



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**ESTUDIOS DE POST-GRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**TEMA:**

**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO  
PARA LA SALUD (INSALUD)**

**AUTORA:** Nervali del M.Torbett A

**TUTOR:** Servio Ferrer Loreto

Valencia-Edo. Carabobo  
Octubre, 2019

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**TÍTULO**

**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO  
PARA LA SALUD (INSALUD)**

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial  
para optar al grado de Especialista en Gerencia Pública.**

**AUTORA:** Nervali del M.Torbett A

**TUTOR:** Servio Ferrer Loreto

Campus Bárbula, Octubre de 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

## ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 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 Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**“EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTION EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”**

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA** por el (la) aspirante:

**NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR**  
**C.I. 7.145.124**

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO.**

En Valencia, a los doce días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.

Prof.. (Pdte) **SERVIO FERRER.**

Fecha: **12-11-2019**



Prof. **ELOISA SANCHEZ**

Fecha: **12-11-2019**

Prof.. **VICTOR G. JANSEN**

Fecha: **12-11-2019**



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Dirección de Asuntos Estudiantiles

Av. Salvador Allende,  
Edif. de la FCJP,  
torre norte, piso 3  
Ciudad Universitaria  
Bárbula - Naguanagua  
Edo. Carabobo



Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Dirección de Postgrado

Control de Asuntos Estudiantiles – Sección de Grado

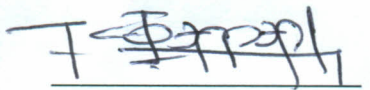



## ACTA DE CONSTITUCION DE JURADO Y DE APROBACION DEL TRABAJO

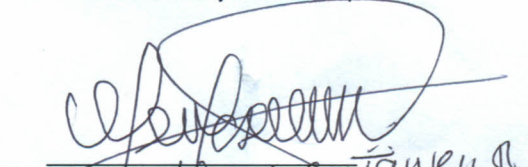
Quienes Suscriben esta Acta, Jurados del Trabajo de Grado / Especialización titulado: **“EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTION EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA. CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”**

Presentado por el (la) ciudadano (a) **NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR**: C.I.: 7.145.124  
Nos damos como constituidos y Convenimos en citar al alumno para la discusión de su trabajo el día: **12 (DOCE) DE NOVIEMBRE DEL 2019.**

De la misma manera acordamos que cumplido el lapso establecido en el reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy), el (la) ciudadano (a) Decano (a) de la facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, podrá designar los sustitutos correspondientes.

  
Presidente del Jurado  
Nombre: Sergio Ferrer  
C.I. 4460371

  
Miembro  
Nombre: Elosa Sánchez  
C.I. 4007087

  
Miembro  
Nombre: Víctor S. Jansen  
C.I. 4007087



### RESOLUCION

Aprobado: + Fecha: 12-11-2019 Observación: \_\_\_\_\_

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

(En caso de que el Trabajo sea reprobado, se debe anexar un informe explicativo, firmado por los tres miembros del Jurado)

Nota: Esta acta debe ser consignada en la Sección de Grado de la oficina Control de Estudios inmediatamente después de tener un veredicto definitivo, debidamente firmada por los tres miembros, de manera tal, agilizar los tramites correspondientes a la elaboración del Acta de Aprobación del Trabajo.



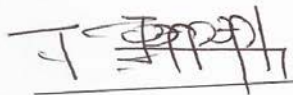
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

### AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, **Servio Ferrer Loreto**, en mi carácter de Tutor del Proyecto de Trabajo de Especialización Titulado: **El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud)**. Presentado por la ciudadana: **Nervali Del M. Torbett A.** Titular de la Cédula de Identidad N° **V-7.145.124**, para optar al título de Especialista en Gerencia Pública.

Considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado designado por la Comisión Coordinadora del Programa

En Valencia a los 2 días del mes de junio del año dos mil diecinueve.



Firma

CIN° 4.460.371

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**Participante:** Nervali del M. Torbett A. Titular, CI N° V-7.1451.124

**Tutor:** Servio Ferrer Loreto CI N° V-4.460.371

**Título del Trabajo:** **El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración**

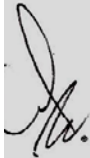
**Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud). Línea de Investigación:**

Recursos humanos en el sector público, su formación y condiciones laborales.

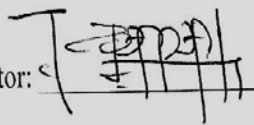
**INFORME DE ACTIVIDADES**

Nº	Fecha de Reunión	Tema Tratado	Observaciones
1	23/09/2017 04/10/2017 08/10/2017	Planteamiento y formulación del problema de investigación. Formulación de los Objetivos de la Investigación. Justificación de la Investigación.	Incluir aspectos relacionados a la descripción del Órgano. Redacción de los objetivos de la investigación. Ampliación de la Justificación de la investigación. Recomendaciones en la redacción.
2	12/10/2017 25/11/2018 19/11/2018	Capítulo II. Marco Teórico. Antecedentes de la Investigación. Bases teóricas, conceptuales, legales. Definición de términos básicos.	Recomendaciones de redacción. Revisión del cuadro de operacionalización de las variables Incorporación de conceptos y términos básicos.
3	21/01/2018 29/01/2018 18/02/2018 07/04/2018	Diseño del Capítulo III. Marco Metodológico. Tipo y diseño de la investigación. Técnica e instrumentos de recolección de los datos. Técnicas de interpretación y análisis.	Recomendaciones en cuanto a la redacción del capítulo. Revisión del instrumento de recolección del información.
4	17/11/2018 24/11/2019 12/01/2019 26/01/2019 16/02/2019 23/03/2019	Capítulo IV Revisión del Instrumento y análisis e interpretación de los resultados	Recomendaciones y correcciones del instrumento, sugerencias para la interpretación de los resultados

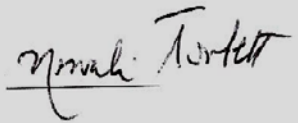
5	16/02/2019 23/03/2019	Conclusión y recomendaciones	Recomendaciones para la redacción y sugerencias para las recomendaciones
6	06/07/2019	Conclusión y recomendaciones	Revisión de lo indicado en la última reunión.
7	11/07/2019	Revisión del proyecto terminado	correcciones
8	15/07/2019	Revisión del proyecto terminado	Ultima revisión



Firma del Tutor:



Firma del Participante:





UNIVERSIDAD DE VALENCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE LA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

ACTA DE APROBACIÓN


PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

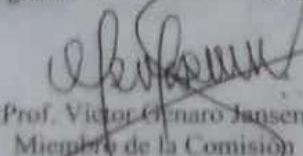
Por medio de la presente hacemos constar que el proyecto de trabajo de grado titulado: "EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CASO: INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)", presentado por el ciudadano (a) NERVALI TORBETT C.I. NRO. 7.145.124 Alumno (a) del Programa de ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA reúne todos los requisitos exigidos para la inscripción y aprobación del mismo.

El profesor SERVIO TULLIO FERRER, aceptó la tutoría del trabajo.

En Valencia, a los 3 días de diciembre del año 2018.-

  
Prof. Miriam González  
Coordinadora del Programa

  
Prof. Eloisa Sánchez  
Miembro de la Comisión

  
Prof. Víctor Genaro Jansen  
Miembro de la Comisión







UNIVERSIDAD DE CARABOBO

### ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 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 Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS

Dirección de Asuntos Estudiantiles

Av. Salvador Allende,  
Edif. de la FCJP,  
torre norte, piso 3  
Ciudad Universitaria  
Bárbula - Naguanagua  
Edo. Carabobo

### “EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTION EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA. CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)”

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA PUBLICA** por el (la) aspirante:

**NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR**  
**C.I. 7.145.124**

Habiendo examinado el Trabajo presentado, decidimos que el mismo está **APROBADO.**

En Valencia, a los doce días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.

Prof.. (Pdte) **SERVIO FERRER.**

Fecha: 12-11-2019



Prof. **ELOÍSA SANCHEZ**

Fecha: 12-11-2019

Prof.. **VICTOR G. JANSEN**

Fecha: 12-11-2019

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por la bendición de darme la vida, una y mil veces gracias por la sabiduría, así como también por hacer de mí un ser, perseverante, responsable y agradecido con la vida.

### **A mi madre Neris Aguilar**

Por quererme mucho, brindarme sus valores, conocimientos, esfuerzos; por ser mi mayor influencia para salir adelante y finalmente porque siempre te sacrificaste por nosotros –tus hijos-. Mamá gracias, todo esto te lo debo a ti, te amo y siempre vas estar presente en todas las metas que me trace.

### **A mi padre Cristino Torbett**

Por enseñarme a ser constante y nunca rendirme, por sus valores, conocimientos, esfuerzos, por ser estricto y con carácter, entregando tu amor, responsabilidad y todo por nosotros, por darme el consejo del estudio, y enseñarme a vivir el momento, donde la felicidad no es la meta si no el camino, por enseñarme hacer disciplinado y lograr mis objetivos, por eso te dedico este logro, te recordare por siempre

### **A mi Hermana Marllori**

Por ser un pilar importante en mi vida, por tu apoyo incondicional, por lograr nuestros objetivos juntas, gracias por ser y estar, te amo...

### **A mi hijo Gabriel**

Por ser lo más grande que Dios me regalo, por ser la fuerza vital que me permite seguir adelante, sea para él un ejemplo de triunfo en la vida.

**Licda. Nervali Torbett**

## AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas especiales a las que quiero agradecer su amistad, apoyo incondicional, en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están presente y otras en mis recuerdos y en mi corazón. Sin importar en donde se encuentren y si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria, quiero darle las gracias a todas las personas que estuvieron a mi lado compartiendo alegría, tristeza, triunfo formando parte de mi, de una u otra manera a través de sus bendiciones.

Me faltarían líneas, porque son muchas y entre las primera y más importante es y será siempre nuestro padre celestial, que nunca debemos olvidar.

**Definitivamente, Dios**, mi Señor, mi Guía, mi Proveedor; quien me ha permitido cumplir una etapa más de mi vida.

**Al Prof. Servio Tulio**, por servir como ejemplo de motivación para terminar este logro, por sus consejos, vocación de servicio, amabilidad y disposición.

**Gracias a Gleny Beiza**, por su apoyo en brindar sus conocimientos y ser parte de este éxito profesional Gracias.

**A la Universidad de Carabobo**, por abrirme sus puertas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, y luego darme la oportunidad culminar esta gran meta.

**A mi compañera del Posgrado**, por todo el ánimo, toda la paciencia, por confiar y creer en mí, con los que comparto las mismas experiencias y nos ponemos el hombro cada vez que se necesita, por su apoyo y ánimo en cada etapa que se pasa a lo largo de estos años de estudio **Aura Brito**.

A todos muchas gracias.....

**Licda. Nervali Torbett**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**ESTUDIOS DE POST-GRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO  
PARA LA SALUD (INSALUD)**

Autora: Nervali del M Torbett.

Tutor: Servio Ferrer

Fecha: Octubre, 2019

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo general: proponer un modelo de evaluación y desempeño dirigido al personal de instituto carabobeño para la salud (insalud), con el propósito de mejorar la evaluación del desempeño y el rendimiento de los funcionarios. Metodológicamente, estuvo enmarcada en un estudio descriptivo de campo. En este sentido, la investigación tendrá como población un total de cuarenta (40) trabajadores y supervisores, de los cuales representan la muestra intencional por ser una población pequeña y estar relacionados directamente con el tema en estudio, el instrumento elegido y construido, fueron dos encuestas escritas y la técnica un cuestionario dicotómico con preguntas cerradas, conformado por nueve (9) ítems, bajo la técnica de la observación directa, y el cual fue avalado por tres expertos. La encuesta aplicada recoge información referida a diagnosticar el desempeño laboral de los trabajadores y así determinar los principios del instrumento de los objetivos propuestos. Se comparó la situación actual con las distintas teorías estudiadas, tales como: mejoramiento continuo, como son: planificar, hacer, verificar y actuar, son fundamentos básicos para alcanzar la eficiencia y eficacia en el proceso de evaluación de Desempeño.

**Palabras claves:** Incidencia de la evaluación del Desempeño, Rendimiento Laboral, estrategias.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF LEGAL AND POLITICAL SCIENCES  
POSTGRADS STUDIES  
SPECIALIZATION IN PUBLIC MANAGEMENT**



**LABOR PERFORMANCE AND EVALUATION MANAGEMENT IN THE  
PUBLIC ADMINISTRATION CASABOBEÑO INSTITUTE FOR HEALTH  
(INSALUD)**

Author: Nervali del M Torbett.

Tutor: Servio Ferrer Loreto.

Date: October, 2019

**SUMMARY**

The present investigation has as general objective: to propose a model of evaluation and performance directed to the personnel of carabobeño institute for the health (unhealthy), with the purpose of improving the evaluation of the performance and the yield of the civil servants. Methodologically, it was framed in a descriptive field study. In this sense, the research will have as a population a total of forty (40) workers and supervisors, of which they represent the intentional sample because it is a small population and are directly related to the subject under study, the instrument chosen and constructed, were two Written surveys and technique a dichotomous questionnaire with closed questions, consisting of nine (9) items, under the technique of direct observation, and which was endorsed by three experts. The applied survey collects information referred to diagnose the work performance of the workers and thus determine the principles of the instrument of the proposed objectives. The current situation was compared with the different theories studied, such as: continuous improvement, such as: plan, do, verify and act, are basic foundations to achieve efficiency and effectiveness in the process of performance evaluation.

Key words: Incidence of the evaluation of Performance, Labor Performance, strategies.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>pp viii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I.- EL PROBLEMA</b>	
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>19</b>
<b>Objetivos de la Investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>24</b>
<b>Objetivo Especifico.....</b>	<b>24</b>
<b>Justificación de la Investigación.....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO</b>	
<b>Antecedentes de la Investigación.....</b>	<b>26</b>
<b>Bases Teóricas.....</b>	<b>30</b>
<b>Marco Legal.....</b>	<b>50</b>
<b>Marco Conceptual.....</b>	<b>56</b>
<b>Operacionalización de las variables.....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO III.- MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>pp</b>
<b>Tipo de Investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>Población y Muestra.....</b>	<b>60</b>
<b>Característica de la población.....</b>	<b>61</b>
<b>Técnicas e Instrumentos de Recolección de la información.....</b>	<b>63</b>
<b>Procesamiento y Análisis.....</b>	<b>64</b>
<b>Validez y Confiabilidad.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b>	
<b>Análisis e Interpretación de los resultados.....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>92</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>98</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>N° TABLAS</b>	<b>pp.</b>
<b>Tabla N°1 Conocimiento de la Materia.....</b>	<b>68</b>
<b>TablaN°2 Competencia.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla N°3 Evaluación.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla N°4 Objetividad.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla N°5 Procedimiento.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla N°6 Resultados.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla N°7 Plan de Mejora.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla N°8 Rendimiento.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N°9 Mejoras.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla N°10 Conocimiento y materia.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla N°11 Objetividad.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla N°12 Capacitación.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla N°13 Lineamiento.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla N°14 Eventualidad.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla N°15 Preparación.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla N°16 Autoevaluación.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla N°17 Sanciones o Mejoras.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla N°18 Reconocimiento.....</b>	<b>90</b>

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>N° GRAFICO</b>	<b>pp.</b>
<b>Grafico 1: Conocimiento de la Materia.....</b>	<b>68</b>
<b>Grafico 2: Competencia.....</b>	<b>69</b>
<b>Grafico 3: Objetividad.....</b>	<b>72</b>
<b>Grafico 4: Procedimiento.....</b>	<b>73</b>
<b>Grafico 5: Resultados.....</b>	<b>75</b>
<b>Grafico 6: Plan de Mejora.....</b>	<b>76</b>
<b>Grafico 7: Objetividad.....</b>	<b>81</b>
<b>Grafico 8: Capacitación.....</b>	<b>83</b>
<b>Grafico 9: Eventualidad.....</b>	<b>86</b>
<b>Grafico10: Sanciones o Mejoras.....</b>	<b>89</b>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es su nervio vital, una institución puede tener la mejor infraestructura, tecnología o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La presente propuesta tiene como finalidad el desempeño laboral y la gestión evaluativa en la administración pública caso instituto carabobeño para la salud (Insalud), estableciendo un modelo estándar con la recolección de evidencia sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización para formar un juicio sobre el nivel del logro alcanzado verdadero y objetivo a fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral que deberá aplicarse de manera semestral buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del desempeño del personal de la institución.

El sistema de evaluación del desempeño laboral se desarrolla en cuatro fases, a saber:

**Fase I. Diagnosticar** los factores, dimensiones o competencia a evaluar en los trabajadores. **Fase II. Planificar** el cómo e identificar las formas de evidenciar indicadores de desempeño que dan respuesta a las dimensiones y objetivos de la



evaluación del desempeño laboral. **Fase III. Conceptualizar:** implica seleccionar el método de aplicación y establecer responsabilidades y normas a seguir; y **Fase IV. Implantar –retroalimentar:** Consiste en aplicar el instrumento de evaluación del desempeño. La retroalimentación brinda al trabajador información significativa sobre el resultado de su evaluación. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano y desarrollar un sistema de gestión en el área de recursos humanos en beneficio de la sociedad.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos, razones suficientes para realizar evaluaciones a su desempeño a través de métodos que permita rescatar sus competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en el servicio de calidad que se brindara a los usuario.

En este escenario, la Evaluación de Desempeño del personal que conforma el Ambulatorio La Isabelica, es un mecanismo de fortalecimiento del liderazgo directivo que, a partir de la reflexión colectiva sobre la gestión del establecimiento y de la reflexión personal sobre las competencias directivas, asocia el fortalecimiento institucional y el desarrollo profesional con el logro de objetivos institucionales.

La Institución de hoy no es la misma de ayer, los cambios que surgen diariamente en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de la institución, con esto cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios, es por ello que las organizaciones destinan muchos recursos al capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que evaluar para mejorar.

Esta investigación que se presenta consta de cuatro capítulos:

**Capítulo I,** Se refiere a la identificación de la organización, ubicación, actividad a que se dedica, su reseña historia, la misión, visión y valores que cumple la misma, y su estructura organizativa. Se plantea el problema que nos lleva a realizar esta investigación, se justifica y se presentan el objetivo general y los objetivos específicos y se justifica la importancia de la misma.

**Capítulo II,** Marco Referencial Conceptual, se aborda lo concerniente a los antecedentes de la investigación, tomando como referencia trabajos anteriores de naturaleza similar, se despliega el marco teórico y la lista que constituye el marco conceptual

**Capítulo III,** Fases Metodológico, se delinear estrategias metodológicas las cuales fueron utilizadas para la realización de la recolección y análisis de resultados obtenidos a través de la encuesta.

**Capítulo IV,** este capítulo está conformado por el análisis de la información recolectada, mediante el instrumento aplicado al objeto de estudio. Conclusiones y Recomendaciones, en donde se pudieron contrastar los resultados de la investigación con los objetivos planteados; por lo que, se enumeran una serie de lineamientos o estrategias a seguir para mejorar las actividades incluidas en el proceso de evaluación de desempeño laboral.

También se muestran, las referencias bibliográficas empleada para la elaboración de la presente investigación; así como los anexos correspondientes, con los cuales se persigue brindar soporte a dicha exploración

# CAPITULO I

## PROBLEMA

### Planteamiento del Problema:

Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD), es un Instituto Autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del físico estatal, el cual está adscrito a la Gobernación del estado Carabobo, fue creado el 27 de Diciembre de 1993, por Henrique Salas Römer, quien para la fecha era el Gobernador del Estado Carabobo.

La Fundación se creó como un ente descentralizado del Sistema Nacional de Salud, y tiene por objeto la prestación de dicho servicio, a través de la atención médica integral de carácter preventivo-curativo, mediante acciones de saneamiento sanitario, la cual tendrá carácter de utilidad pública e interés social, a través de todas las acciones de educación, prevención, curación, fomento y humanización de la salud y por acciones relativas a la rehabilitación y dotación de la red de servicios ambulatorios y hospitalarios y de programas de salud.

INSALUD, actualmente se encuentra estructurada de la siguiente manera:

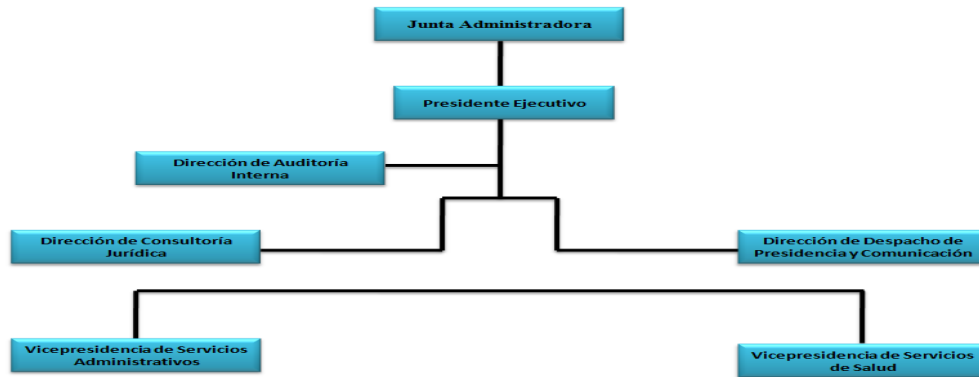


Grafico N°1 Base tomadas de infraestructura organizacional del personal directivo de INSALUD.

Adscritos a la Vice Presidencia de servicios de Salud se encuentran la red ambulatoria conformada por ciento nueve (109) Centros Asistenciales, distribuidos en siete (07) Distritos, los cuales se detallan a continuación: Distrito Sur- Oeste, Distrito Sur del Lago, Distrito Eje Oriental, Distrito Occidental, Distrito Eje de la Costa, Valencia Norte y Distrito Sur Este, siendo este ultimo el tomado para realizar la presente investigación. El Distrito sur Este, comprende doce (13) Centros Ambulatorios, que especifico a continuación según su categoría:

Categoría	Centro
I	San Blas
I	La Michelena
II	Pastor Oropeza
II	Dr. Manuel Barreto Lima
II	Charal
II	Pirital
II	El Roble (No Activo)
II	Flor Amarillo(No Activo)
II	Las Aguitas
II	Los Guayos
II	“810”
II	Hospital Bucaral
III	La Isabelica

Este último (La Isabelica), lugar objeto de estudio para la presente investigación.

El ambulatorio la Isabelica está catalogado como un Ambulatorio Urbano Tipo III, en virtud de que estructuralmente y en atención de servicio por el auge de morbilidad atendida fue determinado en esta categoría, se encuentra ubicado en la región Sur-Este del Estado Carabobo, en la

Urbanización La Isabelica, Avda. Intercomunal, Sector 13 del Municipio Rafael Urdaneta del Municipio Valencia Estado Carabobo, cuya Sede está en la Unidad Sanitaria de Valencia. El 22 de Julio de 1978, se inicio su funcionamiento con acto inauguración.

Actualmente el ambulatorio elabora 5 tipos de nominas clasificadas de la siguiente manera:

1. Enfermeras.....95
2. Médicos.....64
3. Administrativos  
    Alto Nivel.....10  
    Carrera.....113
4. Obreros.....87

Para la presente investigación se tomara la nomina correspondiente al personal administrativo que labora en el Ambulatorio la Isabelica, esta nómina está conformada por personal de alto nivel, personal de carrera y obreros, ya que la se encuentra clasificada de acuerdo a las actividades que realizan y las leyes y reglamentos que les aplican son distintos para cada una.

Al igual que en otras Instituciones de la República Bolivariana de Venezuela, la relación de trabajo que existe entre patrono y trabajador se genera una vez que se inicia la relación laboral. Esta relación de trabajo a medida que transcurren los años de servicios se refuerza y ésta antigüedad, es lo que le permite a los funcionarios de la administración pública hacer carrera dentro de ella, es por ello, que se hace necesario para el alto nivel de las instituciones públicas, realizar evaluaciones que les permitan valorar sistemáticamente el desempeño de ese funcionario, con la finalidad de valorar, premiando mediante una retribución en el sueldo o ascender en la escalas asignadas según el cargo que ocupa y aplicando los tabuladores correspondientes en el área profesional evaluada.

Es importante destacar que la evaluación de los funcionarios públicos en la institución es obligatoria por parte del supervisor inmediato, tal como lo



establece el artículo 60 de la ley del Estatuto de la Función Pública, aunado a esto, la evaluación debe hacerse con apego a las normas, procedimientos y políticas establecidas para lograr la mayor efectividad en la aplicación de dicho instrumento.

Actualmente los lineamientos para la evaluación desempeño aplicada para medir el grado de efectividad en el desarrollo de sus funciones del Ambulatorio Tipo III La Isabelica, no se está aplicando como establece el marco legal que regula la materia, en esta participan el supervisor “evaluador”, conjuntamente con el trabajador a “evaluar”.

Para ello el ambulatorio tiene un formato manual que cada supervisor tiene la obligación de llenar; esta planilla esta adecuada para realizar cálculos de acuerdo al peso y el rango de cada sección; Sin embargo dicho formato los ítem evaluados dentro del mismo son subjetivos, ya que al momento de su aplicación dependen del estado de ánimo del supervisor, el cual a veces lo lleva a un nivel de criterio personal no objetivo con lo que se aplica, el cual muchas veces no logra soportar con documentos probatorios, el porqué de cada puntuación colocada en dicho formato percibiéndose las incongruencia entre lo que se aplica y lo que realmente es el desempeño del trabajador.

Por otro lado, la aplicación de este instrumento, no tiene la efectividad que se requiere, motivado a que se desfasa, ya que no se instruye al personal supervisor de cómo debe hacerse la evaluación al trabajador, siendo que en la actualidad el personal que debe canalizar esta preparación, no cuenta con las herramientas... o ha dejado de avocarse a esta preparación con anterioridad para dar un mejor efecto a este aval. Encontrándose fallas de divulgación inducción, práctica y aplicación del instrumento.

Asimismo, la alta rotación del personal de alto nivel (supervisor), no permite establecer los niveles de responsabilidad de manera efectiva dentro de la organización. Cuando el “evaluador” no tiene conocimiento de cuál es el

objetivo de la evaluación de desempeño del funcionario a su cargo, y desconoce las funciones de este dentro de la organización, sin contar con que no se ha leído el manual de descripción de cargos y peor aún, desconoce en su totalidad al personal, no siendo capaz de realizar una evaluación de desempeño con criterio ajustado a la realidad de cada persona, de acuerdo a sus capacidades y logros profesionales. Generándose molestia entre el personal al conocer los resultados de las evaluaciones realizadas, contribuyendo a un clima organizacional poco deseable.

Cabe destacar, que las evaluaciones de desempeño debe denotar objetividad, la cual debe estar basada en los aspectos medibles y comprobables de las funciones realizadas, respecto al cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia para la cual el funcionario evaluado preste sus servicios y dejar a un lado la subjetividad del evaluador que al final es lo que genera conflictos, porque no puedes demostrar con hechos los aspectos evaluados.

También, se debe considerar la manera como el evaluador supervisor transmite al evaluado (comunicación efectiva) los resultados de estas, siendo este una de las problemáticas que afecta al ambulatorio, ya que los evaluados no se sienten satisfechos con los ítem evaluados dentro del formato actual y los supervisores ven esta actividad como tediosa y no como un instrumento que proporcionara el fortalecimiento tanto del trabajador como en la mejora del servicio de cada unidad organizativa, y así lograr la motivación del personal; “Dar un ganar – ganar

Sin embargo, cabe señalar que en la actualidad, a pesar de que se siguen implementando en las organizaciones nuevos modelos de evaluación por parte de las Gerencias de Recursos Humanos, las mismas son objeto de numerosas críticas por la actitud anárquica e informal en que los superiores llevan a cabo el proceso a sus subalternos en la institución.

Al realizar este planteamiento encontramos entonces las siguientes interrogantes:

¿De qué manera se realizaría una evaluación de desempeño al personal del Centro Ambulatoria Sanitario tipo III?

Cómo pueden determinarse dentro de las evaluaciones de desempeño los niveles del rendimiento laboral desde un cumplimiento efectivo?

¿De qué manera afecta al personal las evaluaciones de desempeño en el rendimiento laboral dentro de la institución?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **Objetivo General**

**Proponer** un modelo de evaluación de desempeño alineado y ajustado con lo requerimiento de OCP dirigido al personal de Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

### **Objetivos Específicos**

**Diagnosticar** el desempeño laboral del personal del Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

**Describir** los principios de la evaluación de desempeño en la administración pública.

**Proponer** un modelo de evaluación de desempeño y rendimiento laboral para las competencias, estableciendo un modelo estándar de recolección de evidencia sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización para formar un juicio sobre el nivel del logro alcanzado verdadero y objetivo.

## **Justificación**

Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo individual de todos sus miembros.

La situación actual en materia de evaluación de desempeño del personal del Ambulatorio La Isabelica se rige por los lineamientos establecidos por la OCP y la Ley del Estatuto del Función Pública (2002), con instructivo por Insalud.

En este sentido, la elección de este tema de investigación responde a las inquietudes de tipo teórico y metodológico que, fruto de una larga experiencia profesional en el área de los recursos humanos, me ha permitido tener una perspectiva práctica al tema de la evaluación de desempeño, a partir de la cual he podido concluir que la adecuada aplicación de este tipo de herramienta encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones la cual se puede mejorar según mi criterio, colocándose en ambos sentidos del problema, para obtener el máximo en aplicación, estimulando al trabajador en el ámbito de que no sólo sea un pago de rendimiento, sino también, que esta sea tomada como base para una elevación profesional. Lo que lleve al trabajador a esforzarse por tener una mayor destreza, habilidades, y aptitudes en calidad y rendimiento de trabajo.

El presente trabajo está inscrito en la línea de investigación referida a lograr niveles de calidad en el desempeño de la función pública, así como contribuir a la superación de la cultura del clientelismo político, utilizando la evaluación de desempeño como herramienta para aumentar la calidad del funcionario público en el ejercicio de sus funciones con la finalidad de alcanzar de manera efectiva los objetivos y metas de la organización.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

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

El mejoramiento del proceso de evaluación de desempeño laboral del personal del ambulatorio la Isabelica del Instituto Carabobeño para la Salud, (INSALUD), implica revisión y análisis de investigaciones previas, correspondiente al tema, las cuales se presentan a continuación:

#### **Antecedentes internacionales**

**CHUMPITAZ J (2017)** tesis de grado de la Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo basada en la “**Evaluación del desempeño laboral según características demográficas del personal de enfermería del servicio GinecoObstetricia del Hospital de Ventanilla**” La presente investigación tuvo como objetivo describir el nivel del desempeño laboral según características demográficas del personal de enfermería del servicio gineco-obstetricia del hospital de Ventanilla 2017. Por medio de un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental transversal, de carácter descriptivo comparativo y una población que estuvo representada por 25 licenciadas y técnicas de enfermería del servicio de gineco-obstetricia del Hospital de Ventanilla. La técnica que se utilizó fue la encuesta. El instrumento: Cuestionario de evaluación del desempeño laboral por competencias elaborado por Díaz y Gaviria, el cual consta de 21 ítems tipo Likert que al no contar con documentos de validez, se procedió a validar nuevamente por juicio de expertos, contando con una fiabilidad de 0,924 por coeficiente del Alpha de Cronbach, Se obtuvo, en promedio, un nivel de desempeño laboral regular de 40% y bueno de 60%, mientras que el nivel de las competencias cognitivas resultó, en promedio,

regular en un 72% y bueno en un 28%, así como el nivel de las competencias actitudinales y sociales resultó, en promedio regular en un 52% y bueno en un 48% y el nivel de las competencias de capacidad técnica resultó, en promedio regular en un 20% y bueno en un 80%. Se concluyó que el nivel del desempeño laboral evaluado por competencias laborales era de regular para bueno y se comprobó que no existen diferencias significativas según las características demográficas estudiadas.

**ITURRALDE J Y DR. VILLEGAS J (2011)** Trabajo de Grado: Universidad técnica de Ambato facultad de contabilidad y auditoría (Ecuador), realiza una Investigación; **“La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010”**. Su objetivo general es Proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato Ecuador. Pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano. Tomando en cuenta el ser humano para la aplicación de las técnicas que requiere el trabajador de la empresa para optimizar el desempeño laboral.

### **Antecedentes nacionales**

**HERNANDEZ J. (2015)** Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales: Universidad de Carabobo Facultad de

Ciencias Económicas y Sociales Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales Campus Bárbula. **”Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el Rendimiento Laboral de los Funcionarios y Funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la Policía de Carabobo.”** La presente investigación tiene como objetivo general: determinar la incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la Dirección de Inteligencia y Estrategias Preventivas de la policía de Carabobo, con el propósito de ajustar el servicio policial para mejorar la evaluación del desempeño y el rendimiento de los funcionarios. Metodológicamente, estuvo enmarcada en un estudio descriptivo de campo. En este sentido, la investigación tendrá como población un total de cuarenta (40) efectivos policiales, de los cuales representan la muestra intencional por ser una población pequeña y estar relacionados directamente con el tema en estudio, el instrumento elegido y construido, fue una encuesta escrita y la técnica un cuestionario dicotómico con preguntas cerradas, conformado por treinta y tres (33) ítems. Los resultados arrojaron que: el aplicar planes de evaluación del desempeño, se logra un desempeño efectivo en sus puestos de trabajo, se debe identificar a cada individuo a la hora de ser seleccionados según su perfil profesional, y los funcionarios y funcionarias están en la obligación de cumplir con las normas y procedimientos de evaluación de las competencias laborales, por lo que se recomienda proporcionar a la sección de personal una herramienta que permita medir el nivel de eficiencia en la realización de las labores y estimular a los funcionarios y funcionarias a superar sus insuficiencias, a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

**SEIJAS R (2011)**, optando al título de Gerente en Recursos Humanos en la Universidad de Oriente Sede Cumaná, Venezuela, postuló su estudio de campo descriptivo en modalidad proyecto factible titulado **“Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Regional**

**“El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre”**, teniendo como propósito general diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación “El Niño Simón”. Se trata de un proyecto factible pues el sistema de evaluación del desempeño elaborado, podrá ponerse en práctica a los fines de responder las necesidades de evaluación del personal y de la directiva de la organización estudiada, permitiendo la creación de estrategias tendientes al mejoramiento continuo. Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de la observación, la entrevista y el cuestionario. Para el procesamiento de los datos, se aplicó el paquete estadístico SSPS v.18, se ha realizado un análisis cuantitativo y cualitativo de todos los datos.

En dicho estudio, se concluye que la propuesta efectuada aporta una solución pertinente mediante la fijación de objetivos de desempeño alcanzables y aplicación de estrategias para planificación, desarrollo y retroalimentación del sistema que permitirá evaluar a los trabajadores según sus cargos, además de alinear el proceso de evaluación con los objetivos, misión y visión de la organización. Como se aprecia, dicho estudio mantiene estrecha relación con la aquí presentada, pues además de haber sido realizada en un ente del sector público, aporta testimonios importantes como elementos de contraste y evidencias de la relevancia que posee la evaluación del desempeño para el óptimo aprovechamiento del talento humano y el aumento de la eficiencia organizacional.

Así mismo se puede visualizar en la eficacia de la gestión orientada con la evaluación de desempeño una retroalimentación para el proceso de reclutamiento y selección contribuyendo al desarrollo del valor equidad y justicia en los sistemas de compensación y beneficio.

**Picardo N y López L (2009)** Trabajo de Grado: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, realiza una investigación titulada; **La Evaluación del Desempeño sirviendo como elemento de cambio en las**



**funciones de Recursos Humanos de PDVSA, actuando en el rol de empresas competitivas.** Su objetivo General es Analizar el Sistema de Evaluación del desempeño actual en PDVSA, que permita determinar cambios en la conducta laboral del personal, actuando en su rol de empresas competitivas. La evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes para el cambio, las nuevas funciones de recursos humanos en surtimiento, así como las mediciones claves de evaluación del desempeño en una empresa competitiva.

La presente investigación arrojará un diagnóstico de las funciones de RRHH y el cambio de los sistemas de la gestión de evaluación del desempeño de una empresa competitiva, y se beneficiarán las organizaciones que presenten la misma problemática estudiada. Para desarrollar en mi proyecto la parte empresarial o institucional para la evaluación de desempeño laboral. (Colocándome como empresa lo que requiere la misma del talento humano).

## **Base Teórica**

### **Origen y evolución de la evaluación del desempeño**

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciendo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en estas áreas, fue Robeth Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia.

Básicamente el sistema consistía en que cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significa un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el blanco de trabajo de empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante, los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podrían iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó el Leipzig. Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. Calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicológica experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando a su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Con base en esos estudios y observaciones, Taylor planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más alto, para los mejores trabajadores.

Desde entonces se ha venido desarrollándose la calificación de meritos; ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo. De cualquier manera, es necesario señalar que su uso no está lo suficientemente adaptado al análisis de la problemática de las relaciones humanas en la empresa, si no que se orienta hacia aspecto de tipo administrativo y ello frena su difusión desde el punto de vista psicosocial.

Existen principalmente tres tipos distinto de circunstancia o situaciones para evaluar el desempeño en el trabajo:

- Se puede evaluar el desempeño durante el entrenamiento, mientras el trabajador en cuestión está aprendiendo la tarea.
- Se puede evaluar el desempeño cuando el trabajador está realmente en el trabajo.
- Se puede crear situaciones artificiales de trabajo denominadas por lo general ambientes simulados de tarea de trabajos, los cuales se han hecho cada vez más populares en la industria, en virtud de que la utilización de tareas simuladas es menos costosa y compleja que efectuar la contratación y esperar para poder tomar medidas exactas del rendimiento en el trabajo.

Por otra parte, las categorías que se utilizan como criterios para la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Datos de Rendimiento. En ocasiones, resulta más fácil obtener información sobre la conducta en el trabajo de una persona como: el número de veces que se ausenta de su trabajo, las veces que llega con retardo, el número de quejas que ha presentado y de accidentes y/o interrupciones de trabajo que haya tenido. Estas son medidas que se han utilizado para definir la diferencia entre los trabajadores eficientes y los diferentes. Sin embargo, es importante mencionar que existen investigaciones que reportan una baja correlación entre los datos personales y la del rendimiento de un trabajador.
- Datos de Juicio. Un modo de determinar hasta qué punto puede ser eficiente un trabajador, podría ser simplemente preguntárselo alguien como el supervisor y obtener su juicio respecto a la competencia del empleado, o bien, preguntárselo a sus compañeros de trabajo y obtener un juicio acerca de su desempeño. Incluso se podría preguntar al trabajador mismo y así obtener lo que se conoce como auto-juicio.

Implementando bases que mejoren la percepción en virtud de que no se puede ser objetivo desde un simple juicio, ya que podríamos caer en la subjetividad en el momento de evaluar un rendimiento laboral.

### **Definición de evaluación del desempeño**

**Según Chiavenato** (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

**Según Gibson** (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

**Según Baggini** (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

**Ceja M y Chirinos N** (2014) mencionan que es el proceso de reconocer los saberes en cada miembro de la organización a partir de instrumentos que definen la evidencia 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.

En términos generales, la evaluación del desempeño tiene diferentes concepciones, dependiendo del punto de vista de cada autor y del contexto general, son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias que nos permitan mejorar las debilidades y fortaleza de la organización.

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

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

### **Objetivos de la Evaluación de Desempeño.**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar

el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

### **Responsabilidad.**

De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción

### **El Gerente**

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

## **El trabajador**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### **Beneficios de la Evaluación de Desempeño.**

#### **Para el Trabajador:**

1. Es una excelente oportunidad de diálogo entre el empleado y su supervisor inmediato, que facilita una mayor integración, dando paso al trabajo interdisciplinario.
2. Proporciona al empleado la oportunidad de conocer la opinión que sobre su trabajo tienen sus supervisores. Esto eleva la moral del empleado y lo motiva en el cumplimiento de sus actividades.
3. Estimula a los trabajadores, porque los invita a mejorar el desarrollo de su labor y a superarse cada vez más en el proceso que finalmente genera un mayor rendimiento laboral y personal.
4. Elimina cualquier posibilidad de favoritismo, en tanto que todos los empleados son evaluados sobre bases iguales.
5. 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 periodo anterior, cuál fue su rendimiento, qué hizo de bueno o de malo, cómo corregirá lo que no estuvo bien y hacia dónde va a dirigir su esfuerzo para mejorar.
6. Permite al empleado conocer las reglas del juego, es decir, las expectativas de su Supervisor respecto a su rendimiento y comportamiento.
7. 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 Supervisor:**

1. 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.
2. Le ofrece una oportunidad para pensar en “su gente”, sus aspectos positivos y sus deficiencias.
3. Es la oportunidad para que proponga medidas dirigidas a mejorar el patrón de comportamiento de sus empleados o subordinados.
4. Contribuye con la agilización y dinamización de los canales de comunicación en cada unidad.
5. Le permite tomar conciencia sobre su rol como supervisor y el impacto de su gestión en la organización.

**Para la Institución:**

1. Colabora en el reconocimiento de las debilidades y fortalezas de la organización, así como de las oportunidades para incrementar su rendimiento.
2. Proporciona información confiable y objetiva sobre las diferentes divisiones y departamentos, y las otras actividades de la administración del personal.
3. 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.
4. Sirve para medir la eficiencia de cada departamento o unidad, pues ésta se realiza a través de su persona.



## Elemento claves de la Evaluación del Desempeño

Figura 1



fig.4.1Magda Cejas-Nilda

**La planificación estratégica**, debe estar alineada a la visión estratégica de la organización como un elemento clave para reconocer y especificar cómo debe ser la gente para contribuir al logro de los objetivos actuales y favorecer la visión de la organización, en este contexto, la organización debe definir los valores comunes demandados de forma transversal en actitudes que evidencien el comportamiento esperado en todos los miembros de la organización.

**Análisis y descripción de cargo**, este instrumento es clave para asegurar la identificación de funciones y saberes técnicos requeridos en cada cargo con pertinencia, equidad y justicia favoreciendo a la aplicación de las evaluaciones del desempeño y asegurando que los ocupantes de un mismo cargo sean evaluados en los mismos saberes y conductas.

**Los saberes**, en la evaluación del desempeño del recurso humano representan el perfil ideal del cargo constituido por:

- a) Saber conocer expresado en conocimientos, habilidades y destrezas que debe dominar durante el desempeño de sus funciones.

- b) Saber ser identificado por el comportamiento y actitudes demostradas en función a los valores necesarios para el logro de la misma
- c) Saber hacer que armoniza el saber conocer y saber ser en el desempeño ideal de una función del cargo.

**Evidencias del saber**, se expresan en los indicadores observables que se espera que el ocupante demuestre durante el desempeño de la función del cargo y en cada uno de los saberes identificados. Pueden ser definidos en términos de de modelaje de comportamientos.

**Indicadores de logro**, es un pilar fundamental en la evaluación del desempeño una práctica orientadora porque ayuda a identificar y reconocer lo que se espera del individuo desde la realidad del cargo que ocupa. Estudiar y analizar por qué evaluar el rendimiento del trabajador, en qué dimensiones y bajo qué evidencias e indicadores delimita su alcance y orienta el objetivo de la evaluación del desempeño.

### Principales Objetivos de la Evaluación del Desempeño

**Figura 2**

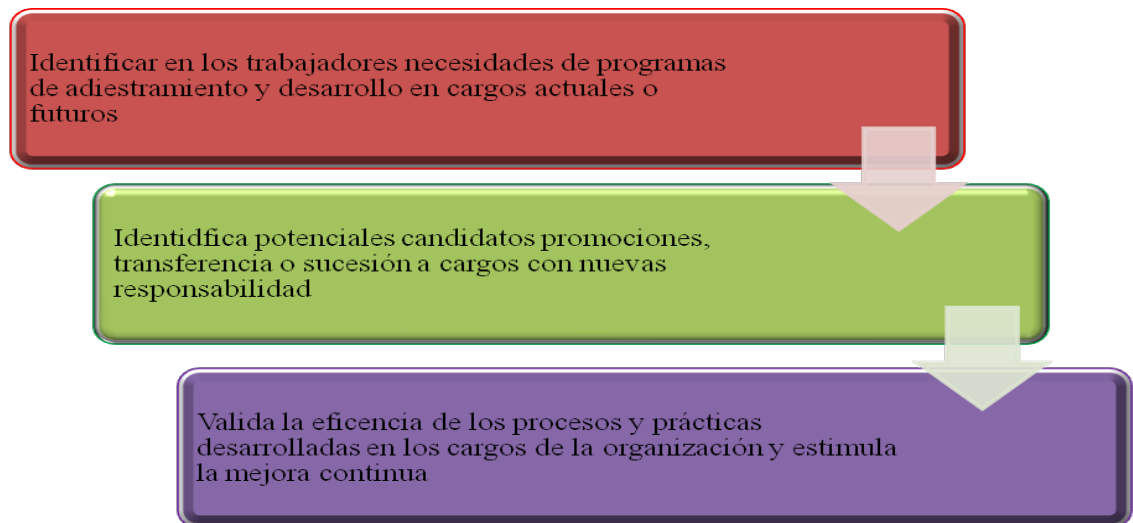


fig.4.2- Magda Cejas-Nilda Chirinos

Cada organización y sus gerencias definen el objetivo de la evaluación del desempeño en la organización en forma clara, por ejemplo: a) ¿Se busca reconocer el dominio de los saberes en el desempeño de los cargos?: b) ¿se hace necesario establecer una políticas salarial equitativa, a mejor desempeño-mejor incremento?, entre otras. Independientemente del espíritu de la organización, la evaluación de desempeño debe tener un objetivo claro y compartido por todos sus miembros.

### La Evaluación del Desempeño desde una Visión Sistemática

En el estudio realizado por la autora en organizaciones públicas y privadas en Venezuela (2010), se encontró que la evaluación del desempeño es abordada desde una perspectiva sistemática abierta a las demandas externas. La visión sistemática se plantea con entradas – procesos – salida y placada en una realidad organizacional previamente definida en el marco filosófico a partir de la visión, misión, objetivos, estructura y cargos de la organización.

### Sistema de Evaluación del Desempeño de Talento Humano

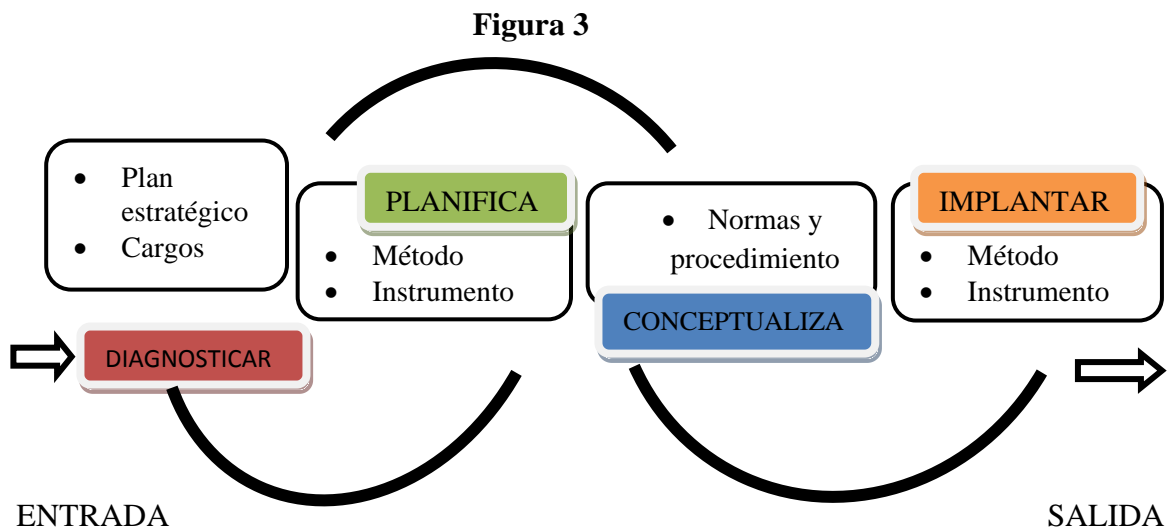


fig.4.3\_ Magda Cejas-Nil da Chirinos

**Las entradas** o insumos representan los recursos necesarios para asegurar el inicio y fluidez del sistema, entre estos se encuentran:

a) **Misión** expresa la razón de ser de la organización.

b) **Visión** su prospectiva futura. c) Valores expresan principios que orientan con la que la organización busca asegurar el logro de su misión y proyectar su visión. e) estructura organizacional muestra el nivel que ocupa cada cargo y su ubicación. f) Descripción de cargo define las funciones que debe desempeñar el ocupante de cada cargo de la estructura. Estos insumos aseguran al sistema de evaluación desempeño criterios de objetividad, equidad y justicia, sobre la base de un trato igual para cada miembro de la organización.

### **Fases de Evaluación del Desempeño**

**Fase I.** Diagnosticar los factores, dimensiones o competencias a evaluar en los trabajadores.

**Fase II.** Planificar el cómo e identificar las formas de evidenciar indicadores de desempeño que dan respuesta a las dimensiones y objetivos de la evaluación del desempeño.

**Fase III.** Conceptualizar: implica seleccionar el método de aplicación y establecer responsabilidades y normas a seguir.

**Fase IV.** Implantar- retroalimentar: consiste en aplicar el instrumento de evaluación del desempeño. La retroalimentación brinda al trabajador información significativa sobre el resultado de su evaluación.

### **Características de éxito en la Evaluación del Desempeño**

Una evaluación del desempeño es exitosa cuando la organización se caracteriza por:

- a) Poseer una estructura organizacional claramente definida con sus respectivos análisis y definición del objetivo y saberes requeridos en el desempeño de cada cargo.
- b) Disponer de mecanismos de divulgación acertados sobre las bondades del proceso de evaluación el desempeño a todos los miembros de la organización desde el más alto nivel gerencial hasta el colaborador que ocupa el cargo base de la estructura organizacional (implica reuniones o talleres presenciales).
- c) Que los resultados de la evaluación sirven de insumos para otros procesos de gestión humana como reclutamiento y selección, compensación y beneficios, y diseño de programas de inducción para nuevo ingreso, transferencia, promoción en un determinado cargo.
- d) Que el proceso de evaluación del desempeño se encuentre normalizado (normas y procedimientos) en todas sus fases.
- e) Que los periodos de medición formales sean máximo de dos (2) veces al año.

La investigación realizada sobre las bases tomadas en las diferentes autores de publicaciones de la evaluación de desempeño laboral antes presentadas, me ha permitido retroalimentar el conocimiento para aplicar las teorías a desarrollar en la presente tesis.

### **Razones por las que fracasan los Programas de Evaluación de Desempeño.**

En ocasiones y por diversas razones, los programas formales de evaluación de desempeño no proporcionan los resultados esperados.

Los autores George Bohlander, Arthur Sherman y Scott Snell<sup>15</sup> enumeran las principales causas por las que estos programas fallan:

- El gerente carece de información respecto del desempeño real del empleado.
- Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
- El gerente no toma en serio la evaluación.
- El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
- El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
- El gerente carece de habilidades para evaluar
- El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
- Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
- Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
- El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.

Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito.

Estos mismos autores, enumeran otras razones por las cuales los programas de evaluación podrían fracasar:

- Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
- A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
- Los gerentes no son lo bastante diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
- El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda del desarrollo de empleados.

Uno de los aspectos que condiciona el éxito de un programa de evaluación es la percepción de los empleados en cuanto a la justicia con la que se administra el

sistema, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de recursos humanos. Si lo perciben como injusto, lo considerarán una pérdida de tiempo. Aplicarán el proceso de manera mecánica, desempeñando un papel pasivo durante la entrevista de evaluación.

Otro punto a considerar es que, aunque las evaluaciones sean administradas con justicia, la política organizacional puede introducir sesgos. Los evaluadores podrían inflar las calificaciones de sus empleados porque pretenden salarios más elevados para su personal o porque esto los hace lucir como buenos gerentes. Por otro lado, podrían sub evaluar a un empleado conflictivo para de esta forma transferirlo a otro departamento.

Para evitar estos problemas:

- Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.
- Entrenar a los evaluadores. El éxito de un programa de evaluación depende de su inversión en capacitación y entrenamiento a los empleados.

### **Aspectos claves para el éxito de un programa de evaluación de desempeño**

El éxito de cualquier programa con relación al personal requiere fundamental mente confianza y credibilidad.

La autora Martha Alles<sup>36</sup> establece que para crear confianza y credibilidad deben reunirse tres elementos básicos. Una buena herramienta, apropiada al negocio y el tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo; y capacitación a los evaluadores.

## **Capacitación de los evaluadores**

Una debilidad de muchos programas de evaluación de desempeño es que los gerentes y los supervisores no tienen capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados. Debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas veces sus evaluaciones no son directas y son carentes de significado.

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

- Los responsables de las evaluaciones son los supervisores, el área de recursos humanos realiza actividades de supervisión, pero no es la responsable por las evaluaciones.
- Se debe capacitar a los evaluadores en cuanto a las técnicas de evaluación utilizadas.
- Deben evaluar en forma justa y objetiva.

## **Establecimiento de un plan de evaluación**

Para lograr una mayor eficacia en los programas de capacitación estos deben seguir un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño, ya que el evaluador debe conocer cuál es el propósito de la evaluación.



Además, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realiza las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño. Por último, la capacitación deberá alertar a los calificadores respecto de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación, a fin de evitarlos.

### **Eliminación del error de los evaluadores**

La capacitación también debe focalizarse en eliminar los errores subjetivos que cometen los gerentes al evaluar y que repercuten en resultados subjetivos.

Con cualquier método de evaluación, es preciso tomar en cuenta cierto tipo de errores que podrían surgir. Algunos de ellos, que se explicarán en detalle más adelante, son el efecto “halo”, efecto de contraste, tendencia central, etc.

### **Capacitación para la retroalimentación**

En la entrevista de retroalimentación se produce la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado, siendo ésta un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño.

Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. De nada sirve realizar una evaluación si el mayor interesado, el propio empleado, no llega a conocerla. Se le debe proporcionar información importante y significativa acerca de su desempeño para que pueda mejorarlo y así cumplir con los objetivos establecidos.

El autor Idalberto Chiavenato, detalla los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño:

1. Dar al subordinado condiciones de hacer mejor su trabajo mediante la comunicación clara de su patrón de desempeño esperado. Cada jefe tiene sus impresiones personales y sus expectativas acerca de los subordinados. La entrevista le da la oportunidad al subordinado de conocer qué espera el jefe de en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, además de aprender las razones de esos patrones de desempeño, es decir, le permite conocer cuáles son las reglas de juego.
2. Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo (retroalimentación), identificando sus puntos fuertes y débiles y comparándolos con los patrones de desempeño esperados. Muchas veces los empleados pueden creer que les va bien, desarrollando una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Al saber qué espera su jefe de él podrá ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados.
3. Discutir empleado y supervisor, las medidas y planes de acción para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del subordinado. Entender cómo podrá mejorar su desempeño le permitirá participar activamente en su mejora.
4. Estimular una comunicación más abierta entre supervisor y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. El desarrollo de una buena comunicación entre jefe y subordinado es un factor básico para el desarrollo de relaciones fuertes y sanas.

### **Definición Evaluación de Competencia Laboral**

Es un proceso de recolección de evidencia sobre el desempeño de un trabajador o trabajadora en su puesto laboral, donde se establezca competencia para formar un juicio sobre el nivel del logro alcanzado.

## Proceso de Evaluación de Competencia Laboral

Figura 4



Magda Cejas-Nil da Chirinos

### Las competencias laborales

Existe en diversos medios, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modo de management o de gestión, una manera de “gestionar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, es beneficioso tanto para la empresa como para los empleados.

Por otro lado, existen distintas definiciones de competencias laborales. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

(Definición dada por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la

Formación Profesional, perteneciente a la OIT).

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel global una serie de programas tendientes a lograr la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad.

### **Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos**

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el que son necesarias. Para Alles, por ejemplo, la competencia “capacidad de aprendizaje” tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Podemos encontrar otro ejemplo de este concepto en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo liderazgo para el CEO de la compañía que para el jefe de personal. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

Teniendo en cuenta que las organizaciones son dinámicas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

## Base Legales

Para esta investigación el fundamento legal se basara en la Pirámide de Kelsen el cual es usado para representar la **jerarquía** de las leyes, unas sobre otras y está dividida en tres niveles, el nivel fundamental en el que se encuentra la **constitución**, como la suprema norma de un estado y de la cual se deriva el fundamento de validez de todas las demás normas que se ubican por debajo de la misma, el siguiente nivel es el legal y se encuentran las **leyes orgánicas y especiales**, seguido de las leyes ordinarias y decretos de ley, para luego seguir con el nivel sub legal en donde encontramos los reglamentos, debajo de estos las **ordenanzas** y finalmente al final de la pirámide tenemos a las **sentencias**, y a medida que nos vamos acercando a la base de la pirámide, se va haciendo más ancha lo que quiere decir que hay un mayor número de normas jurídicas, A continuación presentamos la pirámide de Kelsen adaptada a nuestra realidad, el cual es un sistema de normas ordenadas jerárquicamente, entre si, de modo que traducidas a una imagen visual se asemejarían a una pirámide formada por pisos superpuestos, representando la idea del sistema del ordenamiento jurídico escalonado.

En nuestro ordenamiento encontramos tres categorías de normas:

**Figura 5**

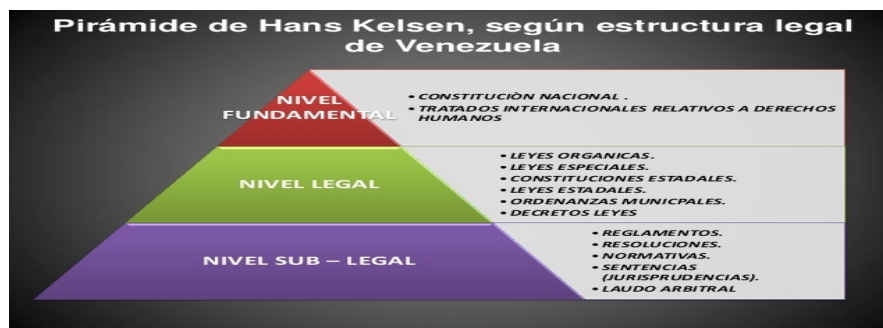


Imagen adaptada de internet de Socio-Critica (CU José Lorenzo Pérez Rodríguez)

La **constitución**, nivel fundamental primario, como la suprema norma de un estado y de la cual se derivan todas las demás normas que se ubican por debajo de la misma, el siguiente nivel es el legal y se encuentran las **leyes orgánicas y especiales**, seguido de las leyes ordinarias y decretos de ley, para luego seguir con el nivel sub legal en donde encontramos los reglamentos, debajo de estos las **ordenanzas** y finalmente al final de la pirámide tenemos a las **sentencias**, y a medida que nos vamos acercando a la base de la pirámide, se va haciendo más ancha lo que quiere decir que hay un mayor número de normas jurídicas.

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):**

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

En el artículo citado anteriormente, se establece la necesidad y el deber de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, en este caso el fenómeno estudiado se encuentra dentro del contexto de una institución pública y por lo tanto se debe medir el rendimiento del trabajador para la toma de decisiones gerenciales.

#### **Ley del Estatuto de la Función Pública (2002):**

La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicas 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. (Art. 57).

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. (Art. 58).

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. (Art. 59).

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. (Art. 60).

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. (Art. 61).

Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora 39 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. (Art. 62).

En los artículos antes mencionados se establecen todas las características y requerimientos que debe poseer la evaluación del desempeño en un organismo público; es de vital importancia conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la evaluación en la organización donde se realizó el estudio. Cabe resaltar en este punto, la ilegalidad de la ausencia de la aplicación de evaluación de desempeño a los funcionarios públicos, al igual que la inconveniencia de este hecho debido a que a partir de los resultados de las evaluaciones se decidirían los movimientos de personal en la organizaciones del sector público de manera más justa.

### **Convención Colectiva**

Convención Colectiva de trabajo por reunión de normativa laboral para los organismo adscrito al Sector Salud del Ministerio del Poder Popular para la Salud y entes adscritos (I.V.S.S. – I.P.A.S.M.E), firmada en Caracas a los 11 días del mes de octubre del 2017, por el Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo, para continuar las negociaciones del proyecto de Convecciones Colectiva de trabajo a ser negociada en reunión normativa laboral para la rama de actividad del sector salud pública con alcance nacional 2018-2019.



### **Cláusula N° 47**

**COMPENSACIÓN SALARIAL POR EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO:** Las Partes acuerdan mantener los derechos y beneficios establecidos en las Convenciones Colectivas del Sector Salud que le anteceden la presente Normativa Laboral.

### **Normativa laboral**

### **Cláusula N° 53**

**Compensación Salarial por Evaluación y Desempeño:** La Parte Empleadora se compromete a otorgar una compensación por concepto de Evaluación y Desempeño a los Trabajadores fijos, contratados y suplentes, sean obreros o empleados, ajustándose a lo establecido en el Sistema de Evaluación de Desempeño de los Trabajadores de la Administración Pública Nacional. A tales efectos, las Partes, en conjunto, decidirán las acciones administrativas tendentes a garantizar el justo cumplimiento de esta cláusula, según los resultados obtenidos de las respectivas evaluaciones, en cuyo caso, dicha compensación será concedida de acuerdo a los resultados siguientes:

Resultado de la Evaluación	Porcentajes sobre Sueldo o Salario Integral
Excepcional	10%
Sobre lo esperado	7.5%
Dentro de lo esperado	5%

**Parágrafo Primero:** Aquellos trabajadores cuya evaluación resultare por DEBAJO DE LO ESPERADO el empleador implementarán medidas conducentes de actualización, para mejorar su rendimiento.

**Parágrafo Segundo:** La Parte Empleadora se compromete en darle incidencia salarial cada semestre al porcentaje obtenido en la evaluación realizada a cada uno de los Trabajadores. La incidencia salarial tendrá efecto legal a partir de los días primeros (1) de julio y de los días primeros (1) de Enero de cada año siguiente a la última evaluación realizada.

**Parágrafo Tercero:** Las Partes acuerdan conformar comisiones conjuntas con FENASIRTRASALUD, SUNEPSAS NACIONAL y la FEDERACIONES Y COLEGIOS NACIONALES DE LOS GREMIOS DE LA SALUD, con suficiente autoridad, con efecto legal a partir de la aprobación del presente convenio, para supervisar el desarrollo y resultado de la evaluación de cada uno de los Trabajadores, con el fin de evitar la transgresión de la sana intención enmarcada en la presente cláusula.

**Parágrafo Cuarto:** Las Partes acuerdan elaborar los formatos utilizados para la evaluación referida en la presente cláusula, por área de servicio; de tal forma que dicho formato contenga, en sus conceptos, aspectos específicos vinculantes con la labor que ejerza el trabajador, sujeto a evaluación.

**Parágrafo Quinta:** La evaluación de los Directivos Sindicales y Gremiales, así como los Delegados Sindicales y Gremiales de FENASIRTRASALUD Y SUS SINDICATOS DE BASES, SUNEPSAS NACIONAL Y SUS SECCIONALES Y LA FEDERACIONES, COLEGIOS NACIONALES Y REGIONALES DE LOS GREMIOS DE LA SALUD derivada del cumplimiento de la presente cláusula, sea automáticamente el máximo porcentaje de la tabla, sin necesidad de la evaluación formal.

**Parágrafo Sexto:** En caso de que el empleador no realice la evaluación al trabajador se le cancelará el monto máximo del porcentaje estipulado en la cláusula de la presente convención.

**Parágrafo Séptimo:** En aquellos casos de la trabajadora que este en licencia Maternal, se le otorgará el monto máximo del porcentaje estipulado en la cláusula de la presente convención.

### **Base Conceptual**

**Ausentismo.** Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.

**Capacitación.** Conjunto de actividades orientadas a ampliar y fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos por el trabajador en atención a las 18 actividades y responsabilidades propias del cargo, así como su crecimiento personal y profesional.

**Competencia.** Es una aptitud que posee una persona; es decir, las capacidades, habilidades y destreza con las que cuenta para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible.

**Desempeño.** Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos.

**Evaluación de desempeño.** Conjunto de políticas, lineamientos y métodos establecidos por una organización para valorar la actuación de sus trabajadores, así como los diferentes valores agregados que intervienen en el mismo.

**Motivación.** Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

**Organización.** Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

**Satisfacción laboral.** Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

**Valores:** Conjunto de pautas que la sociedad (y por extensión todas sus organizaciones) establece para las personas en las relaciones interpersonales.

### Operacionalización de las variables

Objetivo General: Determinar el impacto de las políticas de ingreso del personal como factor clave para el desarrollo organizacional en el departamento de selección y contratación de la fundación instituto carabobeño para la salud

Objetivos Especificos	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Items
Diagnosticar el desempeño laboral del personal del instituto Carabobeño para la Salud	Desempeño Laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	control administrativo	encuesta	11. ¿Conoce lo que significa una Evaluación de Desempeño? Si ____ No ____ 2. ¿Estás de acuerdo en las competencias exigida para su Evaluación? Si ____ No ____ 3. ¿Considera usted, que pudiese ser factible que en el proceso de evaluación los trabajadores evalúen a su supervisor? Si ____ No ____ 4. ¿Cree usted que se debe ser netamente objetivo en las evaluaciones de desempeño Laboral? Si ____ No ____ 5. ¿El procedimiento de evaluación es ejecutada en su presencia? Si ____ No ____ 6. ¿Conoce los resultados de su Evaluación? Si ____ No ____ 7. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional? Si ____ No ____ 8. ¿Considera usted aceptable en caso de que un trabajador excelente le suceda algún tipo de accidente, que merme su rendimiento laboral, debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento? Si ____ No ____ 9. ¿Cómo cree usted que se pudiese mejorar el
Describir los principios de la evaluación de desempeño en la administración pública	evaluacion	Evaluación es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.	control administrativo	encuesta	1. ¿Usted conoce lo que significa una Evaluación de Desempeño? Si ____ No ____ 2. ¿Cree usted que en algunos casos los supervisores no han sido objetivo si no sugestivo en las evaluaciones de desempeño Laboral? Si ____ No ____ 3. ¿Se considera competente para realizar la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del Ambulatorio la Isabelica sin recibir una capacitación para la misma? Si ____ No ____ 4. ¿Basados en el lineamiento descrito en la OCP, para evaluar el desempeño laboral, cree usted que se puede ser netamente objetivo? Si ____ No ____
Proponer un modelo de evaluación de desempeño y rendimiento laboral para las competencias, estableciendo un modelo estándar de recolección de evidencia sobre el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización para formar un juicio sobre el nivel del logro alcanzado verdadero y objetivo.	modelo de evaluacion de desempeño y rendimiento laboral	valorar la actuación de sus	Control Administrativo social Económico.	encuesta	5. ¿En caso de que un trabajador excelente le suceda algún tipo de accidente, que merme su rendimiento laboral, debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento? Si ____ No ____ 6. ¿Se debe realizar un instrumento de entrevista previa a la evaluación con el trabajador, para destacar los rasgos de competencia Si ____ No ____ 7. ¿Debe existir un elemento de autoevaluación para el supervisor? Si ____ No ____ 8. ¿Se debe tomar decisiones administrativas o mejoras, considerando los resultados de la evaluación de desempeño? Si ____ No ____ 9. ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador? Si ____ No ____

## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

#### **Definición:**

Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos.

Así mismo Arias (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de paso, técnica y procedimientos que se emplea para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medio de las investigaciones relacionadas al problema.

#### Estructura del marco metodológico según investigación

Este trabajo estará realizado en base al procedimiento metodológico que va dirigido a una **INVESTIGACIÓN DE CAMPO** que consiste en la recolección de datos tomados directamente de los trabajadores el cual se rige por encuesta cerrada y abierta, tomando en cuenta la selección de obreros y empleados evaluados en el **DESCRIPTIVO** del evaluado y de los supervisores como evaluadores del ambulatorio la Isabelica adscrito a INSALUD.

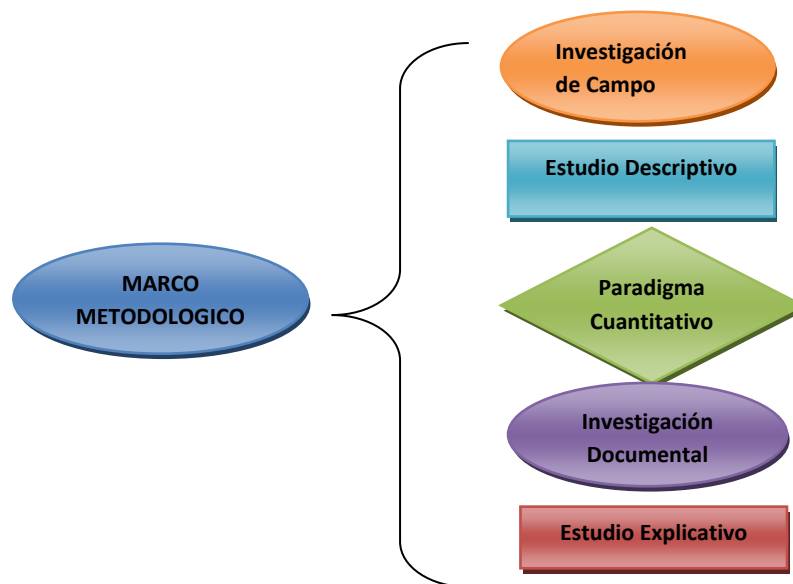
Documentado sobre las lógicas de los autores Dalberto Chiavenato, Fidas Arias y Carlos Sabino.

Con un **PARADIGMA CUANTITATIVO** buscando los hechos o fenómenos sociales discriminando las perspectivas de los resultados de la muestra tomando en cuenta las objetividades o subjetividades de los individuos de manera de penetrar y controlar la medición del objetivo, al margen de los datos (viéndolo desde fuera).

Así mismo este proceso está basado en una investigación documental y explicativa a través del análisis crítico e interpretación de los datos y el establecimiento del porqué de los hechos mediante las relaciones causa-efecto, suministrado por la muestra tomada por el ambulatorio la Isabelica

### GRAFICA DE LA METODOLOGÍA A EJECUTAR

**Figura 6**



**Grafico N° 1. Origen de la estructura de guía del Prof. Rutman**

### **Población y Muestra**

Para la presente investigación, la población estará representada por un conjunto de personas con características comunes, los cuales son trabajadores

del Ambulatorio la Isabelica perteneciente al Instituto Carabobeño de Salud (INSALUD), distribuido de la siguiente manera:

<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
EMPLEADO	146	68%
OBRERO	62	29%
SUPERVISORES	7	3%
Total	<u>215</u>	<u>100%</u>

Observándose entonces que los empleados representan el 68% de la población, los obreros el 62% y el nivel supervisor 3%. Para la realización del presente estudio se hace necesario estratificar la población, ya que cada uno de los niveles tiene características particulares, a continuación se detalla:

### **Característica de la Población**



Para que en la presente investigación exista la homogeneidad se hace necesario estratificar por estratos (niveles), de la población objeto de estudio, ubicándolos en el nivel que le corresponde según el cargo que ocupa dentro del ambulatorio.



El tiempo que se considerara para la realización de la presente investigación será el 2do. Trimestre del 2017.



La investigación se realizara en El Ambulatorio La Isabelica pertenecientes al Instituto Carabobeño para la Salud. (INSALUD)



El Tamaño de la población que será analizado en el presente estudio es de 215 trabajadores.

#### **GRAFICO DE CARACTERÍSTICA DE LA POBLACIÓN**

Fuente propia, Nervali Torbett



En el presente estudio se realizara un muestreo sistemático estratificado, para lo cual la autora asigno porcentajes aleatoriamente a cada estrato de la población, tal como se detalla a continuación:

<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>% Asignado</b>
EMPLEADO	146	20%
OBRERO	62	10%
SUPERVISORES	7	70%
Total	<u>215</u>	<u>100%</u>

Para la asignación de dichos porcentajes la investigadora considero el tamaño de la población y lo que cada estrato representa dentro del proceso de la aplicación de las evaluaciones de desempeño, objeto del presente estudio, es por ello que se le asigno el porcentaje más elevado (80%) al nivel supervisorio ya que este es quien conoce y aplica el instrumento, el nivel de empleados es el que representa el porcentaje más alto de la población a saber el 68%, se le asigno el 20% ya que a este estrato es a quien se le hace la evaluación, por otro lado tenemos a los obreros a los cuales se les asigno el 10%, quedando la muestra descrita de la siguiente manera:

<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>% Asignado</b>	<b>Muestra</b>
EMPLEADO	146	20%	29
OBRERO	62	10%	6
SUPERVISORES	7	70%	5
Total	<u>215</u>	<u>100%</u>	<u>40</u>

Una muestra de 40 trabajadores lo que representa el 19% de la población total. Clasificados en dos estratos uno quien aplica la evaluación (supervisores) y el otro quien recibe la evaluación (trabajadores: empleados y obreros).

### **Técnica e Instrumento de Recolección de datos**

Para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados, se aplicarán técnicas de recolección de datos, entre las cuales se encuentran el análisis documental de la información correspondiente al objeto de estudio, esta permitirá al investigador discriminar las diferentes fuentes bibliográficas, así como la información relevante y necesaria para sustentar la factibilidad del problema en estudio, dicha actividad consistirá en seleccionar ideas informativamente relevantes de un documento, a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información contenida en él. Por otro lado se utilizara la estadística como fuente de análisis de la información obtenida de parte de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.

De igual forma se utilizará un cuestionario tipo encuesta diseñado para cada estrato de la muestra, es decir dos instrumentos con preguntas dicotómicas diseñadas según el nivel y las actividades que realiza cada uno de los estratos dentro el ambulatorio discriminados de la siguiente manera:

NIVEL	INSTRUMENTO
Supervisores	Encuesta
Trabajadores	Encuesta

## **Procesamiento y Análisis**

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la aplicación de la presente investigación se consideraran los siguientes aspectos:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.
- Análisis e interpretación de resultados
- Estudio estadístico de datos obtenidos

Los datos obtenidos serán tabulados en cuadros de frecuencias ordenadas, que faciliten al investigador el análisis de los resultados esperados del presente estudio.

Los resultados serán analizados mediante procesos estadísticos. Para lo cual se utilizaran cuadros que permitan interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos a cada estrato de la muestra, para luego tabularlos y así determinar los resultados sobre el mejoramiento de la herramienta de Evaluación de desempeño Laboral. Dichos datos serán representados en gráficos.

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de datos.**

**Su validez** será basada en el grado en que el instrumento de Evaluación de Desempeño tomado, mide las variables y la confiabilidad al grado de la aplicación repetida del instrumento al sujeto tomado de acuerdo al resultado que produce. El instrumento será a su vez validado por tres expertos en el área correspondiente.

La validez indican que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados, se refiere al significado de la medida como cierta y precisa. Para tal efecto, en la ejecución del procedimiento metodológico cuantitativo se aplicara la prueba piloto encuesta de evaluación de desempeño ya validada, a los trabajadores que forman parte de la muestra.

Para hallar el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera:

- Aplicación de la prueba piloto a un grupo de 40 sujetos pertenecientes a la muestra de estudio, con características equivalentes a la misma.
- Codificación de las respuestas; transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada con el apoyo del programa estadístico.
- Interpretación de los valores tomando en cuenta la escala de Likertt.
- Determinación de resultados con tabulación simple y de tabulación cruzada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración aplicar una encuesta a los trabajadores del ambulatorio la Isabelica a fin de recoger datos e información, para verificar de acuerdo a los resultados si existe la necesidad de reestructurar el actual instrumento de desempeño laboral.

Los datos recabados durante la investigación se presentaran a través de tablas y gráficos estadísticos, cada uno con sus análisis e interpretación respectivas, los cuales han sido analizados individualmente, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de la información obtenida y un máximo aprovechamiento de la misma, en función del alcance de los objetivos planteados basados en el diagnostico obtenido en la aplicación del instrumento y con carácter cualitativo y cuantitativo, ya que se identificaron las causas que originaron el problema objeto de estudio.

Por otro lado, esta investigación de campo se apoyó en el análisis documental, Dalberto Chiavenato, Fidias Arias y Carlos Sabino que permitirá discriminar las diferentes fuentes documentales y bibliográficas, así como la información relevante y necesaria para sustentar la factibilidad del problema en estudio, que consiste en seleccionar ideas relevantes, a fin de expresar de manera mas concreta las diferentes dificultades o debilidades existentes en el instrumento actual de Evaluación de Desempeño aplicado en el Ambulatorio la Isabelica.

De igual forma se utilizará un cuestionario tipo encuesta diseñado para cada estrato de la muestra, es decir dos instrumentos con preguntas dicotómicas diseñadas según el nivel y las actividades que realiza cada uno de los estratos dentro el ambulatorio discriminados de la siguiente manera:

NIVEL	INSTRUMENTO
Trabajadores	Encuesta
Supervisores	Encuesta

Las cuales consta de 9 preguntas cerradas, a una población de 215 trabajadores entre empleado, obreros y supervisores, de los cuales se tomó una muestra del 40% del total que han sido evaluados y evaluadores, estando esta muestra conformada por 30 trabajadores y 20 supervisores, con el fin de obtener resultados reflejados en graficas que nos indicaron el porcentaje de cada ítem, que permitió dar propuestas y recomendaciones para una posible reestructuración o modificación del Instrumento de Evaluación de Desempeño.

A continuación se procede a desarrollar la encuesta con cada una de las preguntas detalladamente, así como la representación grafico, el análisis y la interpretación de cada una de ellas, para conocer el resultado de los procedimientos del instrumento.

## **ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS:**

1. ¿Conoce lo que significa una Evaluación de Desempeño?

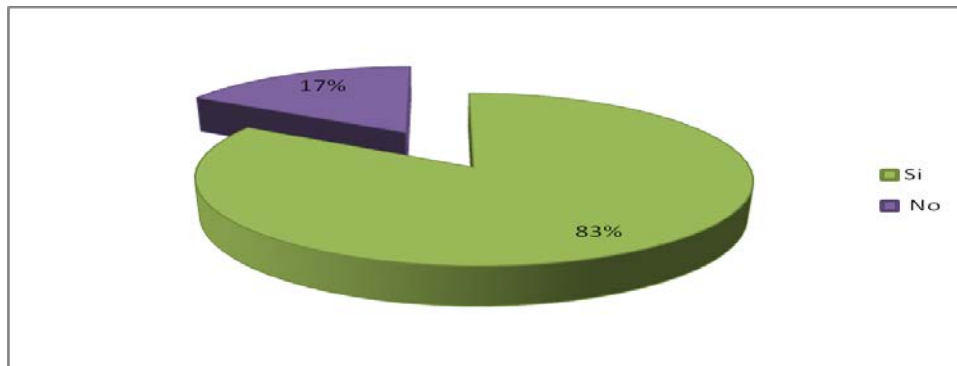
<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Conocimiento en la materia.

**TABLA 1**  
**CONOCIMIENTO EN LA MATERIA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRAFICO 1**  
**CONOCIMIENTO EN LA MATERIA**



**ANÁLISIS:**

El gráfico indica que el 83% tiene conocimiento de este valioso instrumento, mientras que el 17% desconoce los resultados de la evaluación. Según Chiavenato (2000), La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

## INTERPRETACIÓN

En términos generales la población laboral conoce lo que es y cuál es el objetivo de la misma.

2. ¿Estás de acuerdo en las competencias exigida para su Evaluación?

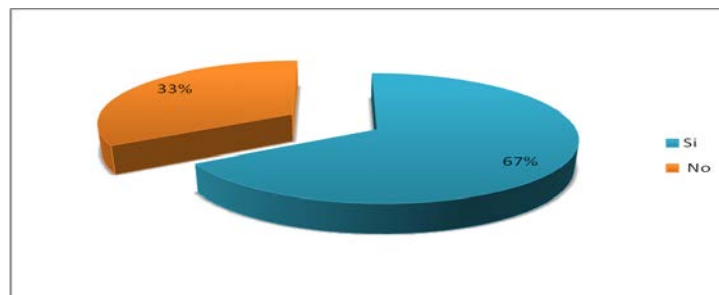
<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Competencia.

**TABLA 2**  
**COMPETENCIA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	67%
NO	10	33%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRAFICO 2**  
**COMPETENCIA**





## ANÁLISIS:

El gráfico indica que el 67% está de acuerdo con las competencias exigido por el instrumento, mientras que el 33% no está de acuerdo. Para Idalberto Chiavenato (2005), “competencias” ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.

## INTERPRETACIÓN

Se puede detectar que aunque la mayoría entrevistada está de acuerdo con las competencias hay un número considerable para tomar en cuenta en un estudio por el desacuerdo. No hay un 100% la efectividad de la competencia a evaluar.

3. ¿Considera usted, que pudiese ser factible que en el proceso de evaluación los trabajadores evalúen a su supervisor?

<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Evaluación.

**TABLA 3  
EVALUACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

## ANÁLISIS:

El gráfico indica que el 100% considera factible que los trabajadores evalúen a su supervisor. Como lo establece Chiavenato (2002:300), De acuerdo con la política de Talento Humano adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, al mismo trabajador, jefe de área o departamento de Talento humano, o a una comisión de evaluación del desempeño laboral. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

## INTERPRETACIÓN

Esto me deja ver que los trabajadores en 100% no están de acuerdo en la forma de evaluar el supervisor o siente que no es netamente objetivo.

4. ¿Cree usted que se debe ser netamente objetivo en las evaluaciones de desempeño Laboral?

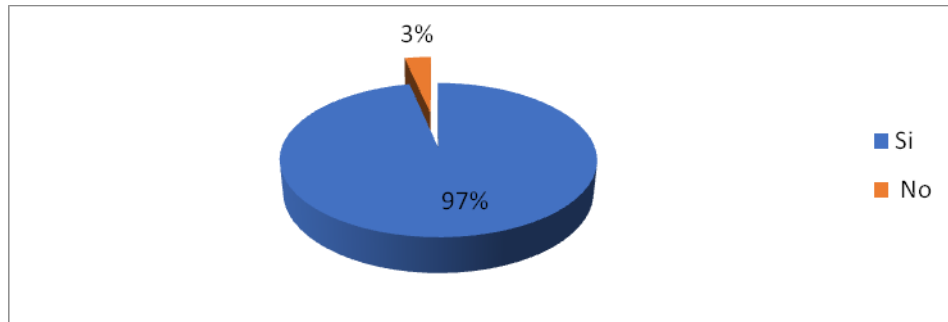
<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Objetividad.

**TABLA 4  
OBJETIVIDAD**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	97%
NO	1	3%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

### **GRAFICO 3 OBJETIVIDA**



#### **ANÁLISIS:**

El gráfico indica que el 97% cree que debe ser netamente objetivo en la evaluación, mientras que solamente el 3% dice que no se debe ser objetivo. Según Chiavenato (2002), La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

#### **INTERPRETACIÓN**

Esto nos indica que debe primar la objetividad en las Evaluaciones Desempeño Laboral.

5. ¿El procedimiento de evaluación es ejecutada en su presencia?

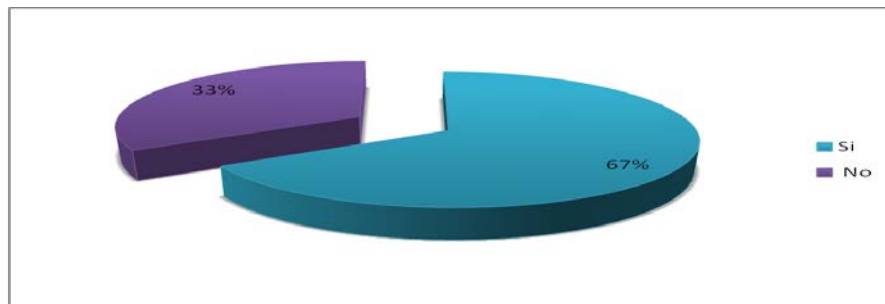
**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Procedimiento.

**TABLA 5  
 PROCEDIMIENTO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	67%
NO	10	33%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
 Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRAFICO 4  
 PROCEDIMIENTO**



**ANÁLISIS:**

El gráfico indica que el 67% dice que si es ejecutada en su presencia, mientras que 33% dice no es ejecutada en su presencia. Para Chiavenato (2002) Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada trabajador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

## INTERPRETACIÓN

Esto nos muestra que no se está cumpliendo en muchos casos el lineamiento que indica que la evaluación desempeño laboral debe realizarse en presencia del trabajador, llevándonos esto a esgrimir que se debe hacer la supervisión del cumplimiento del mismo a los supervisores (preparar al supervisor en los lineamientos solicitados por el instrumento).

6. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

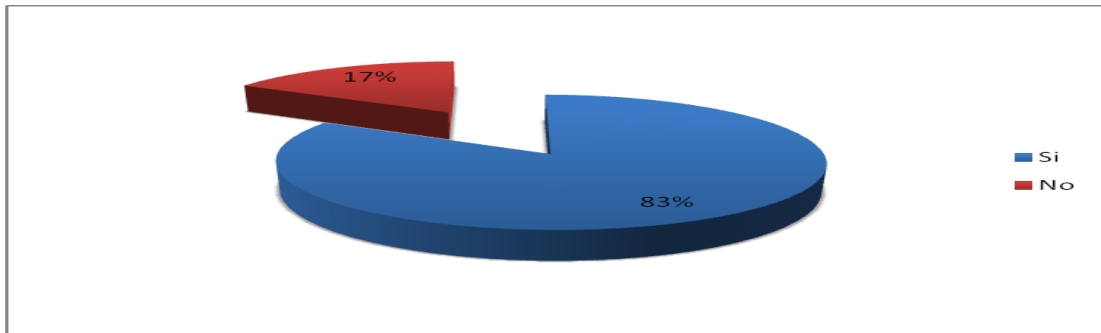
<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Resultado.

**TABLA 6  
RESULTADO**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	25	83%
<b>NO</b>	5	17%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

## GRAFICO 5 RESULTADO



### ANÁLISIS

El gráfico indica que el 83%, conoce los resultados de su evaluación mientras que el 17% no tiene conocimiento del resultado de su evaluación. Según Martha Alles: En la entrevista de retroalimentación se produce la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado, siendo ésta un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño.

### INTERPRETACIÓN

La mayoría conoce el resultado de su evaluación siendo un porcentaje muy pequeño que tiene desconocimiento, cosa que me lleva a pensar que el trabajador no le da la importancia verdadera que tiene el instrumento de evaluación desempeño laboral.

En la entrevista de retroalimentación se produce la comunicación del resultado de la evaluación al subordinado, siendo ésta un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño.

7. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Plan de Mejora

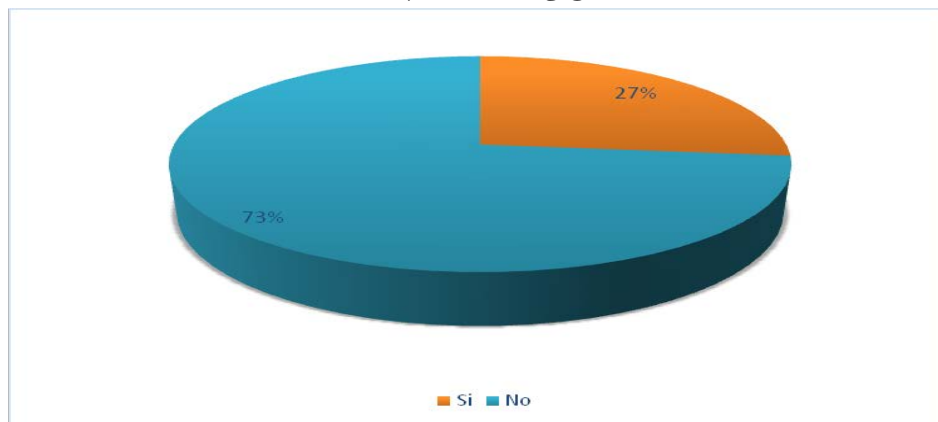
**TABLA 7**

**PLAN DE MEJORA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	27%
NO	22	73%
TOTAL	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

**GRAFICO 6  
PLAN DE MEJORA**



**ANÁLISIS:**

El gráfico señala que el 73% que no existe un Plan de Mejora en su función de su desempeño laboral, mientras que el 27% dicen que si existe un Plan de Mejora laboral .Para Chiavenato (2002), La evaluación de desempeño

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.).

## INTERPRETACIÓN

Esto nos dice que se debe tomar en cuenta la profesionalidad para estimular a través de la evaluación de desempeño, rango que indique gratificación, ya sea de forma monetaria o como clasificación en un nivel mayor, para el trabajador que se preocupa por su mejora profesional, ya que esto incidirá en el mejor desempeño del trabajador.

8. ¿Considera usted aceptable en el caso que le suceda algún tipo de accidente, y merme su rendimiento laboral, debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento?

<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Rendimiento

**TABLA 8**  
**RENDIMIENTO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores



## ANÁLISIS:

El gráfico señala que el 100% considera que debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento. Según Winslow Taylor, mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”. Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento se pudiera mostrar un trabajador en una determinada operación, realizando a su mejor esfuerzo, tomando en cuenta los factores que influyen para el desempeño del mismo.

## INTERPRETACIÓN

Esto nos indica que debe existir en estos casos un anexo al instructivo para tomar en cuenta cierto parámetro que nos lleve a evaluar de una forma más certera sin ser sugestivo tomando en cuenta el tipo de accidente y cuanto haya incidido en el desempeño laboral del trabajador.

9. ¿Cree usted que se pudiese mejorar el instrumento evaluación desempeño laboral utilizado actualmente?

**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Mejoras.

**TABLA 9  
MEJORAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	30	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores

## ANÁLISIS

El gráfico señala que el 100% considera que si se debe mejorar el instrumento evaluación desempeño laboral utilizado actualmente. Para Magda Cejas-Nilda Chirinos: La Evaluación del Desempeño desde una Visión Sistemática se encontró que la evaluación del desempeño es abordada desde una perspectiva sistemática abierta a las demandas externas. La visión sistemática se plantea con entradas – procesos – salida y placada en una realidad organizacional previamente definida en el marco filosófico a partir de la visión, misión, objetivos, estructura y cargos de la organización.

## INTERPRETACIÓN

Esto nos indica que hay fallas en el instructivo que se debe tomar en consideración para realizar los correctivos necesario creando un instrumento más loable que evalué el desempeño laboral de manera más eficiente.

## ENCUESTA APLICADA A LOS SUPERVISORES

A continuación se da a conocer el resultado de los procedimientos del instrumento.

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS:

1. ¿Usted conoce lo que significa una Evaluación de Desempeño?

<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Conocimiento en la materia.

**TABLA 10**  
**CONOCIMIENTO EN LA MATERIA**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

### ANÁLISIS

El gráfico indica que el 100% conoce lo que significa una evaluación de desempeño. Según Chiavenato (2000), La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

### INTERPRETACIÓN

Esto indica que el instrumento es conocido por el supervisor el cual realiza la aplicación del instrumento.

2. ¿Cree usted que en algunos casos los supervisores no han sido objetivo si no sugestivo en las evaluaciones de desempeño Laboral?

**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Objetividad.

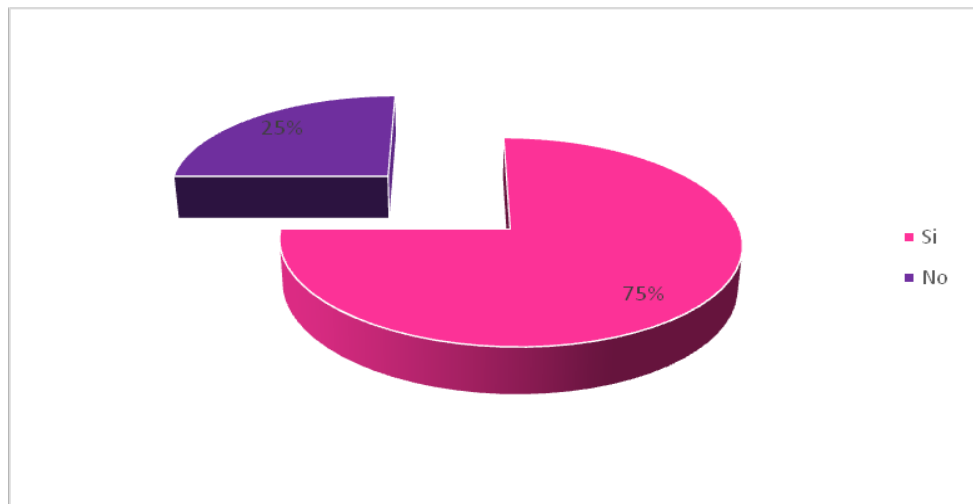
**TABLA 11**  
**OBJETIVIDAD.**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

### **GRAFICO 7**

#### **OBJETIVIDAD.**



#### **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 75% de los encuestados determina que son netamente objetivo en la evaluación, mientras que el 25% indica que algunos no son netamente objetivo. Para Chiavenato (2002), La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

## INTERPRETACIÓN

Cabe destacar que a pesar que la encuesta se pudo observar que se conoce el lineamiento del instructivo, algunos supervisores al momento de dar la respuesta asintieron que en todo los casos no se es netamente objetivo e allí el hecho de que se debe instruir la obligatoriedad del cumplimiento de la objetividad en el uso del instrumento.

3. ¿Se considera competente para realizar la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del Ambulatorio la Isabelica sin recibir una capacitación para la misma?

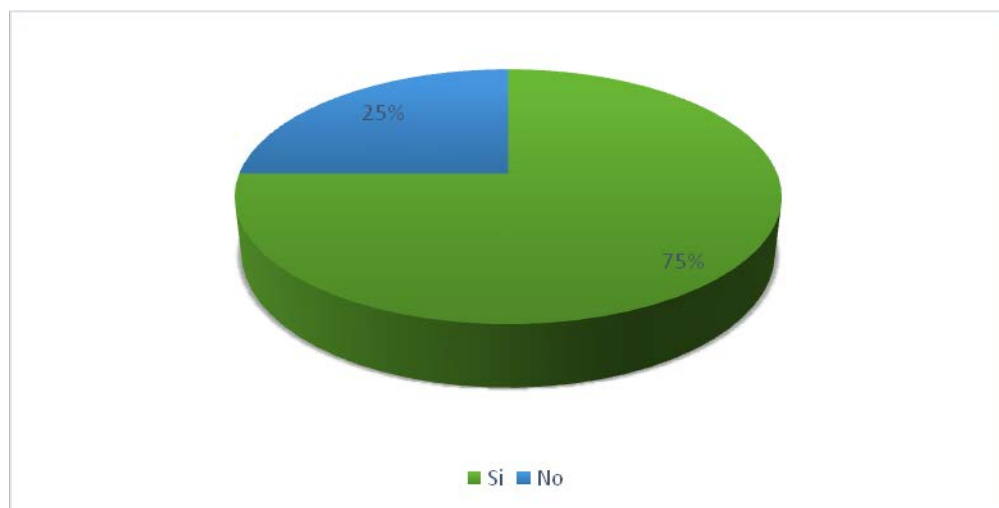
**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Capacitación.

**TABLA 12**  
**CAPACITACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	75%
NO	5	25%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

## GRAFICO 8 CAPACITACIÓN



### ANÁLISIS

El gráfico indica que el 75% dice que si se siente competente para realizar la evaluación sin recibir una capacitación para la misma, mientras que 25% dice que si debiese recibir una capacitación para realizar dicha evaluación. Según Chiavenato (2002), En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

### INTERPRETACIÓN

Se verifica que la mayoría de los supervisores encuestado ya habían realizado con anterioridad evaluaciones de desempeño laboral, los cuales recibieron preparación para la aplicación del instrumento y el restos son nuevos

en la aplicación del instrumento razón por la cual se sintieron inseguro para la realización del mismo llevándolos a solicitar la preparación para realizar el supervisorio de evaluación.

4. ¿Basados en el lineamiento descrito en la OCP, para evaluar el desempeño laboral, cree usted que se puede ser netamente objetivo?

**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Lineamiento.

**TABLA 13  
LINEAMIENTO**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	20	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

## **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 100% de encuestados respondieron que si se debe ser objetivo. Según Martha Alles: Para lograr una mayor eficacia en los programas de capacitación estos deben seguir un proceso sistemático que comienza con la explicación de los objetivos del sistema de evaluación de desempeño, ya que el evaluador debe conocer cuál es el propósito de la evaluación.

Además, debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realiza las evaluaciones, quien las efectúa y cuáles son las normas del desempeño

## INTERPRETACIÓN

Como es de suponer el Supervisor conoce el instrumento implementado por la OCP, y que debe ser objetivo en su aplicación.

5. ¿En caso de que un trabajador excelente le suceda algún tipo de accidente, que merme su rendimiento laboral, debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento?

<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Eventualidad.

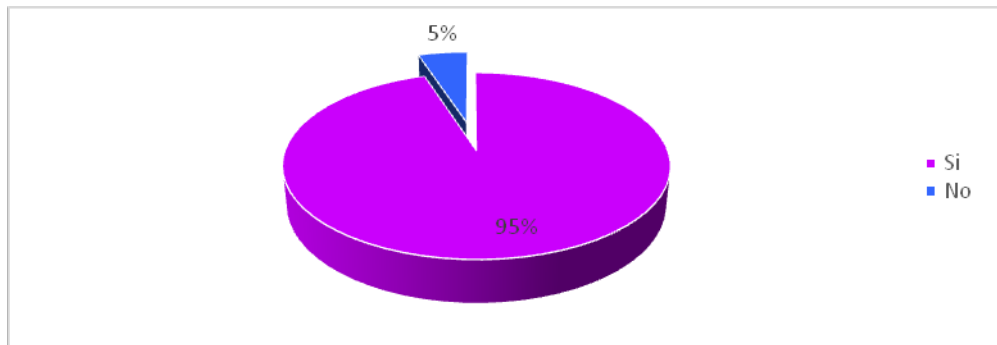
**TABAL 14  
EVENTUALIDAD**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores



**GRAFICO 9  
EVENTUALIDAD**



## **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 95% está de acuerdo en que debe existir un instrumento anexo para estos casos, mientras que el 5% opina que no debe existir tal instrumento. Según Nervali Torbett, mi persona tendríamos que tomar en cuenta la trayectoria del trabajador y las causas que me puedan reflejar el rendimiento inocuo del trabajador por tal razón los resultados obtenidos debe haber un instrumento que refleje este tipo de situaciones, lo cual no existe en los actuales momentos.

## **INTERPRETACIÓN**

Según la observación dada por la encuestada negativa alega que solo debería hacerse solo y siempre y cuando sea un accidente motriz que merme el desempeño del trabajador (incapacitado).

6. ¿Se debe realizar un instrumento de entrevista previa a la evaluación con el trabajador, para destacar los rasgos de competencia.

<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social-Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Preparación.

**TABLA 15  
PREPARACIÓN**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	20	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

### **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 100% está de acuerdo con que se realice una entrevista con el trabajador sobre las competencias a evaluar antes de aplicar el instructivo. Para Chiavenato (2002), Estimar una comunicación más abierta entre supervisor y los subordinados, en las cuales ambos estén en condiciones de hablar con franqueza lo referente al trabajo, cómo está desarrollándose y cómo podrá mejorarse e incrementarse. El desarrollo de una buena comunicación entre jefe y subordinado es un factor básico para el desarrollo de relaciones fuertes y sanas.

### **INTERPRETACIÓN**

Esto indica que la mayoría desconoce las competencias aplicadas en las evaluaciones desempeño laboral.

¿Debe existir un elemento de autoevaluación para el supervisor?

**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Autoevaluación.

**TABLA 16**  
**AUTOEVALUACIÓN**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	20	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett

Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

### **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 100% que debe existir un autoevaluación del supervisor. Para Martha Alles, existen una debilidad de muchos programas de evaluación de desempeño, es que lo gerentes y los supervisores no tienen capacitación adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los evaluados.

### **INTERPRETACIÓN**

Esto nos indica que tanto el trabajador como el supervisor llevan una visión sobre autoevaluación para ser más objetivo al momento de la aplicación del instrumento.

8. ¿Se debe tomar decisiones administrativas o mejoras, considerando los resultados de la evaluación de desempeño?

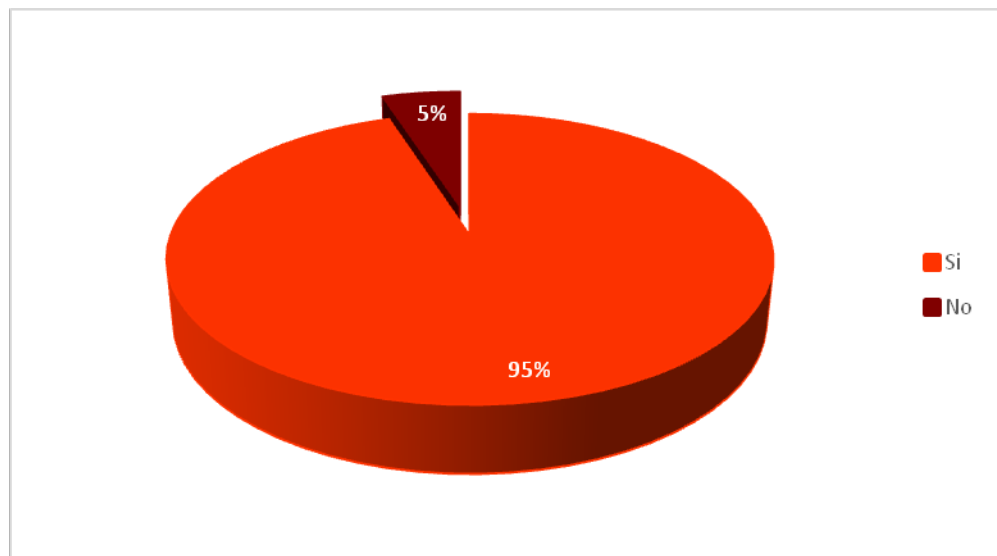
**Dimensión:** Control Administrativo Social- Económico  
**Indicador:** Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral  
**Categorización:** Sanciones o mejoras.

**TABLA 17**  
**SANCIONES O MEJORAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	95%
NO	1	5%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

**GRAFICO 10**  
**SANCIONES O MEJORAS**



### **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 95% opina que se debe realizar proceso administrativo o mejoras, mientras que el 5% opina que no se debe tomar en cuenta los procesos administrativos. Según Chiavenato (2002) La evaluación de Desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el

diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## **INTERPRETACIÓN**

La mayoría manifiesta que si se debe tomar en cuenta tanto para un proceso administrativo o calificaciones de mejora en base a los resultados obtenido en el desempeño laboral del trabajador.

9¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

<b>Dimensión:</b>	Control Administrativo Social- Económico
<b>Indicador:</b>	Revisión de Instructivo de Evaluación de Desempeño Laboral
<b>Categorización:</b>	Reconocimiento.

**TABLA 18  
RECONOCIMIENTO**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	20	100%
<b>TOTAL</b>	20	100%

Elaborado por: Nervali Torbett  
Fuente: Encuesta aplicada a los Supervisores

## **ANÁLISIS**

El gráfico indica que el 100% de los encuestados coinciden que una vez obtenidos los resultados no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a laboral. Con relación al tema Chiavenato (2002), La evaluación de Desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

## **INTERPRETACIÓN**

Se puede detectar que el supervisor reconoce el descontento en el trabajador ya que no se le da valor meritorio al desempeño laboral.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Al establecer el Objetivo Especifico diagnosticar el desempeño laboral del personal y describir los principios para aplicar la evaluación de Desempeño del personal que permitan soportar los instrumentos aplicados a los trabajadores adscritos al Ambulatorio de la Isabelica, basados en lo establecidos por Arias Frías (2006) explica el marco metodológico como el “Conjunto de paso, técnica y procedimientos que se emplea para formular y resolver problemas”.

Se pudo constatar por medio de las encuestas en los ítem 1 sobre el conocimiento del instrumento, tanto por el trabajador como el Supervisor hay incongruencia lo que nos lleva a la aplicación de correctivo, en el Item 3, 5 y 7 de ambas encuestas tanto para el supervisor como la de los trabajadores se constataron las debilidades en la aplicación del mismo y como realizar los correctivos necesarios para fortalecerlo, en el Item 9 se pudo evidenciar la necesidad de que se motive al trabajador mas allá de la parte económica.

Se verifico y realizaron las recomendaciones efectivas para la elaboración del Instrumento y de las acciones correctivas, que sean evaluadas oportunamente y definir si fueron suficientes para generar cambios en los procesos tomando en cuenta:

### **Fortalezas**

Las evaluaciones de desempeño pueden proveer una opinión valiosa a los empleados, para ayudarlos a superarse a nivel personal y profesional. Los gerentes y empelados que usan procesos de evaluación para establecer metas de desempeño pueden mejorar de forma constante el desempeño laboral y la productividad general de los recursos humanos con el tiempo. Hacer del

desarrollo personal una prioridad en tu departamento de recursos humanos puede ayudar también a **desarrollar una mayor lealtad en la fuerza de trabajo**. Evaluar el desempeño individual y grupal puede contribuir a aumentos salariales y otros **incentivos que sean distribuidos de forma equitativa a los que se han desempeñado excelentemente**, en lugar de estar basados en política, nepotismo o simplemente antigüedad de servicio.

## **Debilidades**

Las evaluaciones de desempeño deben ser realizadas por personas, lo cual siempre deja lugar para el error humano. Usar personas para juzgar y evaluar a otros trae una serie de desafíos a colación, como las influencias políticas y emocionales y los problemas interpersonales. Incluso cuando los gerentes realmente desean actuar de forma imparcial en las evaluaciones, los errores humanos, como la tendencia a poner más énfasis a los eventos recientes que a los más antiguos, pueden opacar la equidad de una evaluación. Las Instituciones pueden contrarrestar el elemento humano pidiendo a los Supervisores que lleven registros y que los adjunten a las revisiones para apoyar sus resultados. Solicitar la opinión de más de una persona en las evaluaciones también puede ayudar a lograr una mayor justicia, al reducir la influencia personal en los resultados finales.

Constatando en la investigación que hace falta incorporar elementos y acciones dentro del proceso actual de la Evaluación de Desempeño, específicamente en la fase de seguimiento, es decir, se hace necesario proponer un compendio de lineamientos que permitan la actualización del procedimiento, ajustándolos a la teoría de la mejora continua, constante y permanente que permita garantizar la eficiencia, eficacia y transparencia en la aplicación del Instrumento de Desempeño Laboral.



Los aspectos esenciales de la teoría del mejoramiento continuo, como son: planificar, hacer, verificar y actuar, son fundamentos básicos para alcanzar la eficiencia y eficacia en el proceso de evaluación de Desempeño.

Las evaluaciones de desempeño basadas en registros pueden ayudar a la Institución a identificar a estrellas ascendentes entre sus filas, permitiéndoles escoger entre sus empleados más trabajadores, más dedicados y más valiosos como candidatos a ascensos o a posiciones de liderazgo. Las evaluaciones también garantizan a la Institución la oportunidad de reducir los costos de forma continua mejorando la eficiencia de los procesos.

Por otro lado, las otras preguntas formuladas en el instrumento de recolección de la información nos permitieron dar cumplimiento al objetivo específico: “Verificar la aplicabilidad de las recomendaciones realizadas en la Evaluación de Desempeño al respecto a los procesos aplicación y la incorporación al mejoramiento de los elementos objeto de hallazgos”, en el cual se determinó la debilidad existente en la fase de seguimiento, ya que, se pudo constatar que en la actualidad el Instrumento aplicado de Evaluación de Desempeño existe la debilidad sin considerar cada uno de los elementos esenciales del seguimiento aplicado en el Ambulatorio La Isabelica.

Luego del análisis de toda la información recabada durante la investigación llevada a cabo una serie de competencias acerca del proceso de Evaluación del Desempeño actual en el ambulatorio la Isabelica, los cuales se exponen a continuación:

Las debilidades de las evaluaciones de desempeño pueden introducir amenazas en el personal a niveles jerárquicos o entre los trabajadores. Si los empleados sienten que han sido tratados injustamente en una evaluación, en especial cuando hay aumentos e incentivos involucrados, pueden volverse extremadamente insatisfechos. Un sistema de evaluación inadecuado puede

causar que los buenos empleados dejen la organización, o que el descontento se expanda a través de la red de comunicaciones informales de la Institución

En la institución existen bien definidos los distintos niveles jerárquicos, de ahí que se desprende que la Alta gerencia, y los mandos medios si saben el objetivo de realizar una Evaluación al desempeño laboral, del cual se evidencio claramente con la mayoría; sin embargo el nivel operativo, auxiliar desconoce el por qué o las razones de su ejecución provocando incluso temor y rechazo a este instrumento necesario en la Gestión del Talento Humano.

**Cumpléndose el Objetivo General que es Proponer**, un modelo de evaluación y desempeño alineado y ajustado con lo requerimiento de OCP dirigido al personal del centro y en concordancia con las exigencias de las políticas de recursos humanos del sector público

Es penoso reconocer que al no conocer los objetivos ni los resultados de la evaluación, tampoco se utilizaron las herramientas para mejorar los procesos y sistemas, al no tomar decisiones motivantes tales como premios para los mejores trabajadores

Asimismo se puede concluir que el actual instrumento se requiere de reforzar ciertas competencias que permitan la mayor objetividad posible sin perjudicar el desempeño laboral del trabajador, así como la creación de competencias que aborden las debilidades encontradas en el mismo.

Ciertamente se puede realizar reconocimiento y estímulos más allá de la parte económica a través del instrumento de desempeño laboral y así llevar al trabajador a realizar un mejor desempeño de sus labores creando un ambiente más positivo en un ganar-ganar.

## Recomendaciones

- Detectar las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de evaluación de desempeño, para poder identificar estos elementos se procedió a realizar el análisis de los resultados estadísticos obtenidos en los gráficos circulares, a fin de determinar e identificar las fallas o debilidades que existen en la planificación y ejecución del proceso de Evaluación de Desempeño.
- Crear un instrumento anexo o competencia que abarque la evaluación de un trabajador en condición accidente o situación emocional que afecte el desempeño laboral de un trabajador con record anterior de excelencia.
- Realizar talleres de instrucción de cómo ser evaluador y evaluado capacitándolos en las diferentes competencias a esgrimir en la evaluación.
- Realizar talleres de auto-evaluación previos a la aplicación del Instrumento de Desempeño Laboral.
- Diseñar un instrumento de valorización por merito en desempeño laboral.
- Garantizar al trabajador la aplicación de instrumento de desempeño laboral en su presencia y de manera objetiva y no subjetiva.
- Llevar registros continuos por los supervisores y que los adjunten a las revisiones presentes para apoyar sus resultados, de esta manera si existiese un cambio de personal se podría ser mas objetivo y evaluar en cualquier momento o periodo al trabajador.

- Diseñar estrategias organizacionales para optimizar el proceso de aplicación del Instrumento de Evaluación de Desempeño. En base a los resultados obtenidos la aplicación de la Matriz Dofa se encuentran las debilidades, fortaleza, oportunidades y amenaza.

En virtud de todo lo antes expuestos y con las base de los estudiados de la materia puedo concluir que tomando en cuentas todos los implementos existentes no enmarcados en el actual instrumento aplicado en la evaluación de Desempeño Laboral en el Ambulatorio La Isabelica, me confirma la necesidad de implantar los diferentes cambios o correcciones y recomendaciones que se plantean como objetivo de esta tesis.

## REFERENCIA

### Trabajos de Grado

**CHUMPITAZ J (2017)** tesis de grado de la Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo basada en la **“Evaluación del desempeño laboral según características demográficas del personal de enfermería del servicio GinecoObstetricia del Hospital de Ventanilla”**

**HERNANDEZ J. (2015)** Trabajo de Grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales: Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales Campus Bárbula.” **INCIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIAS EN LA DIRECCIÓN DE INTELIGENCIA Y ESTRATEGIAS PREVENTIVAS DE LA POLICÍA DE CARABOBO.”**

**SEIJAS R (2011)**, optando al título de Gerente en Recursos Humanos en la Universidad de Oriente Sede Cumaná, Venezuela, postuló su estudio de campo descriptivo en modalidad proyecto factible titulado **“Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre”**.

**ITURRALDE J Y DR. VILLEGAS J (2010)** Trabajo de Grado: Universidad técnica de Ambato facultad de contabilidad y auditoría (Ecuador), realiza una Investigación; **“La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la**

**cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010”.**

**PICARDO N Y LÓPEZ L (2009)** Trabajo de Grado: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, realiza una investigación titulada; La Evaluación del Desempeño sirviendo como elemento de cambio en las funciones de recursos humanos de PDVSA, actuando en el rol de empresas competitivas.

### **Libros**

**Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño.** Autor Charles Lusthaus. Compañía Editorial Continental, año 2000.

**Desempeño por competencias:** evaluación de 360°. Autor Martha Alicia Alles. Ediciones Granica S.A.

**Cejas M y Chirinos N (2014)** La Gestión de Recursos Humanos, biblioteca ciencias Económicas y Sociales.

**Prof. MSc. Marco Oscar Nieto meza (2010)** Guía para elaborar el Marco Metodológico de un Proyecto de Investigación.

**Fidia arias (1999)** El Proyecto de Investigación guía para su elaboración.

**Arias, F. (2006).** El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica. 5ta edición. Editorial Espíteme. Caracas, Venezuela.

**SABINO, CARLOS. (2000)** El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

**MUÑOZ C, JUAN R. (2010).** Análisis de Datos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales. Valencia –Venezuela. Universidad de Carabobo.

## **Leyes, Normas y Reglamentos**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 Extraordinario de fecha 24 de marzo de 2.000).

Ley del Estatuto de la Función Pública. Publicada según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002.

Ley de Organización de la Administración Pública del Estado Carabobo, Publicada en Gaceta Oficial del Estado Carabobo N° 4767, de fecha 13/12/2013.

# ANEXOS





**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESTUDIOS DE POST-GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**Caso: INSALUD  
Autor: Lcda. Nervali Torbett**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO  
PARA LA SALUD (INSALUD)**

**(TRABAJADOR)**

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene como propósito **Proponer**, un modelo de evaluación de desempeño adaptado o

acorde a las necesidades de la gestión administrativa del centro y en concordancia con las exigencias de las políticas de recursos humanos del sector público.

Por este motivo la información que proporcione será muy valiosa y de carácter confidencial, por lo que se le agradece responder con la mayor sinceridad.

### **ENCUESTA APLICADAS A LOS TRABAJADORES QUE LABORA EN LA INSTITUCION**

- ✓ Lea cuidadosamente las preguntas que aquí se presentan.
- ✓ En cada pregunta encontrarás alternativas SI Y NO, usted deberá marcar con una (X) la respuesta que considere pertinente.
- ✓ Marque una sola respuesta, cualquier duda consulte.
- ✓ Antes de entregar el instrumento, revise cada una de las preguntas con la finalidad de asegurarse de que todas fueran respondidas

10. ¿Conoce lo que significa una Evaluación de Desempeño?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

11. ¿Estás de acuerdo en las competencias exigida para su Evaluación?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

12. ¿Considera usted, que pudiese ser factible que en el proceso de evaluación los trabajadores evalúen a su supervisor?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

13. ¿Cree usted que se debe ser netamente objetivo en las evaluaciones de desempeño Laboral?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

14. ¿El procedimiento de evaluación es ejecutada en su presencia?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

15. ¿Conoce los resultados de su Evaluación?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

16. ¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

17. ¿Considera usted aceptable en caso de que un trabajador excelente le suceda algún tipo de accidente, que merme su rendimiento laboral, debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_

18. ¿Cómo cree usted que se pudiese mejorar el instrumento evaluación desempeño laboral utilizado actualmente?

**Si** \_\_\_\_ **No** \_\_\_\_



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: DAVID RUTMAN, titular de la cedula de identidad número V- 7132337, con título académico: DOCTOR EN SOC., por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: "EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)" presentado por la LCDA. NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.145.124, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma: David Rutman  
C.I. V- 7132337

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: **El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).**

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	✓			✓		✓		✓				
2	✓			✓		✓		✓				
3	✓			✓		✓		✓				
4	✓			✓		✓		✓				
5	✓			✓		✓		✓				
6	✓			✓		✓		✓				
7	✓			✓		✓		✓				
8	✓			✓		✓		✓				
9	✓			✓		✓		✓				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: J. RIVERO Cédula Identidad: 7130337

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



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Miriam González, titular de la cedula de identidad número V- 7084336, con título académico: Maestría en Datos para la Gestión, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: "EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)" presentado por la LCDA. NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.145.124, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma: 

C.I. V- 7084336

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

(Juicio de Expertos)

**Título del Trabajo: El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).**

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: *Miriam González* Cédula Identidad: 7034286

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



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Carlo Enrique Naves, titular de la cedula de identidad número V-11501442, con título académico: Especialista en Gerencia Pública, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: "EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)" presentado por la LCDA. NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.145.124, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma: \_\_\_\_\_

C.I. V- \_\_\_\_\_

11501442



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

(Juicio de Expertos)

**Título del Trabajo: El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).**

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	✓			✓		✓		✓				
2	✓			✓		✓		✓				
3	✓			✓		✓		✓				
4	✓			✓		✓		✓				
5	✓			✓		✓		✓				
6	✓			✓		✓		✓				
7	✓			✓		✓		✓				
8	✓			✓		✓		✓				
9	✓			✓		✓		✓				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: Carlos E. Naves Cédula Identidad: 11564442

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



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESTUDIOS DE POST-GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**Caso: INSALUD  
Autor: Lcda. Nervali Torbett**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO  
PARA LA SALUD (INSALUD)**

**(SUPERVISOR)**

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene como propósito **Diseñar**, un modelo de evaluación de desempeño adaptado o acorde a las necesidades de la gestión administrativa del centro y en concordancia con las exigencias de las políticas de recursos humanos del sector público.

Por este motivo la información que proporcione será muy valiosa y de carácter confidencial, por lo que se le agradece responder con la mayor sinceridad.

### **ENCUESTA APLICADAS A LOS SUPERVISORES**

- ✓ Lea cuidadosamente las preguntas que aquí se presentan.
- ✓ En cada pregunta encontrarás alternativas SI Y NO, usted deberá marcar con una (X) la respuesta que considere pertinente.
- ✓ Marque una sola respuesta, cualquier duda consulte.
- ✓ Antes de entregar el instrumento, revise cada una de las preguntas con la finalidad de asegurarse de que todas fueran respondidas

1. ¿Usted conoce lo que significa una Evaluación de Desempeño?

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

2. ¿Cree usted que en algunos casos los supervisores no han sido objetivo si no sugestivo en las evaluaciones de desempeño Laboral?

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

3. ¿Se considera competente para realizar la evaluación de desempeño laboral de los trabajadores del Ambulatorio la Isabelica sin recibir una capacitación para la misma?

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

4. ¿Basados en el lineamiento descrito en la OCP, para evaluar el desempeño laboral, cree usted que se puede ser netamente objetivo?

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

5. ¿En caso de que un trabajador excelente le suceda algún tipo de accidente, que merme su rendimiento laboral, debe existir una normativa o elemento que se tome en cuenta para evaluar su rendimiento?

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

6. ¿Se debe realizar un instrumento de entrevista previa a la evaluación con el trabajador, para destacar los rasgos de competencia

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

7. ¿Debe existir un elemento de autoevaluación para el supervisor?

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

8. ¿Se debe tomar decisiones administrativas o mejoras, considerando los resultados de la evaluación de desempeño?

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

9. ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

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



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: DAVID RUTMAN, titular de la cedula de identidad número V- 7132337, con título académico: DOCTOR ES. SOC., por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: “**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**” presentado por la LCDA. NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.145.124, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma:

C.I. V-

7132337

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

(Juicio de Expertos)

**Título del Trabajo: El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).**

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: J. RUTMAN Cédula Identidad: 7132337

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



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Miriam González, titular de la cedula de identidad número V- 7084886, con título académico: Mg. en D. en D. en Gerencia Pública, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: “**EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)**” presentado por la LCDA. NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.145.124, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma:

C.I. V- 7084886

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

(Juicio de Expertos)

Título del Trabajo: El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: *Miriam González* Cédula Identidad: 7034286

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





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

Quien suscribe: Carlo Enrique Nájera, titular de la cedula de identidad número V-11501442, con título académico: Especialista y Pública, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado titulado: “EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA GESTIÓN EVALUATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CASO INSTITUTO CARABOBEÑO PARA LA SALUD (INSALUD)” presentado por la LCDA. NERVALI DEL MAR TORBETT AGUILAR, titular de la cedula de identidad número V-7.145.124, para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA PÚBLICA, conferido por la Universidad de Carabobo, el cual apruebo en calidad de validador.

Firma: \_\_\_\_\_

C.I. V- \_\_\_\_\_

11501442

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

(Juicio de Expertos)

**Título del Trabajo: El Desempeño Laboral y la Gestión Evaluativa en la Administración Pública caso Instituto Carabobeño para la Salud (Insalud).**

Ítems	Redacción			Redacción Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	Si	No	Si	No	Si	No	Corregir	Eliminar	Sustituir
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				

Observaciones Generales

Escala: MB = Muy bien. R = regular. D = deficiente.

Nombre y firma del Especialista: Carlos E. Nolasco Cédula Identidad: 11562442

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



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
ESTUDIOS DE POST-GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**Caso: INSALUD  
Autor: Lcda. Nervali Torbett**

**CREAR UN INSTRUMENTO ANEXO O COMPETENCIA QUE  
ABARQUE LA EVALUACIÓN DE UN TRABAJADOR EN  
CONDICIÓN ACCIDENTE O SITUACIÓN EMOCIONAL QUE  
AFECTE EL DESEMPEÑO LABORAL DE UN TRABAJADOR  
CON RECORD ANTERIOR DE EXCELENCIA.**



**REGISTRO DE INCIDENCIAS LABORALES**

PERÍODO DESDE:      HASTA:

**1.- DATOS DEL TRABAJADOR**

<b>NOMBRES Y APELLIDO</b>	<b>CEDULA</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>

**2.- DATOS DEL SUPERVISOR INMEDIATO**

<b>NOMBRES Y APELLIDO</b>	<b>CEDULA</b>
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>

**INSTRUCCIONES**

- \*Registre las incidencias excepcionales, positivas o negativas, ocurridas durante el período
- \*Deje registro escrito de situaciones, anexe comunicaciones u otros documentos de interés, indique en el espacio correspondiente
- \*Las incidencias deberán discutirse con el trabajador y registrarse en un periodo no mayor a 7 días hábiles de su ocurrencia
- \*Permitir que el trabajador se exprese libremente y proporcione documentos o anexos que considere pertinentes
- \*En caso de enfermedad o accidente deberá consignar informe médico de especialista con la debida formalidad del ente emisor
- \*Al momento de la Evaluación del Desempeño (fin del periodo), revise con el trabajador el presente registro, junto con los anexos, que forman parte integral del mismo, firme y enumere cada hoja al final del mismo.

**REGISTRO DE INCIDENTES LABORALES**

Fecha de la incidencia	Descripción	Comentarios	Anexos	Firma Trabajador	Firma Supervisor

Firma Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Pág: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_