motivación.....	102
18	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Motivación.....	103
19	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Motivación.....	104
20	Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Motivación.....	106

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>GRAFICO</b>	<b>Pàg</b>
1	Distribución promedio de los resultados, según indicador Conocimiento.....	83
2	Distribución promedio de los resultados, según indicador Conocimiento .....	85
3	Distribución promedio de los resultados, según indicador Conocimiento .....	86
4	Distribución promedio de los resultados, según indicador Importancia .....	87
5	Distribución promedio de los resultados, según indicador Importancia .....	89
6	Distribución promedio de los resultados, según indicador Objetivos.....	90
7	Distribución promedio de los resultados, según indicador Capacitación .....	92
8	Distribución promedio de los resultados, según indicador Capacitación .....	93
9	Distribución promedio de los resultados, según indicador Planificación .....	95
10	Distribución promedio de los resultados, según indicador Planificación.....	96
11	Distribución promedio de los resultados, según indicador Planificación.....	98
12	Distribución promedio de los resultados, según indicador Aplicación.....	99
13	Distribución promedio de los resultados, según indicador Factor Motivación.....	101

14	Distribución promedio de los resultados, según indicador Factor Motivación.....	102
15	Distribución promedio de los resultados, según indicador Factor Motivación.....	103
16	Distribución promedio de los resultados, según indicador Factor Motivación.....	105
17	Distribución promedio de los resultados, según indicador Factor Motivación.....	106

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA</b>	<b>Pàg</b>
1 Tipos de Evaluación de Desempeño .....	46
2 Procesos de la Aplicación de la Evaluación de desempeño .....	49
3 Jerarquía de las necesidades Según Maslow.....	58

## INTRODUCCION

La aplicación del proceso de evaluación de desempeño, es un instrumento fundamental que ayuda a cooperar para el logro de los beneficios en la vida de las personas, así como mejorar su eficiencia y su eficacia dentro de la institución, Es por ello que a través de la dirección de los recursos humanos motivan al personal a darse cuenta de que se puede satisfacer sus necesidades, hacer uso de su potencial y contribuir con el cumplimiento de sus objetivos y obligaciones. Hoy en día la aplicación de este proceso no es estimado con la importancia que tiene para la planificación y estrategia organizacional. Han existidos cambios continuamente, actualmente cuanto mejor funcionen las instituciones, más fácil se afronta la sociedad los desafíos y las oportunidades. De allí es cada vez más importante el mejoramiento organizacional para su buen desempeño.

La gerencia de Administración de Recursos Humanos se viene adaptando a los cambios que se han presentado, tomando en cuenta que es el recurso humano el pilar fundamental y el activo más valioso con el que cuentan la institución.

Ciertas instituciones tienden a olvidar la evaluación de desempeño, olvidando el potencial que existe en cada ser humano. Dándole así más valor a otras áreas.

La Evaluación de desempeño es aplicada en cualquier organización, puesto que estas poseen un personal del cual se debe llevar un seguimiento del rendimiento

en el trabajo con el fin de mejorar la calidad de vida del mismo. En Venezuela se realizan planes, programas, proyectos, políticas y procesos que ayuden a mejorar la aplicación del desempeño laboral en los trabajadores.

Debido a lo antes mencionado, las instituciones públicas también cuenta con dicho proceso, la presente investigación se enmarcó en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales específicamente en la Oficina Administrativa San Felipe, cuya razón de ser es brindar protección de la Seguridad Social a todos los beneficiarios en las contingencias de maternidad, vejez, sobrevivencia, enfermedad, accidentes, incapacidad, invalidez, nupcias, muerte, retiro y cesantía o pérdida de empleo, de manera oportuna y con calidad de excelencia en el servicio prestado, dentro del marco legal que lo regula.

Este estudio está estructurado en cuatro capítulos a desarrollar;

El capítulo I, está dirigido al problema de la investigación, cual está constituido por objetivos de la investigación y justificación del estudio.

En el capítulo II se elabora el marco teórico que sustenta la investigación constituido por antecedentes, bases teóricas, definición de términos y la Operacionalización de variables.

En el capítulo III se presenta la metodología a aplicar, se hace referencia al diseño y tipo de investigación, así como también la población, se señalan las técnicas de recolección de datos, la validez, la confiabilidad y la técnicas de análisis de datos.

El capítulo IV presenta los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre tuvo que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades, y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos y esa tendencia dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines u objetivos.

Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad. Por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores. La motivación que la organización genere en sus empleados le dará mayores beneficios a ésta, en tanto que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador. Es importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas.

Mora García (2001) afirma que: “La gerencia postmoderna centra su importancia en el lado comportamental más que en el estructural, el recurso humano

es más importante que nunca...” (p. 23). En este mismo orden de ideas, en Venezuela la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE, 1989) señaló que:

La falta de formación gerencial adecuada impide a estas personas gerentes y supervisores, entender que una de sus principales funciones consiste en ocuparse diaria y sistemáticamente de la administración de los recursos humanos, o sea, del personal. Pero gerenciar no es “mandar o jefear” personas implica un conocimiento y adecuada consideración de los diversos y complejos aspectos del comportamiento individual y del comportamiento de los grupos humanos y sus interrelaciones (p. 47).

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de allí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible, satisfaciendo así sus necesidades, Partiendo del hecho de que el recurso humano ha dejado de ser un medio más con los que cuentan las organizaciones para convertirse en el recurso estratégico que se debe optimizar. Para que la gestión sea óptima es necesario pensar en la parte estratégica de los recursos humanos, que es la etapa en la que se estructuran los equipos de trabajo partiendo no sólo de valoraciones, evaluaciones y planificaciones, sino que se hace indispensable estar cerca de las personas. La Gestión de los Recursos Humanos, es el medio dispuesto para alcanzar atender de una forma coherente, consistente e integrar sus necesidades, de manera que éste perciba que es el activo más importante de su organización y esto produzca una satisfacción que se manifieste en una acción consecuente en aras de la misión organizacional.

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización. Desde estas perspectivas las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores. Es por ello que la evaluación del desempeño, tiene una influencia positiva en el comportamiento de la estructura organizacional porque beneficia a la organización no sólo en la identificación de los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y la selección de los empleados que tienen condiciones de promoción; sino también en la intensificación de su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (promoción, crecimiento), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

En tal sentido, cabe señalar la constante preocupación por la gerencia empresarial por determinar cómo alguien está desarrollando su trabajo, los motivos para realizarlos y la razón por la cual algunas personas llevan a cabo una mejor actividad. Estas dudas se aclaran si se implementa, en el caso de una organización,

una correcta evaluación de desempeño que, según Chiavenato (2002), "... es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo" (p. 198) El mismo autor afirma lo dinámico de este proceso, pues los empleados son evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además este concepto muestra claramente la finalidad de la evaluación del desempeño: determinar y detectar las mejores cualidades de las personas a fin de premiarlas, motivarlas e incentivarlas a lograr altos de desarrollo y productividad. En función de lo anteriormente descrito en toda organización debería existir un sistema metódico, objetivo y eficiente de evaluación del desempeño, siendo este imprescindible para generar necesidades de perfeccionamiento continuo en los empleados, en el cual los mismos, se someten consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño, en aras de fortalecer sus potencialidades

En este mismo orden de ideas, la misma presenta diversas acepciones, resumiendo que la evaluación de desempeño es el proceso de reconocer los saberes en cada miembro de la organización a partir de instrumentos que definen las evidencias del saber conocer (conocimientos y habilidades) y saber ser (actitudes) requerido en el cargo que desempeña con el propósito de retroalimentar al trabajador y orientar su formación y desarrollo, el reconocimiento de cada saber durante el desempeño del trabajador se vincula a indicadores de logro que son previamente definidos y parametrizados con medidas de medición observables.

De esta manera, para asegurar la evaluación de desempeño objetiva y pertinentes es necesario que los objetivos de cada cargo estén claramente definidos en cuanto a funciones y responsabilidades y que la estructura organizacional exprese en conjunto, la dimensión la organización, la misión, visión, objetivos y valores como

elementos claves del saber conocer, saber hacer y saber ser demostrando en comportamiento y acciones individuales y grupales.

Por tanto es necesario trabajar logrando la solidez en el funcionamiento de la organización, donde las expectativas de los miembros correspondan con los principios del centro influyendo en ellos de manera poderosa y contando con la cooperación de todos. Por tal motivo se considera de vital importancia la evaluación del desempeño como vía de modificación de las personas, los grupos y la propia organización, encaminada a mantener la disposición.

Por otra parte, actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, diferenciándolas, una de otra por la capacidad que tienen las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio marcado fuertemente por la capacitación y adaptación a la tecnología. Ahora bien, la gestión tecnológica, es definida por Zorrilla (1997) como la actividad organizacional mediante la cual se define e implanta la tecnología necesaria para lograr los objetivos y metas de la organización en términos de calidad, efectividad, adición de valor y competitividad, es indispensable para evitar el estancamiento de las organizaciones cuando no logran asimilar o apropiarse tecnología que han adquirido mediante la compra de equipos o por asistencia técnica recibida. El desarrollo adecuado de las actividades de gestión tecnológica está basado en la adquisición de tecnología y la generación de tecnología. La complejidad y velocidad de los cambios que se están produciendo, el uso intensivo del conocimiento y la innovación como factores dominantes y responsables del éxito de las organizaciones en el nuevo ambiente organizacional, demandan estas prácticas de gestión. Según Mivi, S. (2010) en su publicación web define que “La gestión tecnológica es el proceso para administrar el desarrollo de la tecnología su uso e implementación para los sectores públicos o privados con un proceso de innovación e

investigación y desarrollo en donde incluye el uso de la tecnología en los productos y en la 54 solución de problemas para mejorar”, (p.3). Basándose en esta premisa se puede decir que es posible tomar herramientas de este proceso para solventar o mejorar dentro de una organización la acción de realizar la evaluación del desempeño del talento humano a fin de obtener resultados seguros y rápidos para que los gerentes tomen decisiones en función de los mismos.

En la medida en que las normas inculcadas a través de un sistema de evaluación del desempeño sean más compartidas por los miembros y estén cada vez más en concordancia con los que profesen la organización, entonces se fortalecerá más la cohesión grupal, servirá de medio de identificación la solidaridad entre ellos, logrando con el concurso de todos los miembros, una forma común de resolver los problemas y podrá ser encaminada por un mejor camino organizativo.

Ahora bien, por otro lado, La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr resultados mayores, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la organización.

Por lo antes expuesto, por creer que esto es solo un instrumento de valoración cuantitativa y no motivacional y por los errores en la utilización de las técnicas y herramientas aplicadas en dicha evaluación, el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe, no escapa de esta realidad causando inconformidades de intereses o pocas muestras de aprecio en los funcionarios que se

sientan invisibles o sufran el síndrome del trabajador quemado. De allí es que surge la necesidad de realizar dicha investigación debido a que estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

La evaluación del desempeño que se realiza actualmente crea conflictos con los trabajadores, ya que éstos consideran que se hace de forma subjetiva, tomando en cuenta solo los aspectos negativos de su comportamiento, más no los positivos, les hacen llamados de atención cuando incumplen el horario de trabajo; sin embargo, los trabajadores perciben que se obvian los reconocimientos cuando laboran tiempo adicional a lo contemplado en su jornada de trabajo.

Por su parte en la oficina administrativa del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales de San Felipe estado Yaracuy se presenta inconformidad en función de la evaluación correcta de desempeño, ya que la Ley del Estatuto de la Función Pública consagra en su artículo 57, la obligación que tiene la Administración Pública de evaluar a los funcionarios, siendo que, a tal efecto el artículo en cuestión dispone que:

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan

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 (p.12).

No sólo de esta forma se obtendrá un rendimiento garantizado por parte de los trabajadores, se podrá realmente concebir la ejecución exitosa del desempeño como parte del mejoramiento de la gestión de la institución y específicamente la madurez del comportamiento laboral como apoyo al comportamiento organizacional. Es por todo lo antes expuesto que surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el procedimiento de evaluación de desempeño desarrollado por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina Administrativa de San Felipe Estado Yaracuy? ¿Cuáles son las debilidades que poseen los factores aplicados en los diferentes departamentos del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina Administrativa de San Felipe Estado Yaracuy? y ¿Cuáles son los lineamientos para satisfacer las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina administrativa de San Felipe Estado Yaracuy.



## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la aplicación de la evaluación de desempeño con el fin de satisfacer las necesidades laborales en los funcionarios del Instituto Venezolano De Los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy.

### **Objetivos Específicos**

1.- Diagnosticar la influencia de la evaluación de desempeño en cuanto a las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina Administrativa de San Felipe Estado Yaracuy.

2.-Identificar las debilidades que poseen la aplicación de la evaluación de desempeño en los departamentos del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina Administrativa de San Felipe Estado Yaracuy.

3.- Establecer los lineamientos para satisfacer las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina administrativa de San Felipe Estado Yaracuy.

### **Justificación**

Para que la administración del recurso humano se lleve a cabo con la máxima eficacia es sumamente importante que los gerentes conozcan la fuerza motivadora de las necesidades humanas que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la institución, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional.

En este orden de ideas se ha hecho necesario e imprescindible trabajar bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

La satisfacción laboral es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con

la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo. En una economía globalizada, los gerentes necesitan conocer las diferencias sociales, culturales y económicas para ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un determinado país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

La gestión de evaluar el desempeño en forma constructiva beneficia y fortalece la relación trabajador - líder - organización, generando de esta manera el acuerdo, el consenso, el respeto y una justa paz laboral entre los miembros de la organización. Uno de los grandes aportes de evaluar el desempeño del trabajador es que hace posible alinear la gestión del recurso humano hacia los objetivos organizacionales, favoreciendo la integración del trabajador en forma individual y grupal, dejando un margen de amplitud para que cada organización defina el alcance y delimite los objetivos que se propone, ya que el evaluador debe poseer habilidad para poder expresar lo que observa en el evaluado en forma objetiva y consciente sin pretender ser juez del evaluado.

De esta manera la investigación permitió analizar la aplicación de la evaluación de desempeño con el fin de comprobarla influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano De Los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy, el abordar esta problemática se justifica por las propias necesidades de organismos públicos por alcanzar mayor satisfacción del Recurso Humano y por ende, mejor rendimiento en sus labores.

Los resultados de la investigación podrán servir de base para hacer recomendaciones al Departamento de Recursos Humano, así como al personal, tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados.

Finalmente para la Universidad de Carabobo, el presente trabajo servirá como antecedente de referencia para investigaciones futuras que consideren la investigación sobre el mismo tema y a su vez será de apoyo a los funcionarios de la institución que deseen realizar trabajos similares.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

El proceso de investigación se completa al señalar el conocimiento teórico que explica y fundamenta el objeto de estudio. Por esta razón, en esta indagación se señalan los antecedentes consultados sobre el tema. Igualmente, se hace referencia a los diferentes análisis, publicaciones que se han realizado acerca de esta materia.

Cabe señalar, que según Hernández, Fernández y Batista (1998), el desarrollo del marco teórico “implica exponer y analizar teorías, conceptualizaciones, perspectivas teóricas, investigaciones y antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio”, tal y como se desarrollará a continuación.

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

Las ideas y premisas que conforman el concepto de Evaluación de Desempeño, han estado sometida a una acelerada evolución durante las últimas décadas esto ha determinado una amplia proliferación de definiciones, que incluso ha promovido imprecisiones y hasta confusiones. Por tanto, con la finalidad de precisar cuál es el marco teórico que sustenta la presente investigación, a continuación se detallan los antecedentes consultados en las temáticas relacionadas con los objetivos planteados.

A continuación se resumen algunos estudios internacionales y nacionales, realizados anteriormente, acerca del tema objeto de estudio.

Bedoya, E. (2003), realizó un trabajo titulado “La nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en empresas competitivas”. Trabajo de Grado Académico para optar al título de Magíster en Administración, Lima, Perú. En esta investigación se planteó como objetivo general: Analizar las Teorías y Enfoques sobre la Concepción de la Función de Recursos Humanos (RRHH) y su relación con la Gestión de Evaluación de su Desempeño en la Empresa Competitiva, llegando a las siguientes conclusiones: Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos; el estudio de la Función de los recursos humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivas y permanecer en ellos.

En primer término, Soto (2013) realizó un trabajo de grado, titulado “La Evaluación de Desempeño en las empresas contratistas de los mejoradores de crudo extra pesado en Petróleos de Venezuela División Mejoramiento”. El objetivo de dicho trabajo consistió en analizar la evaluación de desempeño de los trabajadores de las empresas contratistas de los mejoradores de crudo extra pesado en Petróleos de Venezuela División Mejoramiento en el Complejo Industrial José Antonio Anzoátegui, para ello recurrió a una investigación de campo, de diseño cuantitativo no experimental de tipo transaccional descriptivo dentro de la cual se utilizó un cuestionario conformado por treinta y dos (32) preguntas de carácter dicotómico, que se aplicó a una muestra de cincuenta y cinco (55) trabajadores de estas sociedades

mercantiles, con el objeto de diagnosticar las estrategias al momento de la ejecución de evaluación de desempeño contratistas y su vinculación con las gerencias de Petróleos de Venezuela S.A.

De esta manera, sobre la base de estas ideas expuestas, el investigador consultado concluyó que la división de mejoramiento y captación de trabajadores revisa las estrategias aplicadas por sus empresas contratistas considerando lineamientos establecidos en la guía administrativa de aplicación de las modificaciones referente a la evaluación de desempeño. También indicó, que las medianas y grandes empresas consideran las políticas de evaluación de desempeño como una inversión financiera de carácter social, que como tal, es susceptible de ser convertida en una ventaja frente a sus competidores.

La información contenida en el estudio reseñado se relaciona con el tema propuesto para este trabajo de grado en lo referente a los métodos empleados por el autor para el análisis de la evaluación de desempeño en la organización analizada, así como también el rol de la evaluación de desempeño como eje financiero.

Por otra parte, se consultó a Lucena (2011), elaboró un trabajo titulado “La evaluación de desempeño como perspectiva en la gestión estratégica de costos de las instituciones financieras de la banca universal en Venezuela”, realizada por la cual tuvo como finalidad analizar la evaluación de desempeño como gestión estratégica de costos en las instituciones financieras de la banca universal, identificando los lineamientos, iniciativas , políticas y principios que hacen posible el equilibrio económico-social, el éxito institucional y la consecución rentable de los objetivos de

la organización. Para su investigación recurrió a una investigación cuantitativa de tipo exploratorio y descriptivo, cabe destacar, que la recolección de datos pertinentes para el diagnóstico situacional de la gestión de evaluación de desempeño se realizó aplicando un cuestionario conformado por veinticinco (25) ítems de carácter dicotómico a una muestra no probabilística de treinta y ocho (38) directivos de bancos de estrato grande de la banca universal inscritos en la Superintendencia Nacional de Bancos (SUDEBAN).

Por consiguiente, al referirse a las conclusiones y recomendaciones, el autor reseñado señaló que las instituciones bancarias de estrato grande incorporan el compromiso social a su gestión estratégica; por tanto, la evaluación de desempeño está incluida en la misión de la organización, y se reconoce la importancia del compromiso con los empleados y accionistas para la mejora continua del desempeño financiero, considerando la función social de la organización mediante la ética y la inversión constante en el bienestar de la comunidad, transformada en una ventaja competitiva frente a otras sucursales y bancos externos. Por ello, se recomendó involucrar a los accionistas en el compromiso social.

Cabe señalar, que la investigación referenciada se consideró relevante el presente estudio, por ser realizado en un sector netamente financiero, que aunque no desarrollan el mismo tipo de actividades sus estrategias pueden utilizar porque han logrado establecer ventajas competitivas en el mercado bancario para el mejor desenvolvimiento de los empleados.



Becerra (2010), realizó un trabajo de grado titulado “Análisis de la evaluación de desempeño dentro de las instituciones microfinancieras en Barquisimeto, Estado Lara, para el período 2005-2008”. El objetivo de dicho trabajo consistió en analizar la evaluación de desempeño de las instituciones microfinancieras ya que dicho estudio permitirá visualizar de manera general, el grado de eficiencia con el cual cumplen su misión los trabajadores, así como el alcance de su cartera de créditos que contratan, la generación de microempresas, entre otros. Para ello recurrió a una investigación perteneciente al diseño de campo y documental, aplicó una encuesta tipo entrevista no estructurada, a una muestra aleatoria conformada por treinta y tres (33) representantes gerenciales de las instituciones microfinancieras que hacen vida en Barquisimeto, Estado Lara; complementada, con la observación directa de sus registros financieros.

Desde esta perspectiva, el estudio demuestra que el análisis de la evaluación de desempeño debe basarse en un compendio de indicadores que se complemente; permitiendo así la construcción de patrones y el estudio de tendencias lo más próximos a la realidad, para generar estrategias gerenciales efectivas, y su correspondiente transformación en ventajas competitivas, limitando o subsanando en gran manera las brechas existente y se recomienda generar puntos de encuentro donde se compartan las mejores prácticas institucionales, propiciando así la sinergia y el desarrollo del sector microfinanciero local y promover investigaciones adicionales de tipo académico sobre el sector.

Por consiguiente, la investigación reseñada resulta relevante para la presente, porque representa un análisis de la evaluación de desempeño al sector de las instituciones microfinancieras, además muestra un panorama de la situación gerencial en cuanto a capacitación, que podría o no repercutir en los objetivos y la obtención de

resultados de utilización de la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia financiera dirigida a consolidar ventajas respecto a la competencia.

En síntesis, de los antecedentes de investigación reseñados se puede inferir que el tema de la evaluación de desempeño es complejo y por tanto requiere tanto de un enfoque multidisciplinario como de la selección de distintas herramientas metodológicas para la recolección de la información.

### **Bases Teóricas**

Los argumentos teóricos de esta investigación, se tomó como referencia conceptual con la finalidad de darle sustentación y soporte al presente estudio. De esta manera, se hizo énfasis en la evaluación de desempeño con el fin de satisfacer las necesidades laborales en los funcionarios del Instituto Venezolano De Los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy todo ello como contenido relacionado a la investigación objeto de estudio.

Las empresas van camino a convertirse en comunidades sin fronteras y son, cada vez más, entidades virtuales. Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. De hecho, el término "empleado" está desapareciendo poco a poco: las empresas ya no gestionan empleados, sino personas. La empresa se está transformando en una red de personas vinculadas entre sí, y cada vez se parece menos a un grupo cerrado y estable de empleados.

Las investigaciones muestran que las organizaciones que saben aprovechar bien su capital intelectual consiguen unos beneficios netos superiores en un 30% respecto a otras empresas que no gestionan estos importantes activos.

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

De igual manera, Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se puede definir como: Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico o grupo social compuesto por personas tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La capacidad de una organización se logra en la medida que se toma en consideración la clave para el éxito, la cual se define en alinear clara y directamente los propósito y estrategias propios de las actividades de sus colaboradores, desarrollando así, el talento en la misma línea del direccionamiento estratégico.

Es importante comprender que las empresas deben organizarse para adaptarse a contextos competitivos y turbulentos. Para ello necesitan combinar cambios en la estructura al descentralizar operativamente sus procesos para incrementar la flexibilidad de respuesta, reduciendo capas de gestión para evitar inercias innecesarias, estableciendo más comunicación horizontal, inversión en tecnología e innovación en recursos humanos.

La función del Recursos Humanos dentro de una organización puede ser cumplir con los objetivos de la administración como tal para lograr el éxito de los objetivos propuesto por parte de la organización y así poder llevar a cabo el desarrollo y bienestar de las actividades laborales dentro de la organización.

El término "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones. Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito organizacional.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día

mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización. A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y la sociedad.

En la era de la información surgen los equipos de personas, que sustituyen los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas son transferidas para terceros en cuantos actividades tácticas son delegados a los gerentes de línea en toda organización, los cuales pasan a ser los gestores de personas, los equipos de recursos humanos proporcionan consultaría interna para que el área pueda asumir actividades de orientación global mirando el futuro y el destino de la organización y de sus miembros las personas de agentes pasivos que son administrados y controlados rígidamente, pasan a construir agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales.

El modelo de gestión de recurso humano se basa en dos aspectos. Las personas como seres humano: es decir debe tener personalidad propia, profundamente diferente entre sí, con una historia personal y particular y sobre todo diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión del mismo. Las personas como activadores inteligentes de recurso organizacionales: es decir como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensable a su constante renovación y competencia en un mundo de cambios y retos.

La gestión de Recursos Humanos es un de las áreas empresariales que más ha tenido cambio y transformaciones en los recientes años. La visión que se tiene hoy es totalmente diversa de su tradicional configuración, cuando recibía cuando recibía el nombre de relaciones industriales de recurso humano (ARH). La gestión de personas ha sido responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas y por el aporte de capital intelectual que simboliza más que todo la importancia del factor humano en plena información.

### **Objetivos estratégicos de la gestión humana**

**Cuadro 1.** Objetivos estratégico de la gestión humana

Equidad, Integración y Participación	Puede desglosarse en dos partes: una primera que significa un tratamiento justo a los ojos de las personas, quienes toma un parámetro (como base para establecer las comparaciones) y la segunda la percibida por el individuo y este la determina mediante proceso de comparación interno y externo entre lo que el individuo recibe, lo que reciben los demás sus aportaciones y las personas de referencia. Lo que permite una integración entre esto componentes.
Rendimiento Operativo	Busca que las personas alcancen mediante sus conductas los resultados esperados. Para ello habrá de tenerse claro los objetivos, establecimiento de un sistema de compensación ligado al rendimiento de las personas y por ultimo dotar a las organizaciones de estructuras más simples.
Innovación y Flexibilidad	La innovación hace referencia a la capacidad de las personas de aportar e introducir procesos nuevos que mejoren las condiciones actuales. La flexibilidad se introduce como una herramienta clave en la organizaciones, buscando entonces justificar la introducción de medidas más flexibles en los cambios que tengan mayor restricciones y rigidez en las organizaciones.

Fuente Cejas y Chirinos a partir de valle cabrera (1995)

## **Evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño, es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización, históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

Al respecto, Cummings, L (1994) señala que la Evaluación del Desempeño se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador. Donde se debería brindar una retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

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

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. Según Chiavenato (2002:198) señala que, “La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada

persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”.

Así mismo Byars & Rue (1996), citado por Chiavenato la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

De igual manera Haper y Lynch definen La evaluación del desempeño como una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. También plantean que la evaluación del desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización.

Por otra parte Werther Y Davis (2000), “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

A su vez, Mathis y Jackson, (2003), plantean que “La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados”.



El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos, cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **Objetivos o fines de la Evaluación de Desempeño**

Según Mondy (1997), el objetivo de la evaluación de desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica si se comprende por evaluadores y empleados, un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Gestoso (2007) indica que las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores pueden tener dos objetivos básicos. Por un lado el control, y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación:

- Administración de Personal: Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar, e incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.
- Técnicas de gestión o validación, se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente.
- Identificación de potencial, no es más que la identificación de empleados que podrían otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.
- Desarrollo de la gestión, constituye un instrumento útil en las mejoras de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo.

- Desarrollo y motivación, tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándolo eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados es dándoles la posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades.

Se exponen cinco finalidades generales para identificar potenciales, remunerar según el rendimiento, incrementar la mejora del desempeño de la tarea, procurar y fomentar la implicación de los trabajadores en los objetivos de la organización, crear o implementar un documento administrativo para lograr una mejora continua en base a los resultados corregidos.

### **Principios de la Evaluación de Desempeño según Chiavenato**

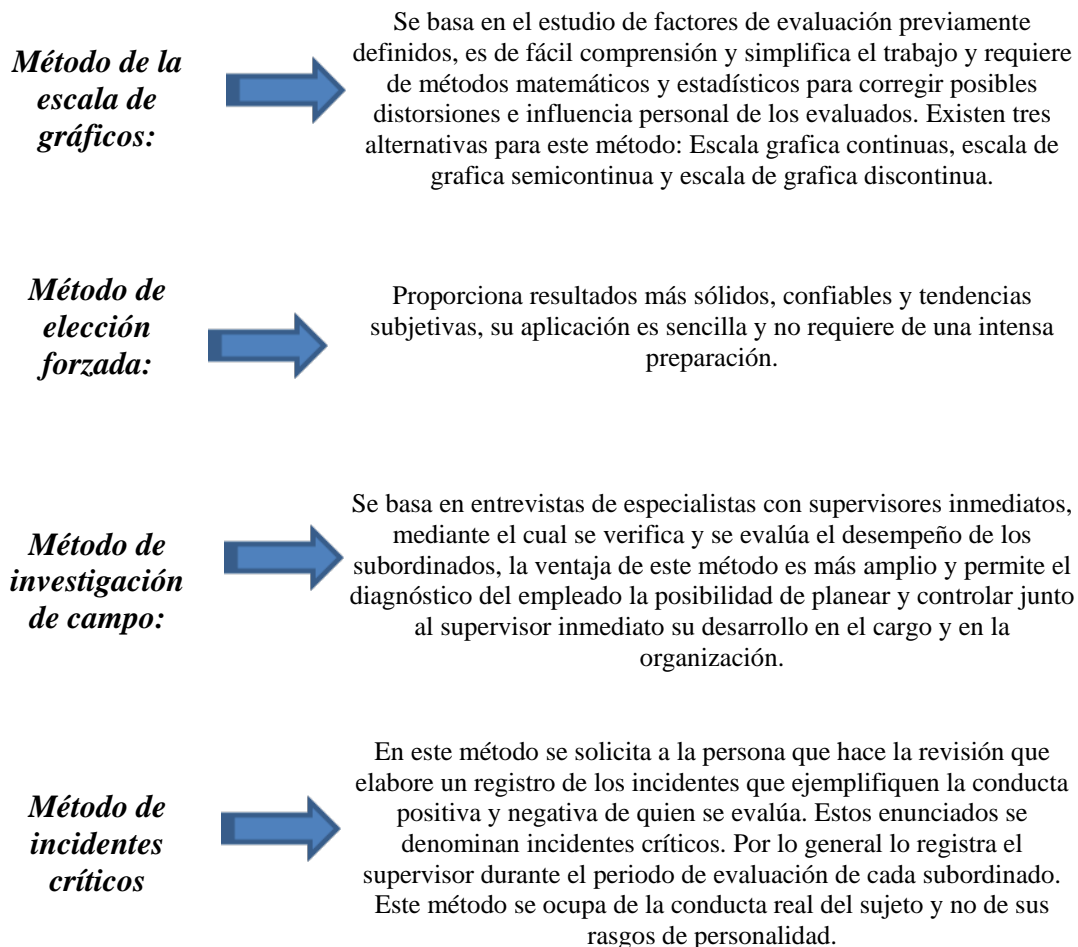
1. Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
2. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

3. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
4. La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
5. Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
6. Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
7. Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
8. El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
9. El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

## Tipos de la Evaluación de Desempeño

Las opciones de evaluación del desempeño se refieren a los diferentes tipos de actores y modalidades de evaluación que pueden ser llevados a cabo en una organización. Chiavenato (1994:357-362) identifica métodos de evaluación de desempeño entre ellos tenemos:

**Figura 1.** Tipos de Evaluación de Desempeño



Fuente: Chiavenato (1994)

## **Importancia de la Evaluación de Desempeño**

Chiavenato (2000), indica que la evaluación de desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación de desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define que aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

## **La Necesidad de una evaluación del desempeño**

De acuerdo con Grote (2002):

Para toda organización que sea bien organizada, un sistema de Evaluación del Desempeño es la herramienta administrativa más importante de todas, ya que ningún otro proceso posee una influencia tan significativa sobre la carrera de los individuos y sobre su vida laboral. De igual forma, si dicho sistema es empleado apropiadamente servirá para lograr que los trabajadores se identifiquen plenamente con la misión, visión y valores de la Institución a la que pertenecen (p.78)

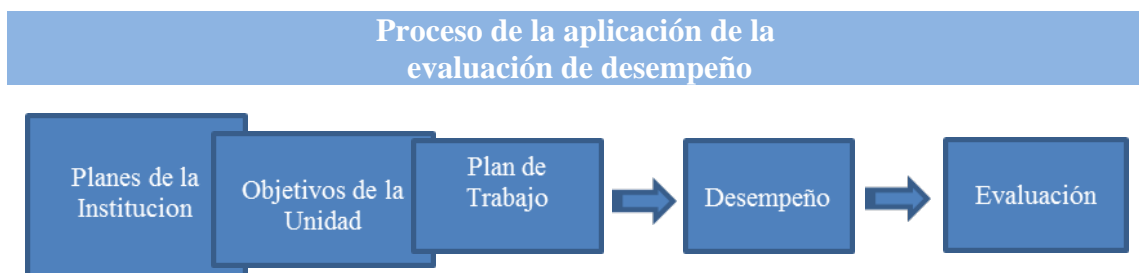
En este mismo orden de ideas puede añadirse, que un proceso adecuado para la Evaluación del Desempeño puede producir amplios beneficios para toda organización, de hecho puede llegar a ser un elemento fortalecedor de la relación supervisor-trabajador y animar a los miembros de la organización a alcanzar la plenitud de su potencial, de acuerdo a lo dicho por Domeyer (2005:18), quién además refiere que “esto será posible, toda vez que el supervisor pueda manejar la comunicación de forma adecuada, haciendo sentir al trabajador que sus preocupaciones han sido escuchadas”.

Por otra parte esta necesidad ha estado presente por mucho tiempo, una de las principales fuentes de tensión de los ejecutivos era la falta de una retroalimentación adecuada sobre el desempeño de cada uno en el trabajo, lo cual generaba una sensación de vacío ante la incertidumbre provocada por la falta de conocimiento fidedigno en cuanto la labor propia.

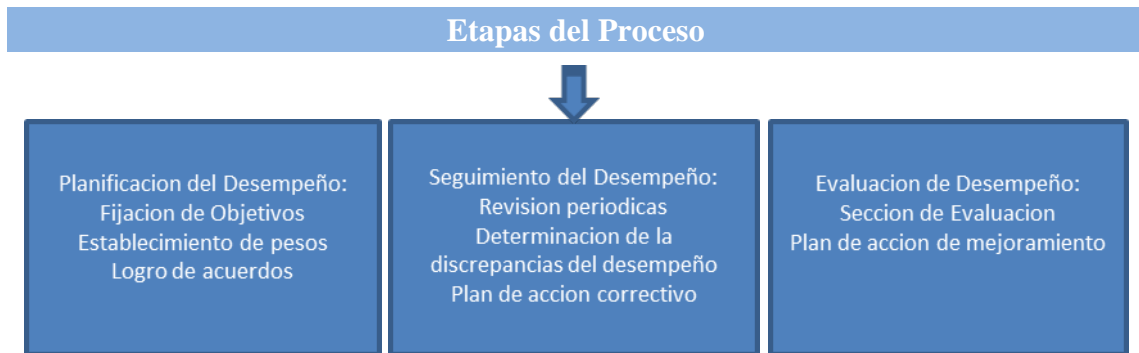
El anterior señalamiento posee igual validez en la actualidad, a la luz de lo referido por Lemaire y Reissman (2002) quienes luego de haber realizado una investigación sobre este tópico para “Hay Group”; llegaron a la conclusión de que la razón por la que una organización que realiza el levantamiento de un buen plan y lleva a cabo una estrategia adecuada para comunicarlo a todos sus miembros, no logra que este se lleve a cabo de forma satisfactoria, es una pobre administración del desempeño del personal, lo cual necesariamente incluye el seguimiento continuo al comportamiento de los trabajadores a través de la Evaluación del Desempeño.

Otro punto que debe ser estudiado e implementado en toda organización, es la búsqueda del mejor desempeño posible por parte de su personal. En tal sentido, la Evaluación del Desempeño juega un papel fundamental, debido a que permite ofrecer información de relevancia sobre la labor individual, sin la cual es imposible tomar acciones apropiadas para el mejoramiento continuo del trabajador.

**Figura 2.** Procesos de la Aplicación de la Evaluación de desempeño







Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública

La efectiva aplicación de este sistema de evaluación supone una serie de fases que encierran en sí un proceso constante con la participación de diferentes autores. Este proceso comienza con la definición por parte de la alta gerencia de los planes de la Organización, para luego los supervisores definir los objetivos de la unidad, para finalizar con los objetivos de desempeño individual, que son la base para realizar la evaluación.

La buena aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, trae ventajas a la institución, 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.

### **Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos.**

La tarea de evaluar el desempeño constituye 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 un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

**Beneficios de la Evaluación del Desempeño: Oportunidades para cada actor.** Según el sistema de evaluación del desempeño para los Empleados de la Administración Pública. Ministerio de planificación y desarrollo

### *Para el empleado*

- Es una excelente oportunidad de diálogo entre el empleado y su supervisor inmediato, que facilita una mayor integración, dando paso al trabajo interdisciplinario.
- Proporciona al empleado la oportunidad de conocer la opinión que sobre su trabajo tienen sus supervisores. Es muy importante porque se le evidencia que la empresa u organización se preocupa por él y por su bienestar personal y profesional. Esto eleva la moral del empleado y lo motiva en el cumplimiento de sus actividades.
- Estimula a los empleados, porque los invita a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más, proceso que finalmente genera un mayor rendimiento y productividad laboral y personal.
- Elimina cualquier posibilidad de favoritismo, en tanto que todos los empleados son evaluados sobre bases iguales.
- Incrementa las posibilidades de éxito de la organización, pues permite que el empleado haga un alto en su jornada diaria para sopesar, con una visión de conjunto, qué ocurrió en el período anterior, cuál fue su rendimiento, qué hizo de bueno o de malo, cómo corregirá lo que no estuvo bien y hacia dónde va a encausar su esfuerzo para mejorarse.

- Permite al empleado conocer las reglas del juego, es decir, las expectativas de su supervisor respecto a su rendimiento y comportamiento.
- Permite que el empleado conozca las medidas que el supervisor tomará para mejorar su rendimiento (programas de entrenamiento, seminarios, adiestramiento en el cargo, etc.) y las que el empleado tomará por iniciativa propia (autocorrección, cursos, etc.)

*Para el organismo*

- Colabora en el reconocimiento de las debilidades y fortalezas de la organización, así como las oportunidades para incrementar la productividad.
- Proporciona información confiable y objetiva sobre los diferentes subsistemas (unidades, departamentos) y las otras actividades de la administración del personal.
- Ayuda a detectar las necesidades de capacitación de los empleados, teniendo en cuenta que algunas de las fallas de éstos se deben a la falta de conocimientos específicos para la labor que están desarrollando.

- Sirve para medir la eficiencia de cada departamento o unidad, pues ésta se realiza a través de su personal.

*Para el supervisor*

- Le proporciona una visión más clara del funcionamiento de la organización. Podrá reconocer, al igual que sus empleados, cuáles son sus aciertos y cuáles sus fallas con el objeto de fortalecer los primeros y corregir las segundas.
- Le ofrece una oportunidad para pensar en “su gente”, sus aspectos positivos y sus diferencias.
- Es la oportunidad para que proponga medidas dirigidas a mejorar el patrón de comportamiento de sus empleados o subordinados.
- Contribuye con la agilización y dinamización de los canales de comunicación en cada departamento y unidad.

**Problemas del proceso de evaluación del desempeño**

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los supervisores-evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- Que se desarrollen prejuicios personales
- Que se presente el efecto “halo”
- Que se sobrestime o subestime al evaluador
- Que se presente el efecto de tendencia central
- Que se produzca un efecto de indulgencia
- Que se evalúe por inmediatez
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Cuando el supervisor-evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.

**Jerarquía de las Necesidades de Maslow A.** (1970-1980) La psicología humanística.

Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependen de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas

necesidades primarias), en tanto que en la cima se encuentran las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

•**Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie). También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el nacimiento, además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Su principal característica es la premura, si alguna de ellas no se puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de las personas.

•**Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas, llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación, la huida ante el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y predecible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano si las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden

provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

•**Necesidades sociales:** Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Si las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa.

•**Necesidad de autoestima:** Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

•**Necesidad de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y



llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. Las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismo por ejemplo, sentimiento de realización y que no son observables ni controlables por los demás.

**Figura 3.** Jerarquía de las necesidades Según Maslow.



De acuerdo a lo anterior la teoría de Maslow, tiene relación en esta investigación ya que se especifica las necesidades que todo ser humano presenta en la vida a través de satisfacción de las preocupaciones, siendo la conducta un conjunto de todo un ser integral lleno de nivel de autosatisfacción emocional, física y profesional. A medida que estas necesidades sean logradas se encontrara un funcionario público con mayor motivación a realizar las actividades en la institución.

Medina (2008), en el artículo motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, publicado en la Revista de Administración Pública, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación. Recalca que si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables.

Así mismo señala que existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

### **Satisfacción**

La satisfacción general es el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Grado mayor o menor de satisfacción frente aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al

desempeño laboral. El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables.

El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa. A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

## **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que los empleados perciben su trabajo. Al respecto Stephen, P. (1999), define la satisfacción laboral “como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización”.

Cada trabajador tiene percepciones distintas sobre su ambiente de trabajo y de las acciones positivas que acomete la organización a la que pertenece a favor de su bienestar, que constituyen sensaciones que determinan su actuar, éstas además, se pueden transmitir a otras personas del ambiente externo que le rodea, influyendo indirectamente de manera negativa o positiva. Por tanto: Medir el nivel de satisfacción laboral proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanto más falta para llegar al punto deseado. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita Hernández, Y. (2009). De una manera más amplia, la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico.

Varios autores citados por Brunet L (1992), como Friendlanler y Margulies, Johannenson y Steers, establecen que el concepto de “clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que atañe y

que los sentimientos influyen en las percepciones” (pag80); a pesar de esto es importante resaltar que el clima organizacional está ligado a las percepciones directamente en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo. La satisfacción representa el aspecto afectivo de la percepción individual.

### **Bases Legales**

*Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.* Esta como principal norma de todos los ciudadanos del país, establece disposiciones relativas al trabajo y reconoce a éste como un derecho humano, al que se debe proteger y fomentar, al es el caso del artículo 87, dispone:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

En Venezuela, la evaluación de desempeño es parte de la garantía que ofrece el Estado, a los fines de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, está regida por un conjunto de normas y procedimientos y este como parte del sistema de talento humano se interrelaciona en forma permanente con el ambiente de la institución.

*Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras -LOTTT- (2012).*

La LOTTT, establece en su artículo 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.

### **LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (LEFP)**

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

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.

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.

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.

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.

Es importante tener en cuenta que de incumplirse por parte del supervisor la evaluación de desempeño, el mismo será sancionado como se establezca en la

presente ley, debido a que la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos debe ser obligatoria.

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

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.

## **Marco Conceptual**



- ***Aplicación:*** Es un término que hace referencia a la acción y el efecto de aplicar y aplicarse.
- ***Calidad de Vida:*** es aquel que se utiliza para determinar el nivel de ingresos y de comodidades que una persona, un grupo familiar o una comunidad poseen en un momento y espacio específicos.
- ***Capacitación:*** Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. Wayne y Noe (1997:230).
- ***Conocimiento:*** Busca saber si se conoce y entiende su trabajo, es decir, si domina los conceptos, técnicas y requisitos del mismo para desempeñar sus tareas.
- ***Evaluar:*** Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, entre otras, de una persona. (Diccionario de la Lengua Española 2004: 58).
- ***Evaluación de Desempeño:*** Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

- ***Funcionario:*** es una persona que desempeña un empleo público. Se trata de un trabajador que cumple funciones en un organismo del Estado.
- ***Importancia:*** Importancia es la cualidad de lo importante. Se trata de un término que permite hacer referencia a algo o alguien relevante, destacado o de mucha entidad.
- ***Influencia:*** Es la acción y efecto de influir, se refiere a los efectos que una cosa produce sobre otra.
- ***Motivación:*** son los estímulos que mueven a la persona a realiza determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
- ***Planificación:*** esta busca saber si el empleados organizado y establece un plan para cumplir con los objetivos planteados en determinados tiempos.
- ***Percepción:*** proceso mental y cognitivo que capacita al individuo para interpretar y comprender lo que nos rodea.
- ***Satisfacción:*** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

- ***Satisfacción Laboral:*** satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito. Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo.
- ***Valores:*** Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas.

**Cuadro N°2. Operacionalización de la Variable.**

Objetivos Específicos	Variable	Definición de Variable	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Diagnosticar la influencia de la evaluación de desempeño en cuanto a las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy	Influencia de la Evaluación de desempeño	La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (Mathis y Jackson, 2003:93).	Conocimiento Importancia Objetivos	1-3 4-5 6	Encuesta/Cuestionario	Funcionarios
Identificar las debilidades que poseen la aplicación de la evaluación de desempeño en los departamentos del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina Administrativa de San Felipe Estado Yaracuy	Aplicación de la Evaluación de desempeño	La aplicación de la evaluación de desempeño tiene como tarea evaluar y calificar al empleado, se sustenta en los principios de la gerencia moderna. Su efectiva aplicación supone un proceso sistemático y constante	Capacitación Planificación Aplicación	7-.8 9-.11 12	Encuesta/Cuestionario	Funcionarios
Establecer los lineamientos para satisfacer las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina administrativa de San Felipe Estado Yaracuy	Satisfacción de las Necesidades Laborales	La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales. (Strauss y Sayles, 1992).	Factor motivacional	13-17	Encuesta/Cuestionario	Funcionarios

**Fuente:** Palao M. (2015)

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

La metodología que se va a usar para el desarrollo de cualquier investigación es crucial para determinar el éxito o fracaso de la misma, es por ello que se selecciona el tipo de investigación, diseño y técnicas de recolección de datos más idóneo para desarrollarla exitosamente.

La metodología consiste en la selección del método y las técnicas más idóneas que serán utilizadas para la recolección de la información necesaria para el estudio y a través de ellas alcanzar los objetivos planteados en la investigación. De acuerdo con Tamayo (2010:69) “la metodología constituye la medula del plan que se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación, recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y técnicas de análisis”. En este caso de estudio se analizó la aplicación de la evaluación de desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano De Los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy.

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

En este contexto, la presente investigación asumió un paradigma positivista, definido por Kolakowski (2010), como “un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de ciencia a las operaciones

observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Es decir, fundamenta sus resultados sobre datos empíricos.

Desde esta perspectiva, el enfoque utilizado en la presente investigación, fue el cuantitativo, que de acuerdo a la aseveración de Bernal (2010), “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva”.

Considerando lo señalado anteriormente, se determinó la fuerza de asociación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de las empresas estudiadas. Se pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada. Por esta razón, el tipo de la presente investigación fue de campo, definido por Kolakowski (Ob. Cit.), como:

El análisis metódico de la realidad, con el propósito bien sea de describir sus elementos, 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 (p.7).

Es así entonces, que se deben describir los elementos analizados para desglosar su origen, detallar causas y consecuencias y en final determinar su manera de concluir aplicados diversos métodos de investigación conocidos.

En cuanto al enfoque cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit.), señalan que en el enfoque cuantitativo “el investigador recolecta datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos” (p. 5).

### **Diseño y Tipo de la Investigación**

El diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta en el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio.

El estudio se enmarcó en un diseño no experimental, en un tipo de investigación de campo de un nivel descriptivo.

En este caso, el diseño empleado para el abordaje de la investigación será de campo, el cual es descrito por Arias (2006) de la siguiente manera:

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 la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31).

El presente estudio se sustentó en una investigación de campo, porque los datos fueron aportados directamente por los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Oficina Administrativa San Felipe”, los cuales permitieron determinar la situación que se presenta con el proceso de evaluación de desempeño que se les aplica, y de esta manera se plantearon las respectivas conclusiones y recomendaciones, las cuales son alternativas que pueden dar solución a las debilidades encontradas en el proceso.

Hernández, R Fernández, C y Baptista, P (2006:103) conceptualizan que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se realice describe tendencias de un grupo o población”.

### **Población**

La población se refiere al conjunto de personas que integran el todo y que deben poseer una característica común para poder ser seleccionadas como universo. Se puede considerar dentro de esta perspectiva, que la población juega un papel fundamental, por cuanto se refiere a todas las unidades que se seleccionan en relación al problema determinado previamente, para generalizar de esta forma, los datos recolectados. Cabe destacar, que la población o universo, según Kolakowski (Obj.cit), “es la totalidad del fenómeno a estudiar, de allí que todas las unidades posean una característica común, para compararlas, analizarlas y originar los datos existentes y así, levantar la información de la investigación” (p. 89).



De tal manera, que la población es el universo total a estudiar como parte de la investigación, con el propósito de recabar los datos fiables y pertinentes que servirán de apoyo para describir la situación actual, redactar las conclusiones y sugerir las posibles recomendaciones. Específicamente, en el caso de este estudio, el área de interés analítico estuvo representada por la totalidad de la población ya que su población es finita.

Es importante señalar que no se considerara la aplicación estadística del muestreo, ya que la población no es extensa, tomándose como unidades de estudios todos los sujetos que la integran. Según Ramírez (Ob. Cit.), estadísticamente la población es finita cuando está conformada por menos de mil elementos.

**Cuadro 3.** Funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Oficina Administrativa San Felipe

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>POBLACIÓN (FUNCIONARIOS)</b>
PRESTACIONES EN DINERO	09
RECURSOS HUMANOS	02
PERDIDA INVOLUNTARIA DEL EMPLEO	01
ADMINISTRACION	01
RECAUDACION Y COBRANZAS	05
FISCALIZACION	03
AFILIACION	04
MANTENIMIENTO	01
JEFATURA	01
<b>Total</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Palao M (2015).

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Con el objeto de recolectar la información necesaria para la investigación, se han seleccionado una serie de procedimientos y técnicas que permitieron levantar la información. Para el acopio de los datos se utilizaron las técnicas de observación, encuesta y revisión bibliográfica, que la técnica de recolección de datos es definida por Tamayo (Ob.cit) como “el conjunto de procedimientos dirigido a identificar, categorizar y registrar la información en los términos establecidos al definirlos operacionalmente” (p. 280).

Para Palella y Martims (2006:126) “La observación es fundamental en todos los campos de la ciencia”

El otro instrumento que se aplicó fue la técnica de la encuesta, definida por Sabino (2000) la encuesta es:

Exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas lo más directo y simple es preguntárselo directamente a ella. Se trata tanto de requerir la información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (pag104).

En este contexto, como instrumento dirigido a recolectar información, en la presente investigación se utilizó el cuestionario, el cual según Palella y Martims (2006) (ob. cit), es “es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos”

Para ello, el cuestionario debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. En referencia a las preguntas cerradas o dicotómicas Gómez (Ob.cit) señala que son las que contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, las respuestas incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos. Por lo tanto se estructuró un cuestionario conformado de diecisiete (17) ítems o preguntas cerradas, el cual se muestra en el Anexo A.

Por Sabino (2000) la técnica bibliográfica se aplica a “fuentes materiales o secundarias previamente copiladas y organizadas por otras personas, por los que las mismas recogen datos secundarios”.

### **Operacionalización de las Variables**

De acuerdo a Ortiz (2003:413) la definición operacional de una variable representa “especificar cómo se medirá en la práctica, expresando cual es el alcance (dimensión) y como se reconoce (indicador)”. Es el conjunto de procedimientos que se debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones

visuales o táctiles), que indican la existencia de un concepto teórico. En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Por otra parte, operacionalmente definida como la sumatoria que se obtuvieron de los Diecisiete (17) ítems del instrumento, que se le aplicaron a los Veintisiete (27) funcionarios que trabajan en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales oficina administrativa San Felipe estado Yaracuy, suministraron al responder la totalidad de reactivos que integran el instrumento de recolección de datos.

### **Validez del Instrumento**

Para Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir” (p. 243).

La validación del instrumento se obtendrá a través del juicio de expertos, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a promoción y metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

Asimismo, de acuerdo a Juárez (2012:75), validación es “El procedimiento consiste en aplicar el instrumento a dos o más grupos y ver si discrimina”, y para Juárez (ob. cit.), “Se trata de ver hasta qué punto un conjunto de medidas son reproducibles en el tiempo, el grado en que las puntuaciones son estables sería el grado de fiabilidad” (p. 59). En este orden de ideas, para validar el instrumento se consideró pertinente someterlos a un juicio de expertos, el cual es definido por Arias (2009:119), como “la acción de someter un instrumento a la valoración de personas con la experiencia, formación profesional o reconocimiento, para que determine si el mismo posee las características adecuadas para medir lo que pretende”.

En este contexto, en la presente investigación se sometió el instrumento al juicio de tres (3) expertos: un (1) metodólogo, un (1) Estadístico y un (1) Experto en la Materia. De esta manera, los peritos tuvieron la responsabilidad de emitir su opinión en cuanto a la pertinencia entre los instrumentos a aplicar y la investigación. Sobre la base de los resultados emitidos se procedió a elaborar las correcciones pertinentes a fin de mejorarlos. Se anexa el formato utilizado para la validación del mismo. Anexo B.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Con respecto a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Ruiz Bolívar (2004) plantea que una medición es confiable o segura, cuando aplicada repetidamente a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, da iguales o parecidos resultados”.

Puesto que la investigación pretende conceptualizar la realidad; es decir, obtener conocimientos o ideas que sean expresión lo más exacta posible de aquélla, es fundamental comprobar el grado de exactitud con el que los resultados obtenidos representan a la realidad a la que se refieren. En este contexto, con respecto a la confiabilidad, Kolakowski (Ob. Cit.), señala que “es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (p.108).

Esto es, el grado en que una aplicación repetitiva al mismo sujeto u objeto procede iguales resultados. Desde esta perspectiva, la confiabilidad de del instrumento se obtuvo mediante el cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson, para lo cual se conformó una matriz de datos con los resultados obtenidos en una prueba piloto, utilizando el algoritmo propuesto por Guevara (2012), para “los casos donde se utilizan preguntas dicotómicas”, en los términos siguientes:

$$C_{KR-20} = \frac{N}{(N-1)} \left( 1 - \frac{\sum(pq)}{S^2} \right)$$

Dónde:

N= Número de ítems de cada cuestionario.

p= Resultado de la sumatoria de cada ítem (columna), dividido entre el total de la muestra, o lo que es lo mismo, la frecuencia simple (en términos unitarios), entre el total de la muestra.

q= Es igual a: 1-p.

S= Es igual a la desviación típica de las notas definitivas de cada uno de los individuos evaluados.

De acuerdo a lo antes expuesto se obtuvo como resultado de la ecuación KR20 el coeficiente de confiabilidad. Y tomando como referencia lo expuesto por Ruiz (2002:70), con respecto a la interpretación del coeficiente de confiabilidad dice, “una manera práctica de interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la escala siguiente:”. 0.81 a 1.00 muy alta; 0.61 a 0.80 alta; 0.41 a 0.60 moderada; 0.21 a 0.40 baja; 0.01 a 0.20 muy baja. **Fuente:** Ruiz (2002).

En la presente investigación, para calcular la confiabilidad se aplicó el cuestionario en una prueba piloto, a seis (6) funcionarios de los distintos departamentos del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales. Oficina Administrativa San Felipe; concluyéndose según el resultado arrojado de 0,91 ubicándose su magnitud en una confiabilidad Muy Alta en sintonía con lo expuesto por Ruiz en el cuadro anterior. En el Anexo C, se muestra la matriz del cálculo de la confiabilidad del instrumento.

### **Técnicas para el Análisis e Interpretación de la Información**

La información recolectada en la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada estuvo representada mediante cuadros de distribución de frecuencias y gráficas de barras, en las que se describe la situación actual de la aplicación de la Evaluación de Desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades

laborales de los funcionarios del IVSS, Oficina Administrativa San Felipe. Cabe señalar, que la distribución de frecuencias es considerada por Almagro (2011), como “una técnica que permite analizar, desde la distribución de los datos, la dependencia o independencia de las variables”. Por su parte, Kolakowski (Ob. Cit.), señala que la distribución de frecuencias “fundamenta las inferencias acerca de cómo se interrelacionan los datos para describir un hecho o evento determinado” (p. 163).

En consecuencia, para hacer efectiva la representación gráfica de los datos obtenidos, luego de ser tabulados se empleó el gráfico más acorde con las características y requerimientos del estudio así como la índole de la información colectada en la aplicación del instrumento. Por ello, los datos recolectados mediante la aplicación del cuestionario, fueron representados mediante gráficas de líneas XY; esto es, afirma Kolakowski (Ob. Cit.), “la representación gráfica de una variable mediante su categorización cuantitativa en términos de equivalencia de su magnitud con las coordenadas (x, y) de su apreciación en dos escalas” (p. 236), lo cual permite visualizar conjuntamente aspectos cuantitativos y cualitativos de la información recabada.

Posteriormente, cada conjunto de tabla de distribución de frecuencia y gráfica fue analizada contrastando los resultados obtenidos con relación a los fundamentos teóricos, para así pues, en opinión de Kolakowski (Ob. Cit.), “establecer diferencias entre el deber y el ser de los eventos objeto de estudio” (p. 304). De esta manera, los resultados recabados mediante el cuestionario permitieron diagnosticar la situación de la aplicación de la Evaluación de Desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy.



## **CAPITULO IV**

### **ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN DE LOS RESULTADOS**

La aplicación del instrumento respectivo, permitió la obtención de una serie de resultados donde se logra la medición de la variable sobre el estudio de la aplicación de la evaluación de desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe.

En este sentido, la actividad de procesamiento de datos se refiere al conjunto de actividades utilizadas para revisar los cuestionarios, identificar los ítems, categorizar las respuestas, registrarlas con base al escalamiento utilizado y cuantificar las mediciones.

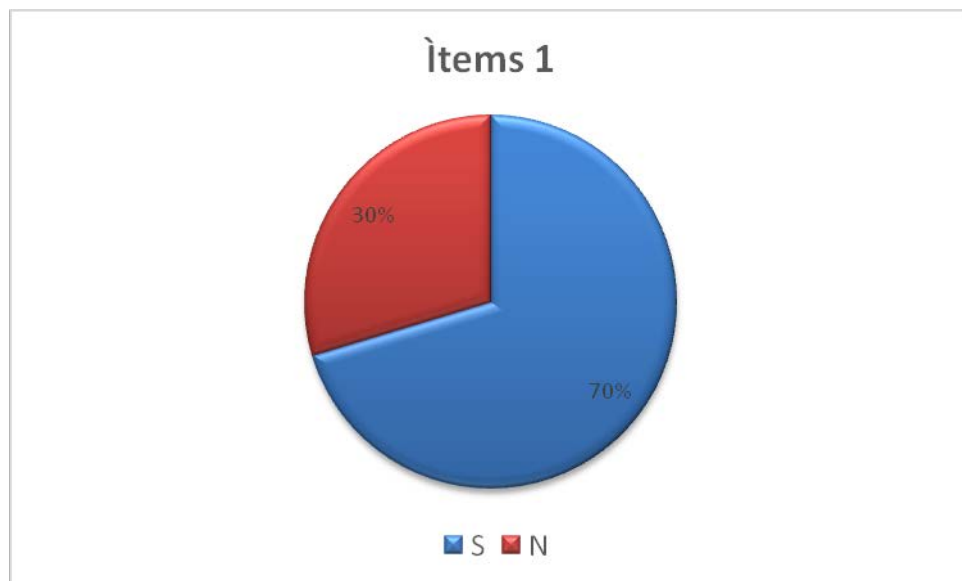
Por su parte, cada pregunta fue tabulada en cuadros con cifras absolutas y relativas y graficados con sus valores porcentuales correspondientes al número de respuestas, para su mejor apreciación de los resultados obtenidos. Posteriormente se procedió a la interpretación de todos los cuadros relacionados con el proceso de la aplicación de la evaluación de desempeño y su influencia en la satisfacción de necesidades laborales de los funcionarios del instituto Venezolano de los seguros sociales. Oficina Administrativa San Felipe.

**Cuadro 4.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Conocimiento**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
1	¿Conoce usted, qué es la Evaluación del Desempeño?	19	70%	8	30%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Gráfico 1.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 1



**Fuente:** Palao M. (2015)

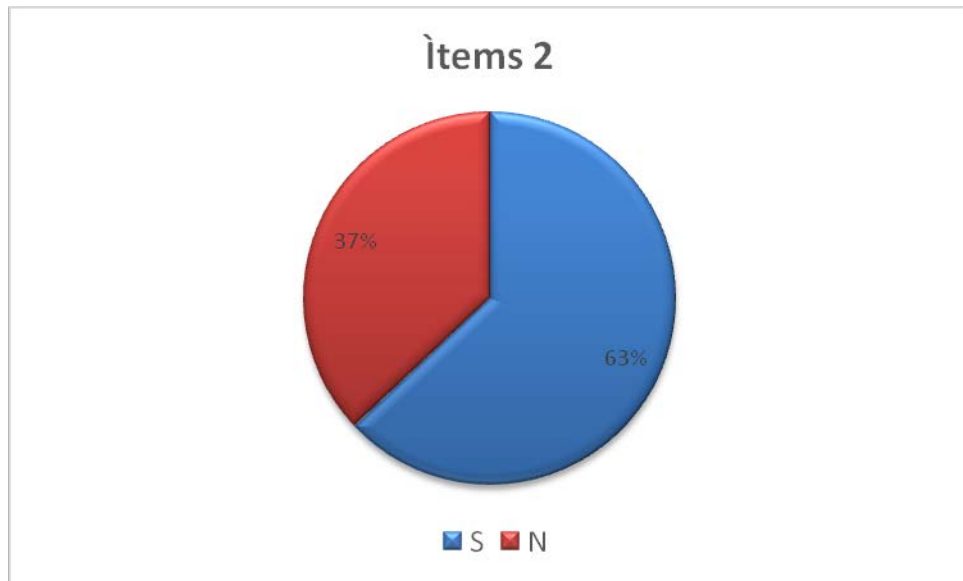
Los resultados que son representados en el gráfico 1, que en el ítems 1, un 70% de los sujetos de estudios del personal del IVSS. Oficina San Felipe consideraron si conocer que es una evaluación de desempeño y el 30 % que no. Según Chiavenato (2002), La Evaluación de Desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

**Cuadro 5.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Conocimiento**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
2	¿Conoce usted los objetivos del desempeño a evaluar?	17	63%	10	37%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 2.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 2



**Fuente:** Palao M. (2015)

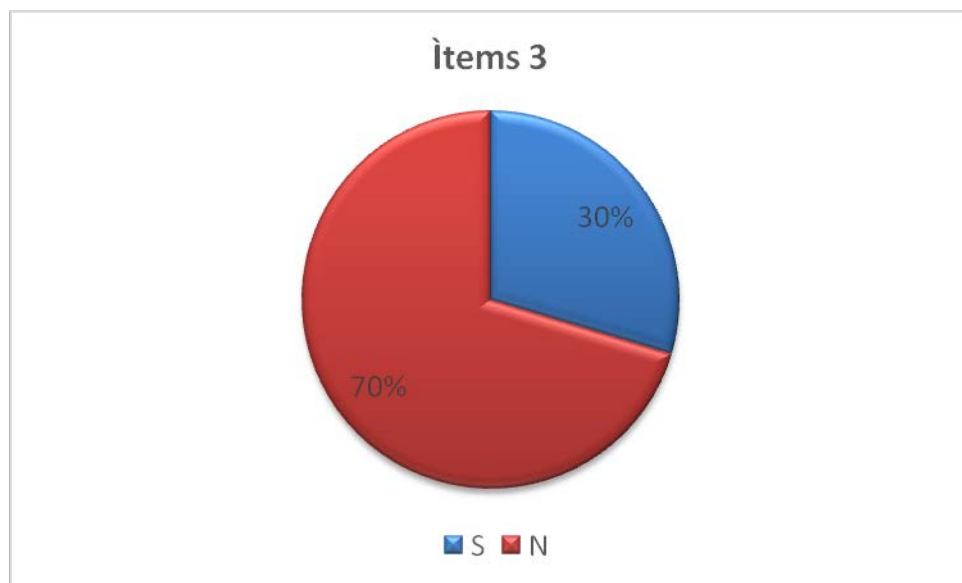
En relación al indicador conocimiento con, el 63% expresa si conocer los objetivos a evaluar y un 37% de los sujetos de estudios respondieron que no, la información obtenida demuestra que los objetivos son conocidos por la mayoría de los funcionarios, y como lo expresa Mondy (1997), el objetivo de la evaluación de desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo pero es importante resaltar que esta información debe ser manejada por todo el personal evaluado.

**Cuadro 6.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Comunicación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
3	¿Le dan a conocer con anterioridad de qué forma y qué aspectos le serán medidos en su Evaluación de Desempeño?	8	30%	19	70%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 3.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 3



**Fuente:** Palao M. (2015)

Los sujetos en un 70 % manifestaron que no le informan de qué forma y qué aspectos le serán medidos en su evaluación de desempeño, un 30% indica que si le brindan información al respecto; se manifiesta con este resultado que lo se toma en consideración lo citado por Byars&Rue (Ob. Cit.), que la evaluación de desempeño es un proceso de comunicar a los funcionarios la forma en que están desempeñando su trabajo.

**Cuadro 7.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Importancia**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
4	¿Considera que la Evaluación de su desempeño es importante para la institución?	20	74%	7	26%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 4.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 4



**Fuente:** Palao M. (2015)

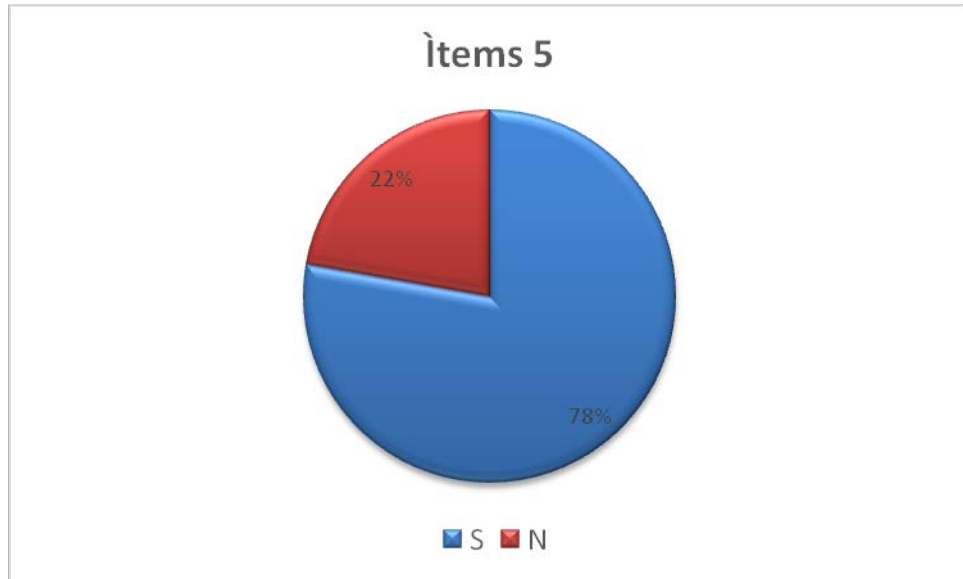
En este caso, el 74 % de los sujetos consideran que si es importante para la institución, un 26% respondió que no, La información obtenida denota que de acuerdo a lo que establece el sistema de Evaluación del Desempeño para los empleados de la administración pública la mayoría de los funcionarios están de acuerdo con que es de gran importancia el proceso de la aplicación de desempeño en la institución para detectar con mayor facilidad las debilidades y fortalezas de la institución y las necesidades de capacitación a sus funcionarios. Como establece Chiavenato (2000), que la evaluación de desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación. También permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

**Cuadro 8.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Importancia**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
5	¿Es importante para usted que su desempeño sea evaluado para el logro de sus objetivos?	21	78%	6	22%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 5.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 5



**Fuente:** Palao M. (2015)

En el gráfico 5, los resultados en relación a este tema el 78% de los trabajadores afirmó que es de importancia la evaluación de su desempeño, todo trabajador se siente valorado cuando su desempeño es analizado adecuadamente, en un clima de cordialidad y comunicación. Según Chiavenato (2002:199). Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

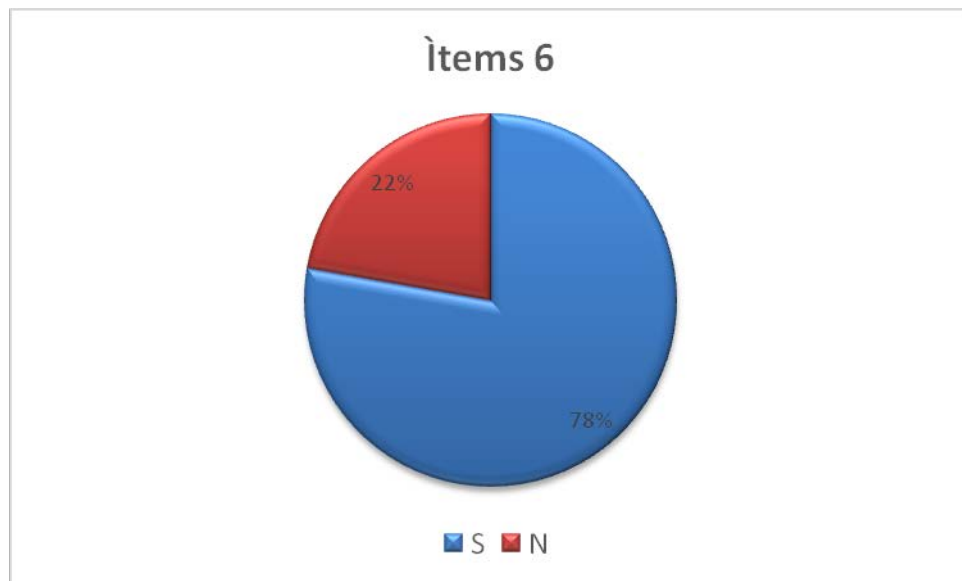


**Cuadro 9.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Objetivos**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
6	¿En la Evaluación los Objetivos del desempeño individual están definidos en relación a las funciones que el funcionario cumple?	21	78%	6	22%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 6.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 6



**Fuente:** Palao M. (2015)

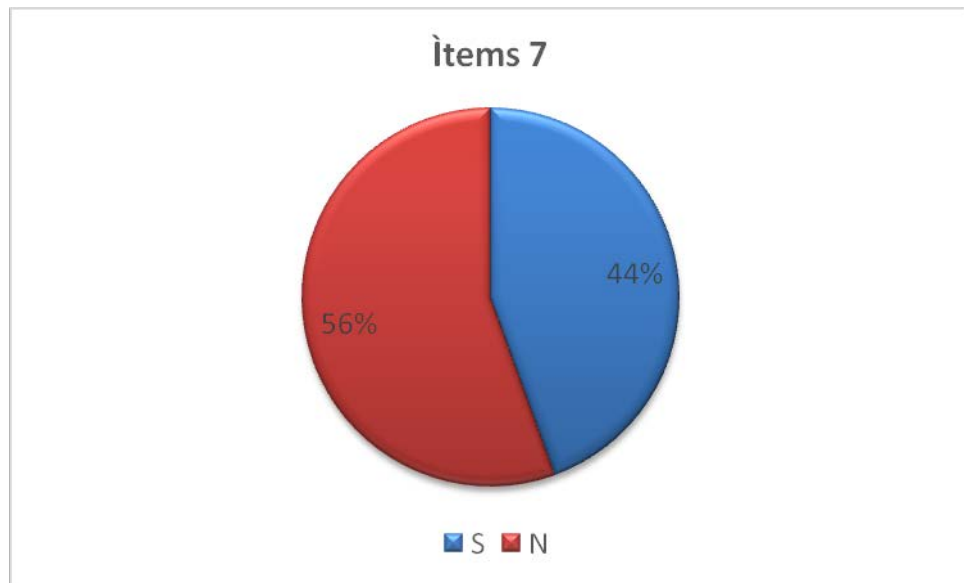
En el gráfico 6, en el ítems 6, los resultados muestran, que un 78 % expresa que sus objetivos individuales si están basados a las funciones que cumplen, y un 22% que no, en concordancia con lo expresado por Chiavenato (1998) señala que, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez-

**Cuadro 10.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Capacitación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
7	¿Es usted un funcionario que participa en la formulación de estrategias para los logros de los objetivos?	12	44%	15	56%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 7.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 7



**Fuente:** Palao M. (2015)

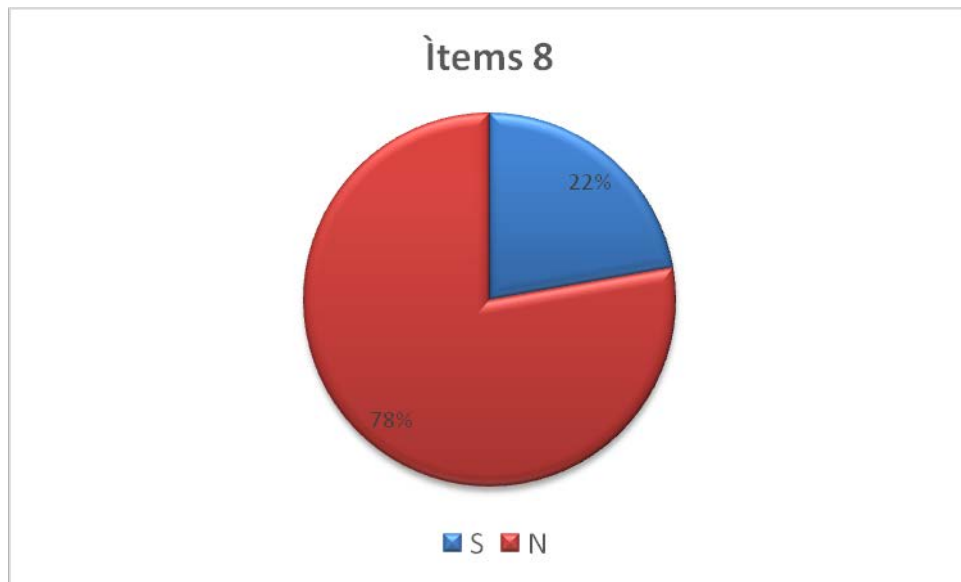
Los resultados del gráfico 7, manifestaron que 56% no participa en la formulación de estrategias para los logros de los objetivos, ya que, no se les da participación alguna en cuanto a las estrategias propuestas, mientras que el otro 44 % sostiene que sí. Aquí muestra que los funcionarios tienen debilidad en la toma de decisiones porque aun teniendo estrategias no se les permite expresarlas, con lo que no coincide con la teoría de Chiavenato, (1998) donde señala que el evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

**Cuadro 11.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Capacitación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
8	¿Recibe capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño?	6	22%	21	78%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 8.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 8



**Fuente:** Palao M. (2015)

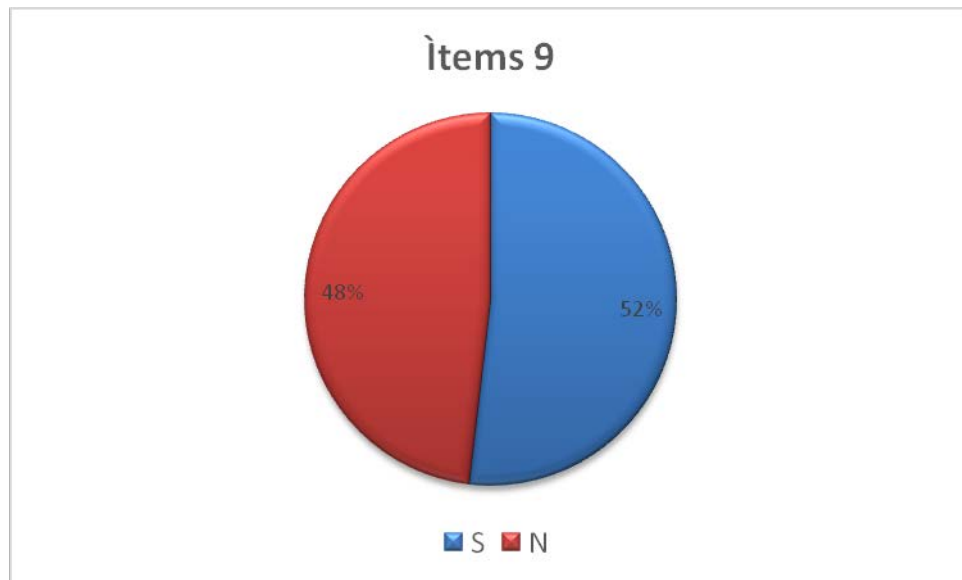
En el gráfico 8, se percibe que un 78 % no recibe capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño, y una minoría de tan solo 22 % si la recibe, esto va en desacuerdo a lo planteado por Byars y Rue, (1996) donde expresa que la evaluación de desempeño tiene que ver con la capacitación de los trabajadores y hacer de esto un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

**Cuadro 12.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Planificación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
9	¿En la Evaluación del Desempeño se pueden detectar los puntos débiles de los trabajadores y planificar la capacitación necesaria?	14	52%	13	48%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 9.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 9



**Fuente:** Palao M. (2015)

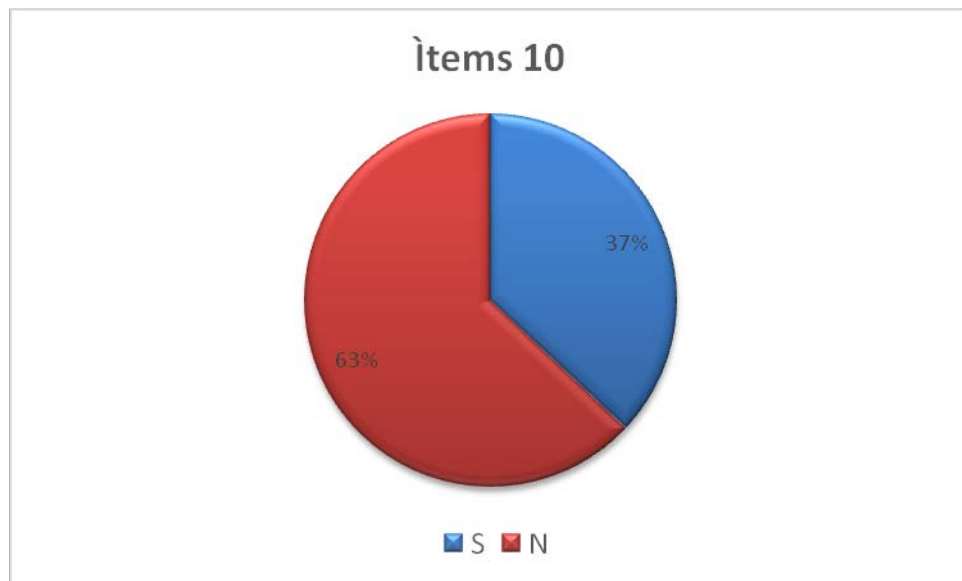
En el gráfico 9, los resultados fueron representados por un 52% donde los trabajadores expresaron que si se detectan las debilidades en cuantos a su desempeño y un 48% de los encuestado respondieron que no detectan ninguna debilidad ya que esa minoría le importa muy poco su desempeño laboral, de acuerdo a lo planteado los funcionarios que respondieron si van de la mano a lo citado por Harper y Lynch, (1992) plantean que la evaluación del desempeño debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización.

**Cuadro 13.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Planificación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
10	¿Se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño?	10	37%	17	63%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 10.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 10



**Fuente:** Palao M. (2015)

En el gráfico 10 del ítems 10, se evidencia que un 63% acotó que no se planifica con los funcionarios sus evaluaciones, sin embargo un 37% de los sujetos expreso que si se planifica las evaluaciones pero no en los periodos correspondientes a las evaluaciones, tal como lo señala Chiavenato (Ob. Cit.) El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la Evaluación y esta se desarrollará en un clima favorable entre evaluador y evaluado. Donde para lograr los objetivos de la institución es necesario que el jefe inmediato, cumpla a cabalidad este proceso partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en las diferentes áreas. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

**Cuadro 14.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Planificación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
11	¿Es la Evaluación de Desempeño un proceso que aplican en la institución donde usted labora?	24	89%	3	11%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)



**Grafico 11.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 11



**Fuente:** Palao M. (2015)

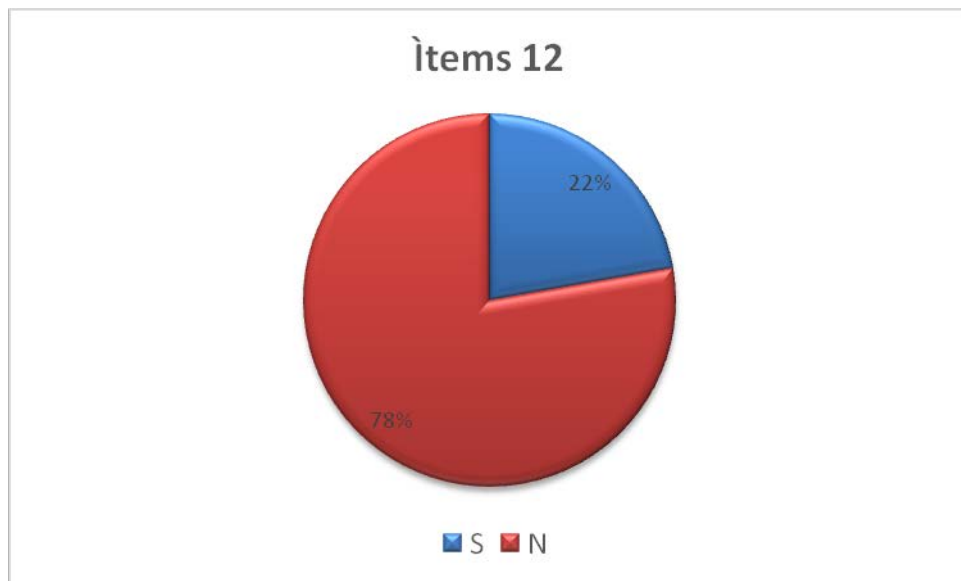
En relación a los resultados de este ítem un 89% de los funcionarios expresaron que si es aplicada la evaluación mientras que una minoría de un 11% dicen que no es aplicada esto se debe a la falta de planificación del proceso de evaluación de desempeño, ya que esta minoría desconoce que son evaluados, tal cual como reza en el artículo 57. De la Ley del Estatuto de Funcionarios Públicos (obcit).

**Cuadro 15.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar Aplicación**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
12	¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?	6	22%	21	78%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 12.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 12



**Fuente:** Palao M. (2015)

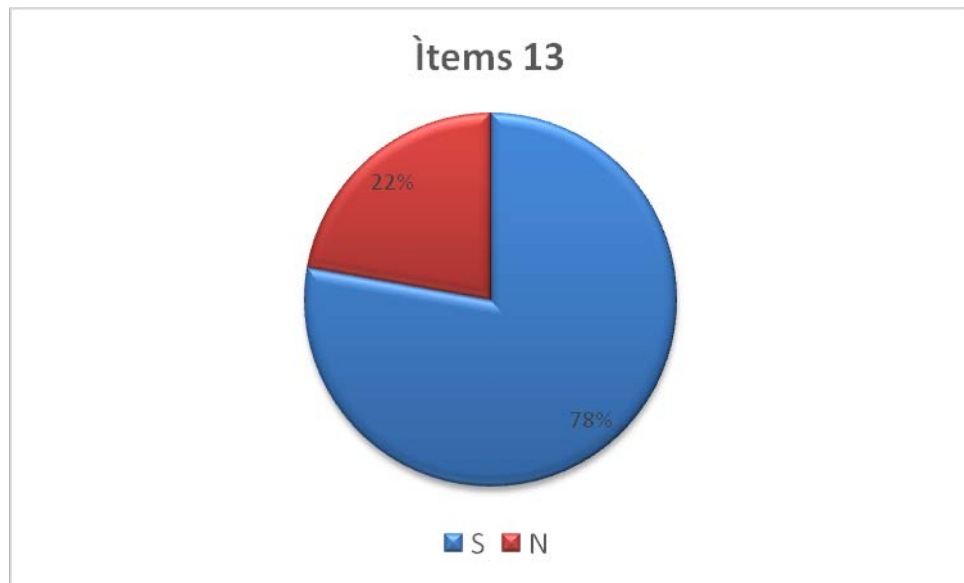
En relación al indicador aplicación, con que los funcionarios son evaluados todos bajo un mismo criterio, el 78% que representa la mayoría de los sujetos estudiados señalan que no y un 22% respondieron que sí, lo que indica que el proceso de la aplicación de la evaluación no se hace correctamente cuando Zerilli, (1973), citado por Harper y Lynch (Ob. Cit.), expresa que la evaluación se hace por medio de una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o por el desempeño que ejerce dentro de sus funciones.

**Cuadro 16.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar Factores Motivacionales**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
13	¿La Evaluación de desempeño los invita a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más?	21	78%	6	22%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 13.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 13



**Fuente:** Palao M. (2015)

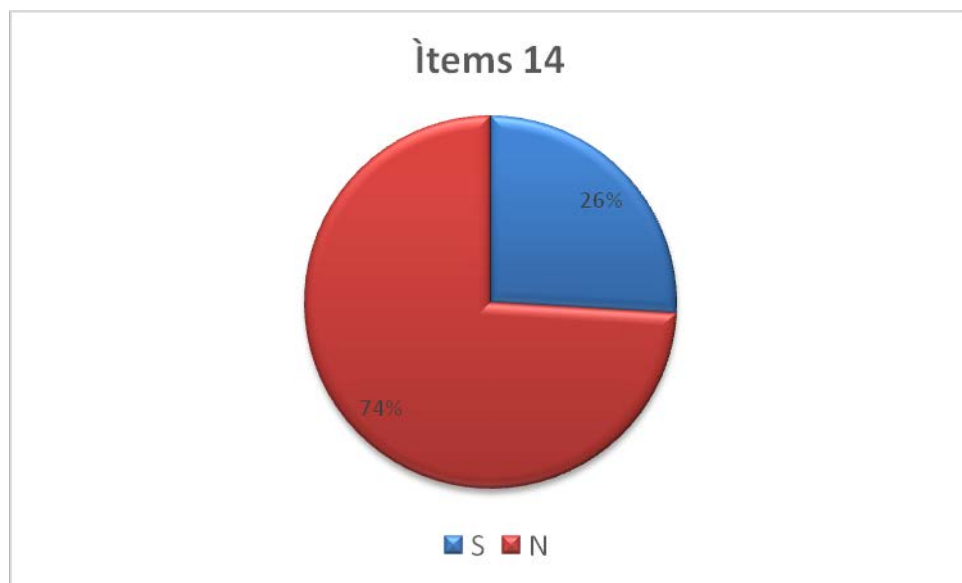
Los resultados del gráfico 13, se evidencia que un 78% contesta que sí mejora el desarrollo laboral mientras un 22% respondieron que no debido que el proceso de la aplicación siendo este cual fuese los resultados no tiene ninguna motivación, ahora bien según Carlos Martínez,(2002) citado por Cuesta Santos, A. (1999) expresa que la misma mide el grado en que cada trabajador mantiene, cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña mientras haya motivación existirá (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

**Cuadro 17.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Factores Motivacionales**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
14	¿Los funcionarios del IVSS reciben los incentivos pertinentes acordes con su desempeño laboral?	7	26%	20	74%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Gráfico 14.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 14



**Fuente:** Palao M. (2015)

Los resultados que son representados en el gráfico 14, señalan que un 71% de los funcionarios opinan que los objetivos no son posibles de lograr, y un 29%

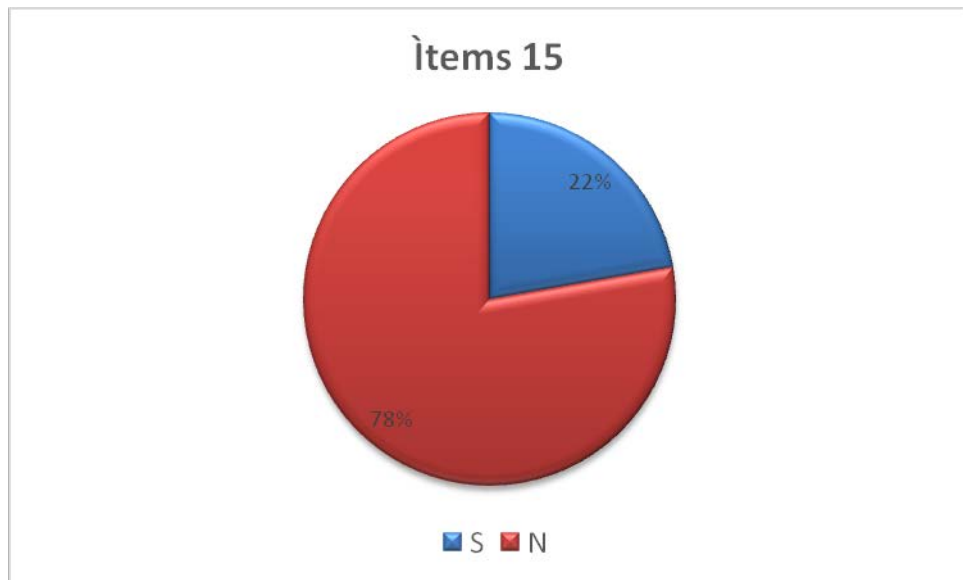
respondieron que sí son posibles de lograr. Según los resultados de la grafica no coinciden con lo expresado por Chiavenato (Ob. Cit.) ya que, el señala que el evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

**Cuadro 18.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Factores Motivacionales**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		Fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
15	¿Considera que la Evaluación de Desempeño influye en la satisfacción de sus necesidades laborales?	6	22%	21	78%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 15.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 15



**Fuente:** Palao M. (2015)

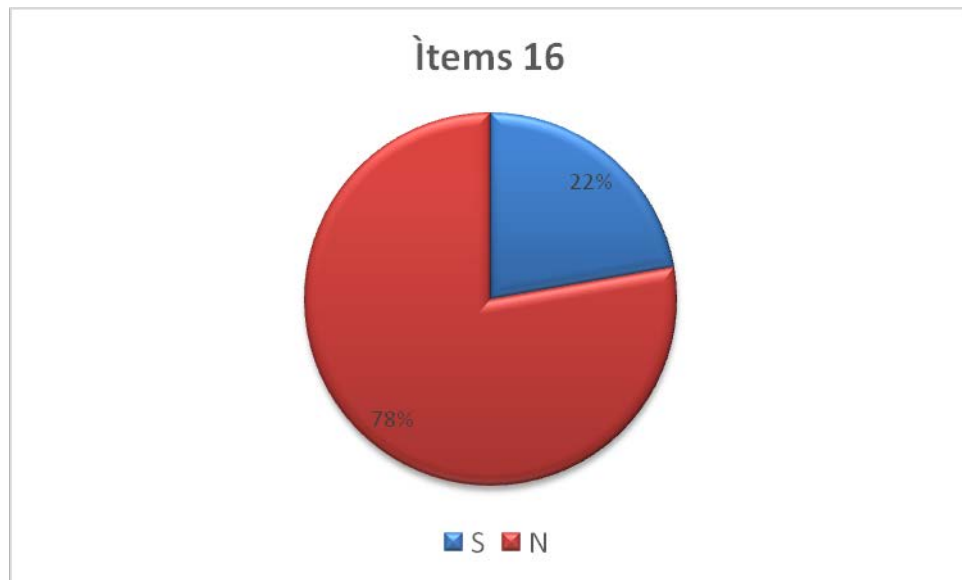
En el ítem 15, se observa que un 78% del personal del IVSS. Oficina Administrativa San Felipe opinó que no lo incentivan de acuerdo a su rendimiento laboral y otro 22% dice que si son incentivados, lo que muestra insatisfacción en la mayoría de los funcionarios destacando lo planteado por Cummings, L (1994). La Evaluación del Desempeño se define como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un trabajador. Donde se debería brindar una retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

**Cuadro 19.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Factores Motivacionales**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
16	¿Se planifican actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño?	6	22%	21	78%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 16.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 16



**Fuente:** Palao M. (2015)

En cuanto a esta pregunta la mayoría de los encuestado que representan un 78% expreso que no se capacita y un 22% representando la minoría contesto que sí, este desacuerdo por parte de los encuestado se debe a la debilidad existente en el conocimiento del proceso de la aplicación de desempeño, como muy bien lo expresa Byars y Rue (1996) que la evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

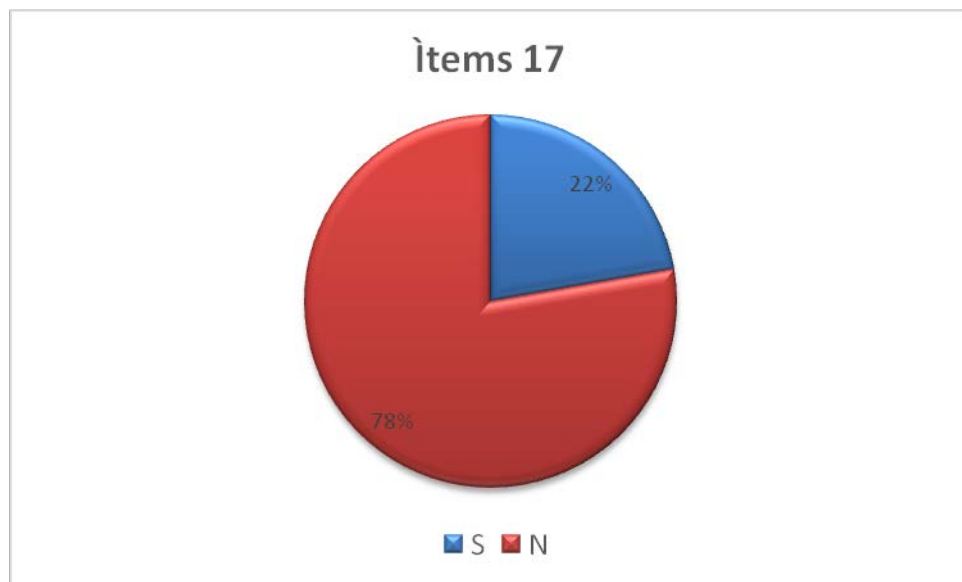


**Cuadro 20.- Distribución de frecuencias y porcentajes de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicar: Factores Motivacionales**

N°	Ítems	SI		NO		TOTAL	
		fa	fr(%)	fa	fr(%)	fa	fr(%)
17	¿Cuándo cumple con lo esperado por la institución recibe reconocimiento?	6	22%	21	78%	27	100%

**Fuente:** Palao M. (2015)

**Grafico 17.** Distribución promedio de los resultados, en cuanto al ítem 17



**Fuente:** Palao M. (2015)

Para finalizar, los resultados del gráfico 17, para el ítem 17 correspondiente al indicador Factor de Motivación contestaron que un 78% de los funcionarios manifiestan no ser motivados y un 22% respondió que sí, generando como consecuencias una insatisfacción laboral, mientras que uno de los factores para la satisfacción de las necesidades motivacionales están relacionadas con lo que hacen y además esto involucra los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal en cuanto a su autorrealización, tal como lo señala Herzberg que el enriquecimiento de las tareas traen efectos altamente deseables como el aumento de la motivación de la productividad y de realizar mucho mejor las tareas asignadas .

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Con esta investigación pretendemos que los funcionarios y los jefes encargados de aplicar la evaluación nos capacitemos de manera adecuada a manejar las técnicas correspondientes del proceso de aplicación de la evaluación de desempeño, debido que esta es un instrumento para mejorar los recursos humanos, teniendo como objetivos hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la institución obtiene una información acerca del desempeño de los funcionarios.

Ahora bien, al culminar los análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los sujetos estudiados, en concordancia con las variables y sus indicadores en cuanto a conocimiento, importancia, objetivos, capacitación, planificación, aplicación y factores motivaciones se concluye lo que a continuación se describe.

Con relación al primer objetivo Diagnosticar la influencia de la evaluación de desempeño en cuanto a las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy se establecen las siguientes conclusiones:

La mayoría de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy muestran tener conocimientos referentes a la evaluación de desempeño mientras que otros desconocen la importancia de la misma sin embargo los funcionarios saben de los objetivos aplicados en el proceso de la aplicación de la evaluación de desempeño.

Por otra parte, los funcionarios en cuanto a las debilidades que poseen la aplicación de la evaluación de desempeño la mayoría ignora que dicho proceso necesita de la capacitación de los funcionarios a evaluar ya que por lo general estos serán evaluados por personas capacitadas en el proceso de la evaluación de desempeño y no le brindan el aporte necesario en cada evaluación, sino que se conforman con el conocimiento adquirido de las evaluaciones anteriores sin tener una retroalimentación de los procesos de la evaluación. Así mismo la mayoría de los encuestados expresaron que no se planifica la evaluación cuando esto requiere de una eficiente aplicación para lograr resultados satisfactorios.

De esta manera, el Departamento de Recursos Humanos tiene que ser el encargado de seleccionar cuál de los Métodos de evaluación de desempeño es el apropiado, tomando en cuenta que dentro de la política de la institución se evalúa las características individuales, grupales, y organizacionales. Los resultados de la evaluación de desempeño serán suministrados por el Departamento de Recursos Humanos a cada uno de las Dependencias involucradas, a fin de que cada Gerente tome las decisiones pertinentes de acuerdo a estos. Los mismos son de carácter confidencial.

Otra importante conclusión está basada en el objetivo de establecer los lineamientos para satisfacer las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales en la oficina administrativa de San Felipe Estado Yaracuy, para ello se hace referencia al indicador factor motivacional la mayoría de los funcionarios expresaron que no se sienten motivados en cuanto a su desempeño por su jefe inmediato, ya que ignoran que existe una mayor productividad y por lo tanto mayores ganancias cuando los trabajadores son motivados y así lograr satisfacción con su trabajo debido a que el enriquecimiento de las tareas es por aumento de la motivación, porque todo esto está relacionado con el crecimiento del desarrollo personal, profesional y de autorrealización.

Es importante destacar que el término de evaluación de desempeño en la institución, suele ser un poco de control y seguimiento del mismo, sin embargo aquí se maneja de una forma subjetiva, creando descontento en el personal evaluado, puesto que los criterios o perfil no son definidos, actualizados y orientados a la realidad cambiante, es por ello que como conclusión la evaluación no debe verse como un actor fiscalizador, si no como una forma de fomentar o favorecer su perfeccionamiento ya que a medida que se proponga un sistema de metas alcanzables y mejoramiento surgen oportunidades de desarrollo profesional, donde se sentirán estimulados a tratar de alcanzarlas y motivados para mejorar los conocimientos y capacidades en relación a si mismo.

De igual manera las conductas manifestadas por los funcionarios al realizar sus actividades se relacionan íntimamente con el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el entorno o ambiente físico, sus necesidades, sus metas y el crecimiento. De allí que se puede deducir la insatisfacción individual

se refleja en los niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales. Es por ello que entre las funciones del jefe, está la motivación a los funcionarios, incentivarlos, es una tarea fundamental, ya que la motivación es uno de los factores de mayor importancia que determina el rendimiento, es un proceso ligado a las necesidades e impulsos de la persona y es una fuerza que lleva a la acción.

Finalmente el resultado del estudio de investigación de la aplicación de la evaluación de desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del instituto venezolano de los seguros sociales oficina administrativa san Felipe estado Yaracuy se demostró que los funcionarios de dicha institución no satisfacen sus necesidades.

### **Recomendaciones**

La evaluación de desempeño proporciona satisfacción en el rendimiento laboral ya que en la institución resulta de gran importancia el rendimiento de los trabajadores porque la misma está ligada a la productividad, desempeño y calidad de vida de los trabajadores. De allí que se considere un aporte interesante los criterios evaluativos que se debe tener en cuenta para la valoración del desempeño. Como recomendaciones de la investigación se plantean tener presente:

- Es indispensable estar seguro que se evaluara, considerando efectivamente un juicio de valor aceptable, ya que el efecto de lo realmente evaluado será más importante y determinante.

- Establecer un método de Evaluación del Desempeño basado en Competencias, donde se evalúen a cada miembro de la organización según los caracteres propios de cada cargo.
- Reconocer el desempeño sobresaliente presentado por los trabajadores con incentivos (bien sea verbales o concretos, con bonificaciones), que le sirvan de motivación para continuar llevando a cabo sus funciones eficientemente.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe establecer una política tendiente a mejorar la satisfacción de los empleados, para conducir de una manera más efectiva el proceso de estímulo hacia la productividad.
- Los niveles gerenciales, deben identificar y fortalecer acciones tendientes a mejorar la satisfacción laboral
- Proporcionar al empleado la oportunidad de conocer la opinión que sobre su trabajo tienen sus supervisores. Es muy importante porque se le evidencia que la empresa u organización se preocupa por él y por su bienestar personal y profesional. Esto eleva la moral del empleado y lo motiva en el cumplimiento de sus actividades.

- Estimular a los empleados, porque los invita a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más, proceso que finalmente genera un mayor rendimiento y productividad laboral y personal.
- Eliminar cualquier posibilidad de favoritismo, en tanto que todos los empleados son evaluados sobre bases iguales.
- Es oportuno educar al sujeto evaluado bajo una perspectiva de mejora profesional, de formación, crecimiento académico, y no como juicio discriminante.
- Extender este tipo de investigaciones a otras instituciones públicas a los fines de desarrollar programas de capacitación a los funcionarios públicos para mejorar este proceso.

De lo antes expuesto, se concibe la evaluación de desempeño como un proceso de formación, a la vez de construcción de conocimientos a partir de sus acciones, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde las consideraciones axiológicas de lo deseable, lo valioso y el deber ser del funcionario público.



## REFERENCIAS

- AMAGRO, J. (2011). **Investigación científica: métodos y técnicas**. México: Jibarito.
- ARDILA, Rubén (2002). **Psicología del Aprendizaje**. México DF Siglo XXI Editores.
- ARIAS, Filias G (2006). **El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica**. 5ta Edición. Editorial Exísteme a.C. Caracas – Venezuela.
- BALESTRINI, M (2001). **Metodología de la Investigación**. Caracas: URBI.
- BANDURA, Albert (1987). **Pensamiento y acción: Fundamentos sociales**. Barcelona: Ed. Martínez.
- BLANCHARD, K y O'CONNOR, M (1997). **Administración por Valores**: Bogotá: Editorial Normal.
- BLANCHARD, Kenneth; Johnson, Spencer (2001). **El ejecutivo al minuto**. México D.F: Grijalbo Mondadori, S.A.
- BEDOYA, E (2003). **La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas**. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Perú, Lima.
- BERNAL, M (2010). **Investigación en las ciencias sociales**. Caracas: Cobra.
- BYARS, L y RUE, W. (1996). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Mosby.

BRUNET, Luc, (1992): **El Clima de Trabajo en las Organizaciones; Definición, Diagnostico y Consecuencias.** México. Editorial Trillas.

CEJAS Y CHIRINOS. (2014). **La gestión de Recursos Humanos un enfoque estratégico.** Fondo editorial de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

CHIAVENATO, D (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá-Colombia. Editorial McGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (3era.ed.). Mexico. Editorial McGRAW-HILL.

CHIAVENATO, I (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw- Hill. Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, I (2007). **Gestión del Talento Humano.** Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2000). Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario. Editorial Arte. Fecha 24 de Marzo de 2000. Caracas, Venezuela.

CUESTA, S (1999). Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos.

CUMMINGS, L (1994). Recursos Humanos: desempeño y evaluación Editorial Tillas, Mexico DF.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2004). Editorial McGRAW-HILL. Madrid, España.

DOMEYER, Diane (2005). **Planning for performance reviews I Women in Business Magazine. American Business Women's ssoiation** January-February.

FARMER, Juliet (2004). **How to get the most from performance reviews. Magazine of physicaltherapy, November.**

FRANKL, Víctor (2001). **Ante el vacío existencial.** Barcelona: Ed. Herder.

GESTOSO, C. (2007). **Psicología del trabajo para relaciones laborales,** McGraw-Hill, México.

GOMEZ, L (2011). **Metodología de la Investigación.** Mexico: Trillas.

GUBMAN, Edward (2000). El talento como solución. **Técnicas y analisis de datos.** Bogota: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.

GUERRA, H (2012). **Técnicas y análisis de datos.** Caracas: Universidad Central de Venezuela.

GROTE, Dick (2002). The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers. New York: American Management Association.

HERNANDEZ S; FERNADEZ, C Y BAPTISTA, P (1991). **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc. Graw Hill. México.

HERNANDEZ S; FERNADEZ, C Y BAPTISTA, P (2006). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

HERNANDEZ, R (2002). **Metodología de la Investigación.** Trillas. México.

HURTADO, Jacqueline (2000). **Metodología de la Investigación.** EditorialFundación Sypal. México.

HURTADO, J (2008). **Metodología de la Investigación holística.** EditorialFundación Sypal. Caracas Venezuela. Segunda Edición.

JUAREZ, R (2012). **Técnicas e instrumentos de la Investigación.** Caracas.

KOLAKOWSKI, J (2010). **Investigación aplicada.** México: Jibarito.

LEY DEL ESTATUTO DE LA FUNCION PÚBLICA. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522. Fecha 06 de Septiembre de 2002. Eduven. Caracas, Venezuela.

LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Número 38.921. Fecha: 30 de Abril de 2008. Caracas, Venezuela.

MASLOW, A. (1908-1970).**Las necesidades de las personas. Psicología Humanística.**[Documento en línea]. Obtenido en: mayo 17,2013 Disponible en: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) > *Psicología*

MATHIS Y JACKSON. (2003). **Fundamentos de la Administración de recursos humanos.** (2da. Edición). México: Thomson.

MEDINA, O. (2008). **Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa.** Revista de administración pública.

MONDY, R. (1997) Administración de recursos humanos (6ta. ed.) México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A

MORA, P. (2001). La gerencia y la educación postmoderna: crítica. Mérida: Universidad de los Andes.

NAVARRO, C. (2009). **Desarrollo ejecución y presentación del proyecto de investigación.** Editorial Panapo de Venezuela.

OFICINA CENTRAL DE PERSONAL (1998). Sistema de Evaluación del desempeño del personal empleado de la administración pública nacional. Caracas

PALELLA, S Y MARTINS F. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa.** Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

RIVERO, H (2010). **Interpretación de datos.** México: Pearson.

RUIZ, C. (2004). **Instrumento de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación.** Barquisimeto: CIDEG, C.A.

SABINO, A (2004). **Administración de Recursos Humanos Recursos Humanos.** Texto Universitario. Primera Edición.

SIKULA, A Y MC KENNA (1989). **Administración de Recursos Humanos.** , Editorial Limusa, México

STAUSS, G. y SAYLES, L. (1992). **Personal.** México: Editorial Prentice Hall.

STEPHEN, P. (1999). **Comportamiento Organizacional.** Pearson Educación. México.

TAMAYO, B. (2010). **Investigación cuantitativa.**Caracas: Moshua.

WAINE, R Y NOE, R. (1997). **Administración de recursos humanos**. Editorial Prentice – Hall.

WERTHER y DAVIS. (2000). **Comportamiento Organizacional**. México 5° edición. Editorial Mc Graw Hill.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE POTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y**  
**RELACIONES LABORALES – SAN FELIPE**

**LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU**  
**INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES**  
**LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO**  
**VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES**  
**OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE**  
**ESTADO YARACUY**

**CUESTIONARIO**  
**(Evaluación de Desempeño)**

El presente cuestionario tiene como objetivo consultar a los Funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Oficina Administrativa San Felipe, con el fin de realizar una investigación titulada: La Evaluación de Desempeño y su Influencia en la Satisfacción de las Necesidades Laborales de los Funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales Oficina Administrativa San Felipe Estado Yaracuy.

Para cumplir con la tarea asignada, a continuación se presentan una serie de preguntas, las cuales Usted se servirá responder según su criterio y siguiendo las instrucciones respectivas.

**PARTE A: DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

Instrucciones: Complete los espacios en blanco con la información solicitada a continuación.

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Años de servicio: \_\_\_\_\_

Nivel de Instrucción: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

**PARTE B:** Marque con una (X), la alternativa correspondiente que mejor exprese su opinión.

### CUESTIONARIO

N o	ITEMS	SI	NO
1	¿Conoce usted, qué es la Evaluación del Desempeño?		
2	¿Conoce usted los objetivos del desempeño a evaluar?		
3	¿Le dan a conocer con anterioridad de qué forma y qué aspectos le serán medidos en su Evaluación de Desempeño?		
4	¿Considera que la Evaluación de su desempeño es importante para la institución?		
5	¿Es importante para usted que su desempeño sea evaluado para el logro de sus objetivos?		
6	¿En la Evaluación los Objetivos del desempeño individual están definidos en relación a las funciones que el funcionario cumple?		

7	¿Es usted un funcionario que participa en la formulación de estrategias para los logros de los objetivos?		
8	¿Recibe capacitación y orientación para la aplicación de Evaluación del Desempeño?		
9	¿En la Evaluación del Desempeño se pueden detectar los puntos débiles de los trabajadores y planificar la capacitación necesaria?		
10	¿Se planifica con anticipación la Evaluación del Desempeño?		
11	¿Es la Evaluación de Desempeño un proceso que aplican en la institución donde usted labora?		
12	¿Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios?		
13	¿La Evaluación de desempeño los invita a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más?		
14	¿Los funcionarios del IVSS reciben los incentivos pertinentes acordes con su desempeño laboral?		
15	¿Considera que la Evaluación de Desempeño influye en la satisfacción de sus necesidades laborales?		
16	¿Se planifican actividades de capacitación al personal basándose en los resultados de la Evaluación del Desempeño?		
17	¿Cuándo cumple con lo esperado por la institución recibe reconocimiento?		

**ANEXO B**  
**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCION DE POTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO Y**  
**RELACIONES LABORALES – SAN FELIPE**

**VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**Profesor:**

Respetuosamente me dirijo a Usted, con la finalidad de solicitar su opinión, en calidad de experto, de una serie de ítems que conforman un instrumento para ser aplicado a los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales de la Oficina Administrativa San Felipe. La aplicación de dicho instrumento forma parte de un trabajo de investigación cuyo objetivo es *“analizar aplicación de La Evaluación de Desempeño y su influencia en la satisfacción de las necesidades laborales de los funcionarios del Instituto Venezolano de los Seguros Oficina Administrativa San Felipe.”*. Su opinión es de gran relevancia, tomando en cuenta que los diversos ítems que integran el instrumento deben constituir una muestra representativa del dominio del contenido que se desea medir.

En su juicio de validación, deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

**Congruencia con los objetivos:** Se refiere a la relación entre la proposición del ítem y las alternativas.

**Claridad:** Este criterio hace mención la redacción de los ítems

**Tendenciosidad:** Se refiere al grado de relación entre los instrumentos con los individuos de la muestra.

A tales fines anexo operacionalización de la variable en estudio y formato para validar el instrumento. Agradeciendo su colaboración,

Atentamente;

**Palao María Elena**

**DATOS DEL EVALUADOR**

**Apellidos y nombres:** Sandoval Roberti Ligia Alejandra

**Cédula de identidad N°:** 17.468.937

**Título de pregrado:** Abogado

**Año de graduado:** 8 años

**Institución:** Universidad Yacambú


**Título de postgrado:** Magister en Gerencia y Finanzas de los Negocios

**Año de graduado:** 6 años

**Institución:** Universidad Yacambú

**Lugar de trabajo:** Universidad Yacambú

**Cargo que desempeña:** Profesora de Metodología de la Investigación

Firma  17.468.937.  
Profesora de la Investigación

**DATOS DEL EVALUADOR**

**Apellidos y nombres:** Yorgeni Sofía Pérez Lucena

**Cédula de identidad N°:** 16.411.152

**Título de pregrado:** Contador Público

**Año de graduado:** 8 años

**Institución:** Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

**Título de postgrado:** Especialista en Tributación

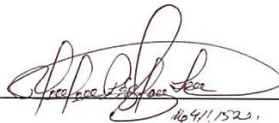
**Año de graduado:** 4 años

**Institución:** Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

**Lugar de trabajo:** Instituto Venezolano de los Seguros Sociales

**Cargo que desempeña:** Jefe del Departamento de Cobranzas

**Firma** \_\_\_\_\_



Yorgeni Sofía Pérez Lucena  
16.411.152

**DATOS DEL EVALUADOR**

**Apellidos y nombres:** Teolinda Puerta Torres

**Cédula de identidad N°:** 10.372.250

**Título de pregrado:** Licenciada en Administración. Mención Recursos Humanos

**Año de graduado:** 9 años

**Institución:** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

**Título de postgrado:** Magister en Gerencia. Mención Recursos Humanos

**Año de graduado:** 5 años

**Institución:** Universidad Fermín Toro

**Lugar de trabajo:** Instituto Venezolano de los Seguros Sociales

**Cargo que desempeña:** Jefe de Recurso Humano

**Firma**



Teolinda Puerta Torres 10372250



FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: “LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE ESTADO YARACUY”

ITEMS	Aspectos a evaluar						Observaciones
	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma del Experto: \_\_\_\_\_

C.I: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO C**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**SAN FELIPE - YARACUY**



**CONSTANCIA**

El instrumento de recolección de datos del trabajo de grado titulado **“LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE ESTADO YARACUY”**, presentado por María Palao, titular de la cédula de identidad N° 14.608.633, como requisito para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, se ha sometido al procedimiento de confiabilidad conocido como **el cálculo del Coeficiente de Kuder Richardson**.

En la presente investigación, para calcular la confiabilidad se aplicó el cuestionario en una prueba piloto, a seis (6) funcionarios de los distintos departamentos del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales. Oficina Administrativa San Felipe; concluyéndose según el resultado arrojado de 0,91 ubicándose su magnitud en una confiabilidad Muy Alta.

Constancia que se expide a petición de parte interesada, a los Veinte (20) días del mes de abril de 2015.

Atentamente,  
Palao María Elena

### CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO. (TÉCNICA DE KUDER RICHARDSON)

SUJETOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	TOTAL
<b>1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>2</b>	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>3</b>	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>4</b>	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>5</b>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>6</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Frec.</b>	1	1	3	4	4	6	6	6	6	6		6	6	6	6	6	6	6
<b>P</b>	0,17	0,17	0,5	0,67	0,67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>q</b>	0,83	0,83	0,5	0,33	0,33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>p.q</b>	0,14	0,14	0,25	0,22	0,22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,97

Coeficiente (KR<sub>20</sub>)=

0,91
------

**ANEXO D**  
**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**SECCIÓN B**

**ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

En esta sección se establecen los Objetivos del Desempeño Individual (O.D.I.) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar

OBJETIVO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	<b>50</b>	<b>TOTAL</b>					

**INSTRUCCIONES**

El presente formato constituye una guía para que el supervisor pueda establecer al inicio del período los Objetivos del Desempeño Individual y efectuar una comparación del objetivo establecido, contra el estatus de cumplimiento del mismo en la fecha de revisión.

**Objetivos del Desempeño Individual (O.D.I.)**

- En esta sección deberá indicar cada uno de los Objetivos del Desempeño Individual.
- No deben fijarse más de cinco (5) objetivos ni menos de tres (3).
- Una vez establecidos los O.D.I., remita una copia a la Oficina de Personal y otra al supervisado.

**Peso**

- Es la importancia del Objetivo del Desempeño Individual expresada en puntos.
- El peso total es de cincuenta (50) puntos, que debe distribuirse entre los objetivos fijados.
- El peso asignado a un objetivo no debe ser inferior a cinco (5) puntos ni superior a veinticinco (25).

**Primera-Segunda-Tercera Revisión**

Expresa cualquier observación relacionada con el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a la situación en la que se encuentran para el momento de la entrevista de seguimiento.

**Firmas**

1. El evaluador y el evaluado deben firmar en señal de haber establecido los O.D.I.
2. El evaluador y el evaluado deben firmar en señal de haber efectuado la primera revisión de los O.D.I.
3. El evaluador y el evaluado deben firmar en señal de haber efectuado la segunda revisión de los O.D.I.
4. El evaluador y el evaluado deben firmar en señal de haber efectuado la tercera revisión de los O.D.I.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO / NIVEL ADMINISTRATIVO

PERÍODO EVALUADO      Deuda: 

D	M	A
---	---	---

      Hasta: 

D	M	A
---	---	---

### SECCIÓN A • DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DEL EVALUADO		
Apellidos y nombres:		
Cédula de Identidad:	Código de Nómina:	
Título del cargo:	Grado:	Cod. de clase:
Ubicación administrativa:		

DATOS DEL EVALUADOR	
Apellidos y nombres:	
Cédula de Identidad:	Código de Nómina:
Título del cargo:	
Ubicación administrativa:	

DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR	
Apellidos y nombres:	
Cédula de Identidad:	Cargo:

- El presente instrumento debe ser completado por el supervisor inmediato en bolígrafo, letra de imprenta y sin correcciones.
- Para completar cada sección se recomienda leer detenidamente las instrucciones correspondientes.

### SECCIÓN B

**Objetivo del Desempeño Individual (O.D.I).** Se refiere a los logros que cada funcionario debe alcanzar durante un período específico.

El Objetivo del Desempeño Individual (O.D.I) debe guardar relación con el objetivo funcional de la unidad. Entendiéndose por Objetivo Funcional la razón de ser de la unidad dentro del organismo.

- En esta columna se indicarán los O.D.I. fijados con previo acuerdo entre el supervisor y el supervisado.
- Los objetivos deben ser medibles, observables y verificables.
- Al definir los objetivos se debe tomar en cuenta el qué y el cuándo.
- No deben fijarse para cada empleado más de cinco (5) objetivos, ni menos de tres (3).
- El supervisor debe fijar los lineamientos generales para alcanzar los objetivos.

**PESO** Es la ponderación del O.D.I. expresada en puntos.

- En esta columna se debe indicar el peso para cada O.D.I., en función de su importancia con el Objetivo Funcional.
- El peso total es cincuenta (50) puntos, el cual debe distribuirse entre los objetivos fijados.
- El peso asignado a un objetivo no debe ser inferior a cinco (5) puntos ni superior a veinticinco (25).

**RANGOS** Es la expresión cuantitativa del cumplimiento de los O.D.I. alcanzados por el funcionario.

En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa el comportamiento del evaluado.

Rangos	Descripción
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

**PESO POR RANGO** En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado de cada O.D.I. por el rango obtenido por el funcionario.

**TOTAL** Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.

**SECCIÓN B**  
**ESTABLECIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

En esta sección se establecen los Objetivos del Desempeño Individual (O.D.I.) que el funcionario debe cumplir en el período a evaluar

OBJETIVO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	PESO	RANGOS					PESO X RANGO
		1	2	3	4	5	
	<b>50</b>	<b>TOTAL</b>					

**SECCIÓN C**

**COMPETENCIAS** Son los factores de desempeño que facilitan al evaluado la consecución de los O.D.I.

**PESO** Es la ponderación de la competencia expresada en puntos.

- En esta columna el supervisor debe indicar el peso de cada competencia en relación al cargo que ocupa el evaluado.
- El peso total es de cincuenta (50) puntos.
- El peso de las tres (3) primeras competencias ha sido previamente establecido, siendo su sumatoria de veinte (20) puntos.
- Los treinta (30) puntos restantes deben ser distribuidos entre las demás competencias.
- El peso que se le asigne a cada competencia puede ser igual o inferior a siete (7) puntos, pero nunca mayor.
- Se deben ponderar todas las competencias.

**RANGOS** Es la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño evaluado.

En este cuadro debe seleccionar y marcar con una equis (X) el rango que mejor describa la presencia de la competencia en el comportamiento del evaluado.

Rangos	Descripción
1	Muy por debajo de lo esperado
2	Por debajo de lo esperado
3	Dentro de lo esperado
4	Sobre lo esperado
5	Excepcional

**PESO POR RANGO** En esta columna proceda a colocar el resultado de multiplicar el peso fijado a la competencia por el rango obtenido por el funcionario.

**TOTAL** Coloque en la casilla correspondiente la sumatoria de los puntajes de la columna peso x rango.



## SECCIÓN D

**CALIFICACIÓN FINAL:** Es la sumatoria de los puntajes obtenidos en la sección "B" y "C".

- Total sección "B": Coloque el total del puntaje obtenido en "B".
- Total sección "C": Coloque el total del puntaje obtenido en "C".
- Puntaje final (B+ C): Coloque la sumatoria del total de la sección "B" más el total de la sección "C".

**RANGO DE ACTUACIÓN:** Es la expresión cualitativa del desempeño del funcionario.

Ubique el puntaje final en la Escala Cuantitativa, para obtener el rango de actuación.

Coloque el resultado en el espacio Rango de Actuación.

ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE LOS RANGOS DE ACTUACIÓN
100 - 179	Actuación muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos designados
180 - 259	Actuación por debajo de lo esperado	Desempeño que lo lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos propuestos
260 - 339	Actuación dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con todos los objetivos asignados
340 - 419	Actuación sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos, en ocasiones obtiene logros adicionales
420 - 500	Desempeño excepcional	Desempeño constantemente extraordinario y contribuye a logros adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual

## SECCIÓN E

**COMENTARIOS DEL SUPERVISOR** Indique cualquier observación que considere pertinente mencionar sobre los resultados de la evaluación del funcionario; así como, aquellas actividades que acuerden el supervisor y el supervisado para mantener e incrementar las fortalezas demostradas o para corregir las áreas débiles encontradas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**  
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES LABORALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES OFICINA ADMINISTRATIVA SAN FELIPE ESTADO YARACUY"**

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES por el(la) aspirante:

**PALAO D., MARIA E.**  
 C.I.: 14.608.633

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CEJAS R., MAIRY D., titular de la cédula de identidad N°. 14.977.614

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 14 días del mes de Octubre de 2015

Prof. Gasparini E. Victor G. (PRESIDENTE)  
 C.I.: 11561580  
 Fecha: 14/10/2015

Prof. Lozada A., Brenda N.  
 C.I.: 14.044.767  
 Fecha: 14-10-2015



Prof. Sandoval U., Themis E.  
 C.I.: 9648556  
 Fecha: 14-10-15