UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTDAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título

CUMPLIMIENTO DEL MÉTODO APO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL IVIC Y LA SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN EL PROCESO

Realizado por:

Castro Hernández Stefania De Las Nieves
González Villarreal César Augusto

Profesor guía:
Rosant Rojas

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTDAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

CUMPLIMIENTO DEL MÉTODO APO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL IVIC Y LA SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS EN EL PROCESO

Tesista: Castro Hernández Stefania De Las Nieves

Tesista: González Villarreal César Augusto

Tutor: Rosant Rojas

Caracas, Octubre de 2015

DEDICATORIA

A Dios… a Santo Tomás de Aquino… a mi abuela que está en el cielo… porque sé que me guían.

A mi Mamá por siempre darme su apoyo y amor incondicional…la mejor amiga que puedo tener.

A mi Papá que siempre ha estado pendiente de mí, de la realización de esta investigación, gracias por tu paciencia.

A toda mi familia… por estar muy pendiente de mi, siempre y me ayudan en todo.

A Mivi por siempre estar ahí brindándome su apoyo incondicional.

A mi amigo, hermano incondicional de la carrera y mi compañero de trabajo de grado, César González por todo el tiempo que ha estado conmigo apoyándome en todo momento, aunque algunos momentos fueron difíciles para los dos pudimos supéralos y llegar hasta aquí.

A mis amigas…que me han ayudado y me han tenido mucha paciencia en todo momento.

A todos ustedes, se los dedico…

Stefania castro

DEDICATORIA

Primeramente a Dios por llenarme de bendiciones y enseñarme el camino, gracias por darme la salud y fuerza para encaminar este proyecto y culminarlo de manera exitosa.

A mis padres por darme ese apoyo incondicional y siempre con un buen concejo, dándome aliento en todo momento. Por darme la oportunidad de culminar mis estudios, gracias mamá gracias por escucharme y ser mi mejor amiga hoy vemos materializado nuestros sueños, nuestras conversas y papá gracias por guiarme y enseñarme hacer la persona que soy.

A mi hermano, por apoyarme en todo lo que necesite y tenerme paciencia.

A Carlos y Andrea porque a pesar de todo siempre me escucharon y me dieron palabras de aliento, sonrisas y un apoyo incondicional en todo momento.

A mi hermanita, Stefania eres y serás siempre mi mejor amiga, sabes que sin ti nada de esto se lograría, solo tú y yo sabemos lo que costo y los buenos momentos que salieron de esta experiencia, gracias a tu mamá y a tu papá por brindarme su apoyo tratándome como un hijo más.

En fin a todas las personas, familia, amistades que en su momento preguntaron y apoyaron.

César González

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quiero agradecer a dios por estar con nosotros en todo momento, por darme la fuerza y la fe para culminar este ultimo reto.

A mis amigos por darme su apoyo y compresión no se imaginan el aliento que me dieron y las sonrisas que me regalaron

A nuestra tutora Rosant por apoyarnos y en todo momento estar con nosotros, dándonos el apoyo necesario iluminando nuestras dudas.

La profesora Hilda Ruiz por siempre escucharnos y entendernos, muchas gracias profe siempre la recordaremos.

Gracias al IVIC y a sus funcionarios por colaborar de forma abierta dejándonos entrar a su sitio de trabajo y realizar el estudio

César González

A la tutora Rosant Rojas, por servir de guía en la elaboración del trabajo, por su apoyo incondicional.

A la profesora Hilda Ruiz, por brindarme su ayuda y orientación necesaria para la realización de este trabajo.

A todos los funcionarios que laboran en el IVIC, quienes siempre se encontraron muy receptivos y dispuestos a colaborar en la realización del trabajo.

A la Universidad Católica Andrés Bello, es especial a la Escuela de Ciencias Sociales por darme la formación necesaria para culminar con el trabajo de grado.

Stefania castro

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN XVIII

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I 11

Planteamiento del Problema **11**

CAPÍTULO II **23**

Objetivos de la Investigación **23**
ObjetivoGeneral 23
Objetivo especifico 23
CAPÍTULO III **24**
Marco Teórico **24**
Diseño de la Organización 26
Administración 26
La administración Pública 29
Recursos Humanos 30
Modelos Gerenciales 33
El Gerente y la Gerencia 33
Niveles de Gerencia 34
Desempeño 35
Origen y necesidad de evaluación 36
Evaluación del Desempeño 38
Beneficios para el subordinado 41
Beneficios para el Jefe 41
Beneficios para la Organización 41
Métodos de Evaluación del Desempeño 42
Sistema de Evaluación del Desempeño en el Sector Público 46
Proceso de Evaluación del Desempeño en el IVIC 47
Actores a los que se dirige la evaluación del desempeño 50
Rangos de Actuación 51
Funciones Administrativas del Supervisor 52
Errores en la Evaluación de Desempeño 53
Resultados de la Evaluación 58
La Entrevista de Evaluación 58
El Proceso de Evaluación 60
BASES LEGALES 61

Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP) 62
CAPÍTULO IV 65
Marco Referencial **65**

El IVIC 65
Misión 67
Visión 67
CAPÍTULO V **69**
MARCO METODOLÓGICO 69
Tipo de estudio seleccionado 69
Diseño de la Investigación 70
Unidad de Análisis 71
Población 71
Muestra 71
Fórmula para la obtención de la muestra de los funcionarios públicos 73
Fórmula para la obtención de la muestra de los supervisores 73
Definición de las Variables 73
Evaluación del desempeño según el método APO 73
Definición conceptual 74
Satisfacción con respecto al proceso de evaluación 74
Definición Operacional 74
Operacionalización de las Variables 75
Variable demográfica 80
Instrumento de Recolección de datos 80
Escala de Likert 82
Validez 83
Escala de Likert 83
Confiabilidad 85
Alpha de Cronbach. 86
Codificación del Instrumento 88
Variable Demográfica Género 88
Variable Demográfica Edad 89
Variable Demográfica Cargo que Ocupa 89
Variable Demográfica Años de Antigüedad 90
Variable Demográfica Área 90
Procesamiento y Análisis de los Datos 91
Técnicas de Análisis 91
Consideraciones éticas 92
Factibilidad 92

CAPÍTULO VI 93
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS **93**
Variable demográfica 93
CAPÍTULO VI I **170**
CAPÍTULO VIII **183**
RECOMENDACIONES **183**
BIBLIOGRAFÍA **185**

Anexos

Anexo A: Entrevista Livia A Guida

Anexo B: Entrevista Johanna. Pietri

Anexo C: Validación Experto

Anexo D: Validación Experto

Anexo E: Validación Experto

Anexo F: Memorándum

Anexo G: Cuestionario Evaluación del Desempeño

Anexo H: Cuestionario Satisfacción

Anexo I: Print de Pantalla, Evaluación del Desempeño Intranet

Anexo J: Establecimiento y seguimiento de los Objetivos de Desempeño Individual

LISTA DE TABLAS

Tabla N°1. Clasificación de Cargos para Funcionarios de Carrera de la Administración Pública Nacional 51
Tabla N°2. Operacionalización de la variable Evaluación del Desempeño 75
Tabla N°3. Operacionalziacion de la variable Satisfacción 78
Tabla N° 4. Escala de Medición 82
Tabla N°5. Escala de Medición 82
Tabla N°6. Prueba Binomial, validación expertos, Evaluación del desempeño 84
Tabla N°7. Prueba Binomial, validación expertos, Satisfacción 85
Tabla N°8. Alpha de Cronbach Evaluación del Desempeño 86
Tabla N°9. Alpha de Cronbach Satisfacción 86
Tabla N°10. Distribución Prueba Piloto 87
Tabla N°11. Medias Prueba Piloto 87
Tabla N°12. Fiabilidad Evaluación del Desempeño 88
Tabla N°13. Fiabilidad Satisfacción 88
Tabla N°14. Codificación Género 88
Tabla N°15. Codificación por Edad 89
Tabla N°16 Codificación Cargo que Ocupa 90
Tabla N°17. Codificación Años de Antigüedad 90
Tabla N°18. Codificación Área 90
Tabla N°19.Distribución por género 93
Tabla N°20. Distribución por Edad 94
Tabla N°21. Distribución de frecuencia de la muestra por cargo que ocupan los supervisados 95
Tabla N°22. Distribución de frecuencia de la muestra por años de antigüedad 96
Tabla N°23. Distribución de frecuencia de la muestra entre supervisados y supervisores 97
Tabla N°24. Distribución de los supervisados y supervisores por unidad de trabajo 98
Tabla N°25. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Difusión del sistema de valuación 101
Tabla N °26. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Difusión del sistema de evaluación 102
Tabla N °27. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Difusión del sistema de evaluación 103
Tabla N°28. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Difusión del sistema de evaluación 104

Tabla N °29. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Formación del personal supervisor de los organismos 106
Tabla N °30. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Establecimiento de objetivos de desempeño individual 108
Tabla N °31. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Establecimiento de objetivos de desempeño individual 109
Tabla N °32. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individua 111
Tabla N °33. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individual 112
Tabla N °34. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individual 113
Tabla N 35°. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individual 114
Tabla N36 Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión Supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento" 116
Tabla N °37. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento" 117
Tabla N°38. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión***:*** "Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento." 118
TablaN°39. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento 119
Tabla N °40. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento." 120
Tabla N °41. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento." 121
Tabla N° 42. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reuniones Informativas" 122
Tabla N °43. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reuniones Informativas" 123
Tabla N °44. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas." 124
Tabla N °45. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas 125

Tabla N °46. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica 126
Tabla N °47. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica." 127
Tabla N°48. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Llenado del instrumento de evaluación del desempeño" 129
Tabla N°49. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Llenado del instrumento de evaluación del desempeño" 130
Tabla N° 50. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Llenado del instrumento de evaluación del desempeño 131
Tabla N°51. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Llenado del instrumento de evaluación del desempeño 132
Tabla N °52. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: " Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo" 133
Tabla N °53. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo." 134
Tabla N °54. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"**Entrevista de evaluación para notificar resultados 135
Tabla N °55. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Entrevista de evaluación para notificar resultados." 136
Tabla N °56. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado." 137
Tabla N °57. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado." 138
Tabla N°58. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado." 139
Tabla N°59. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado." 140
Tabla N °60. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño" 141
Tabla N°61. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño." 142
Tabla N°62. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Difusión del sistema de evaluación del desempeño.". 144
Tabla N°63. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Difusión del sistema de evaluación del desempeño." 145

Tabla N°64. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Formación del personal supervisor de los organismos." 147
Tabla N°65. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individual." 148
Tabla N°66. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individual." 150
Tabla N°67. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Establecimiento de objetivos de desempeño individual." 151
Tabla N°68. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento." 153
Tabla N°69. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento 154
Tabla N°70. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor /supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento." 155
Tabla N°71. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reuniones Informativas." 156
Tabla N°72. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reuniones Informativas" 158
Tabla N°73. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Orientación a supervisores sobre sistema de evaluación del desempeño." 159
Tabla N°74. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño." 160
Tabla N°75. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño." 162
Tabla N°76. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo" 163
Tabla N°77. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**:** "Entrevista de evaluación para notificar resultados" 164
Tabla N°78. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**:** "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado." 166
Tabla N°79. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**:** "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado." 167
Tabla N°80. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**:** "Envió de formato de resultados de la evaluación del desempeño." 168

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Proceso de Evaluación del Desempeño 49
Gráfico N°2. Proceso de Evaluación del Desempeño Actores a los que se dirige la evaluación del desempeño 50
Gráfico N°3 Constructos Satisfacción 58
Grafico N° 4. Distribución por género de los funcionario 94
Gráfico N°5. Distribución de edad por rangos 95
Gráfico N°6. Distribución cargo que ocupa 96
Gráfico N°7. Distribución años de antigüedad 97
Gráfico N°8. Distribución supervisado y supervisores por unidad de trabajo 99
Gráfico N°9. Resultados de la afirmación "Se realiza la difusión del proceso del sistema de evaluación del desempeño mediante las charlas" 101
Gráfico N°10. Resultados de la afirmación Se realiza la difusión del proceso del sistema de evaluación del desempeño mediante las charlas" 102
Gráfico N°11. Resultados de la afirmación" Se efectúa la difusión del sistema de evaluación del desempeño a través del correo institucional" 104
Gráfico N°12 Resultados de la afirmación" Se efectúa la difusión del sistema de evaluación del desempeño a través del correo institucional 105
Gráfico N°13. Resultados de la afirmación "Se recibe la formación para llevar a cabo la evaluación del desempeño median te charlas." 106
Gráfico N°14. Resultados de la afirmación "Se recibe la formación para llevar a cabo la evaluación del desempeño mediante charlas." 107
Gráfico N°15. Resultados de la afirmación "El formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet." 109
Gráfico N°16. Resultados de la afirmación "El formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet."…….…… 110
Gráfico N°17. Resultados de la afirmación "Los objetivos son establecidos vía intranet"111
Gráfico N°18. Resultados de la afirmación "Los objetivos son establecidos vía intranet 112
Gráfico N°19. Resultados de la afirmación "Se le hace seguimiento a los objetivos de desempeño individual previamente establecidos." 114
Gráfico N°20. Resultados de la afirmación "Se le hace seguimiento a los objetivos de desempeño individual previamente establecidos" 115
Gráfico N°21.Resultados de la afirmación "Se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de la evaluación del desempeño 116
Gráfico N°22. Resultados de la afirmación "Se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de la evaluación del desempeño" 117
GráficoN°23.Resultados de la afirmación: "Se establece una reunión entre el supervisor/supervisado que permite el establecimiento de los objetivos individuales" 118

Gráfico N°24. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión entre el supervisor/supervisado que permite el establecimiento de los objetivos individuales." 119
Gráfico N°25. Resultados de la afirmación "A partir de los objetivos asignados se establecen los indicadores de cumplimiento" 120
Gráfico N°26. Resultados de la afirmación "A partir de los objetivos asignados se establecen los indicadores de cumplimiento" 121
Gráfico N°27. Resultados de la afirmación "Durante el proceso de evaluación se hacen reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual." 122
Gráfico N°28. Resultados de la afirmación "Durante el proceso de evaluación se hacen reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual" 123
Gráfico N°29. Resultados de la afirmación "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas." 125
Gráfico N°30 Resultados de la afirmación "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas" 125
Gráfico N°31. Resultados de la afirmación "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica." 127
Gráfico N°32. Resultados de la afirmación "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica." 128
Gráfico N°33. Resultados de la afirmación "Se llena el instrumento en intranet con los objetivos que fueron previamente establecidos." 129
Gráfico N°34. Resultados de la afirmación "Se llena el instrumento en intranet con los objetivos que fueron previamente establecidos." 130
Gráfico N°35. Resultados de la afirmación "Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado." 131
Gráfico N°36. Resultados de la afirmación "Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo 132
Gráfico N°37 Resultados de la afirmación "Los resultados son discutidos entre supervisor y supervisado." 133
Gráfico N°38. Resultados de la afirmación "Los resultados son discutidos entre supervisor y supervisado." 134
Gráfico N°39. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión para notificar los resultados de la evaluación del desempeño." 135
Gráfico N°40. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión para notificar los resultados de la evaluación del desempeño." 136
Gráfico N°41. Resultados de la afirmación "El funcionario supervisado firma el formato de la evaluación en señal de la aceptación de los resultados." 137

Gráfico N°42. Resultados de la afirmación "El funcionario supervisado firma el formato de la evaluación en señal de la aceptación de los resultados." 138
Gra**fico N°43**. Resultados de la afirmación "Se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño." 139
Gráfico N°44. Resultados de la afirmación "Se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño." 140
Gráfico N°45. Resultados de la afirmación "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño."…….. 142
Gráfico N°46. Resultados de la afirmación "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño." 143
Gráfico N°47. Resultados de la afirmación "Respecto a la difusión de la información en cuanto a la evaluación del desempeño." 146
Gráfico N°48. Resultados de la afirmación "La información que se imparte en la charla acerca de la evaluación del desempeño." 147
Gráfico N°49. Resultados de la afirmación "Establecimiento de objetivos de desempeño individual." 149
Gráfico N°50. Resultados de la afirmación "Establecimiento de objetivos de desempeño individual." 150
Gráfico N°51. Resultados de la afirmación "Establecimiento de objetivos de desempeño individual." 152
Gráfico N°52. Resultados de la afirmación "La convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño." 153
Gráfico N°53. Resultados de la afirmación "La convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño." 154
Gráfico N°54. Resultados de la afirmación "Los indicadores de cumplimiento que junto a mi supervisor fueron asignados." 155
Gráfico N°55. Resultados de la afirmación "Las reuniones establecidas para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual (ODI) 157
Gráfico N°56. Resultados de la afirmación "La reunión que coordino con mi supervisor para verificar posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos." 158
Gráfico N°57. Resultados de la afirmación "La respuesta que me ha dado la oficina de personal ante mis dudas."……..… 159
Gráfico N°58. Resultados de la afirmación "La forma en que mi supervisor establece en el instrumento los objetivos de desempeño individual (ODI)." 161
Gráfico N°59. Resultados de la afirmación "Las competencias que mi supervisor me pondera de acuerdo al nivel y cargo que ocupo." 162
Gráfico N°60. Resultados de la afirmación "La reunión donde se discutieron mis resultados de evaluación." 163
Gráfico N°61. Resultados de la afirmación "Entrevista que me realizo mi supervisor para notificarme los resultados de mi evaluación del desempeño."……..… 165
Gráfico N°62. Resultados de la afirmación "El formato de aceptación de los resultados 166

Gráfico N°63. Resultados de la afirmación "La posibilidad que tengo para exponer algún desacuerdo al nivel y cargo que ocupo." 167
Gráfico N°64. Resultados de la afirmación "Los Resultados que me hacen llegar de la Oficina de personal de mi evaluación del desempeño. 168

RESUMEN

El interés de esta investigación es determinar el cumplimiento del método de la administración por objetivos (APO) en la evaluación del desempeño, que se aplica en el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC) y la satisfacción de los funcionarios que se rigen por la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP) en el estado Miranda (San Antonio de los Altos), según la opinión del supervisado (sujeto evaluado) y el responsable de llevar a cabo el proceso de evaluación (sujeto evaluador), con el fin de establecer el proceso de evaluación del desempeño en el IVIC y la satisfacción de los funcionarios con respecto al proceso. Para ello, se llevó a cabo una investigación del tipo descriptivo, con un diseño de campo. El enfoque metodológico empleado responde a los postulados de la investigación cualitativa. La muestra seleccionada, fue acorde al muestreo probabilístico estratificado, seleccionándose así un total de (112) sujetos entre los dos (2) actores. La recolección de los datos obtenidos, se realizó a través de la aplicación de cuestionarios utilizando dos (2) tipos de instrumentos diferentes de acuerdo al actor entrevistado al supervisado se le aplico dos (2) instrumentos y al supervisor uno (1). Para el procesamiento se realizaron análisis estadísticos mediante la aplicación de formulas para obtener los resultados de las dimensiones que integran a cada una de las variables tanto la de evaluación del desempeño y la de satisfacción. La discusión de los resultados se efectuó a través de los análisis arrojados por las formulas de cada dimensión para comparar si se lleva a cabo cada uno de nuestros objetivos. Los resultados en el proceso de evaluación del desempeño se cumplen en las distintas fases, donde se encontró deficiencia en la aplicación de las mismas, por otro lado los supervisados se encuentran medianamente satisfechos, no satisfechos y satisfechos con respecto al proceso.

Palabras claves: Método de la administración por objetivos **(**APO**),** Evaluación del desempeño, satisfacción,

INTRODUCCIÓN

La amplitud en la ejecución de las actividades, propias del departamento de recursos humanos exige de las organizaciones gran adaptabilidad, debido a los rápidos y grandes cambios de la sociedad, así como los paradigmas reformulados en la formación de cada generación de profesionales egresados de las universidades, bajo la educación por competencias, alcanzan cada vez más altos niveles de exigencia ante los retos de las empresas que los contratan.

Es notorio que la planificación de los recursos humanos en cuanto a sus funciones, su capacidad, su competencia, el grado de apego a los objetivos de la empresa y el necesario estímulo que con lleva alcanzarlos, en cualquier posición o cargo, son de vital importancia a la hora de evaluar el desempeño de cada persona. Igualmente, a lo largo del tiempo forma parte de las filas de una organización, las evaluaciones subsecuentes y periódicas de un mismo empleado o del conjunto de estos, conforma una información valiosa, un histórico que se debe conservar no sólo como parte del archivo de las actividades de la empresa, sino para decir las fallas en la creación, análisis y descripción de cargos, permitiendo además una mejor evaluación del potencial de un empleado.

La investigación se llevará a cabo en el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas (IVIC); organismo adscrito al Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, esta investigación se propone estudiar el cumplimiento del método APO en la evaluación del desempeño en el IVIC y la satisfacción de los funcionarios en el proceso que se rigen bajo la LEFP, con el fin de precisar por parte de los actores (supervisados, supervisores) opiniones con respecto al cumplimiento del proceso de la evaluación y el nivel de satisfacción por parte de los supervisados con el proceso establecido de la evaluación.

Esta investigación es importante, ya que al conocer el proceso de evaluación del desempeño que se presenta en el IVIC, se puede notar las etapas que se cumplen o las que no, y comprobar la satisfacción que posen los funcionarios con respecto al proceso, ya que es fundamental en la organización para un mejor desempeño laboral.

El siguiente documento contiene toda la información relacionada a la investigación, la cual se divide en (VIII) capítulos, a continuación se hará una breve descripción de cada uno de ellos.

El capítulo I hace referencia al planteamiento del problema, el cual expone todos aquellos argumentos que nos motivaron a estudiar las variables principales.

El capítulo II establece los objetivos, tanto el general como los específicos, así como la pregunta que buscamos comprobar.

En el capítulo III se desarrollaron conceptos y aspectos teóricos que sustentan la formulación del problema de investigación, ayudando al lector a una mejor comprensión del tema, también están las bases legales, la cual establece los artículos que hablan de la evaluación del desempeño en la institución pública.

El capítulo IV contiene una breve descripción de la empresa que participo en el estudio, haciendo referencia a aspectos de interés como lo son la reseña histórica e información corporativa, como la misión, visión, entre otros aspectos.

Capitulo V contiene la metodología empleada a lo largo de la investigación, específicamente el tipo de investigación, el diseño, la operacionalización de las variables, la población, la muestra seleccionada, los procedimientos y técnicas para recolectar la información y los datos necesarios.

El capítulo VI contiene el análisis de los resultados, que arrojaron los actores de nuestra muestra.

El capítulo VII, contiene las conclusiones obtenidos de nuestros análisis.

El capítulo VIII, hace referencia a las recomendaciones que se deben seguir, para mejorar la situación estudia y profundizar en la misma.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de nuestras vidas formamos parte de distintas organizaciones, tales como: el país en el que vivimos, asociaciones civiles, la universidad, en todas ellas realizamos acciones reciprocas para obtener un fin establecido; son unidades sociales coordinadas y compuestas por "dos o más personas que trabajan juntas de forma estructurada para alcanzar un objetivo específico o un conjunto de objetivos" (Stoner & Freeman, 1992, p.4).

Bajo esta óptica se puede entender al estado como: "una organización social constituida en un territorio propio"(Ossorio & Floritt, 2006) donde las personas unen esfuerzos para alcanzar metas en común, esto se traduce en la creación de distintas instituciones que tienen como fin, el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos que lo conforman a partir de la creación de conocimientos.

Para funcionar, las instituciones necesitan recursos financieros, materiales, humanos y administrativos. El recurso humano es el único medio vivo y dinámico de la organización, que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo, aportando a las organizaciones habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, por tal motivo, las personas son recursos fundamentales para la integración organizacional.

Los profesionales de la administración de recursos humanos afrontan distintos desafíos en la obtención de los objetivos que las organizaciones esperan de ellos, entendiendo el mismo como el sondeo entre los intereses del personal o el recurso humano y los intereses de los directivos o del patrono, para de esta manera obtener el desarrollo sin dejar a un lado el contexto social.

En otras palabras el principal desafío del recurso humano, consiste en lograr un mejoramiento permanente del aporte que le dan los trabajadores a la organización convirtiéndolas en sitios de trabajo más eficientes.

En el estado el aporte de los trabajadores se denomina función pública, es definida como "el conjunto de relaciones laborales entre el Estado y sus servidores, es la actividad realizada por personas naturales en nombre del Estado cuyo fin está encaminado al logro de los fines esenciales del mismo" (Herrera Robles, 2004, p.68).

A su vez, los trabajadores que desarrollan una labor en las instituciones del estado se les denomina funcionarios públicos "toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente se desempeña en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente" (LEFP, p.4).

Las organizaciones públicas y privadas cuentan con un sistema de recursos humanos para retribuir los esfuerzos de sus trabajadores, este sistema aplica una serie de herramientas técnicas y principios de gran utilidad para una institución, que aportará a los empleados soluciones e instrumentos para facilitar el desarrollo de las habilidades, conocimientos y destrezas en el desenvolvimiento de las tareas dentro de la organización.

Entre las funciones de la administración de recursos humanos se encuentran, según (Dessler, 2001):

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza de cada función del empleado).
- Planificación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de personal.
- Selección de los candidatos al puesto.
- Orientación y capacitación a los nuevos empleados.
- Administración de los sueldos y salarios (compensaciones).
- Proveer incentivos y prestaciones.
- Evaluación del Desempeño.

- Comunicación (entrevistas, asesoramiento, disciplina).
- Capacitación y desarrollo.

Es de interés para esta investigación estudiar dentro de todas esas funciones, lo correspondiente a la evaluación del desempeño, lo cual Bohlander & Snell (2008) definen como "proceso que realiza un supervisor a un subordinado" (p.348).

Para Chavenato (2005) la evaluación del personal de forma más precisa: "Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y su potencial desarrollo" (p.198).

Así, la evaluación de desempeño permite obtener información de cada persona de acuerdo con las actitudes que esta posea en la realización de sus tareas, para valorar las actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo, como de las funciones conexas al mismo. Todo ello con el objeto de reconocer la labor del trabajador, y remunerarlo, por el logro de los objetivos organizacionales.

Para que la evaluación del desempeño sea exitosa se debe tener en cuenta que el sistema de recursos humanos es un medio integrado y por ello debe conocerse los resultados de los distintos subsistemas; es decir, para poder aplicar dicha evaluación es necesario tener una base en los demás procesos desarrollados en la administración, como lo son: el reclutamiento, la inducción, capacitación de los empleados entre otros.

Cada organización tiene sus métodos de evaluación de desempeño, en el caso de la administración pública venezolana, la Oficina Central de Personal (1998) la define como "Un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado" (p.28).

En la actualidad la administración pública es indispensable para el desarrollo profesional de muchas personas. Es por esto, que esta investigación da énfasis a la evaluación del desempeño y la verificación del proceso que se le es aplicado al personal administrativo que se rige bajo la LEFP en el IVIC.

El IVIC es una institución reconocida por su labor científica, la cual cuenta con un personal administrativo que se rige bajo la LEFP, que debe ser evaluado periódicamente con la idea de conocer si se están cumpliendo las metas y objetivos vinculados con la misión institucional.

La evaluación del desempeño en el IVIC es aplicada bajo el método de Administración por Objetivos (APO), que se entiende como "un sistema que comienza y termina con el establecimiento de metas de la organización, de los departamentos, los gerentes y empleados" (Bohlander & Snell, 2008, p.372). De esa forma el APO se basa en el logro del empleado con respecto a las metas establecidas de manera recíproca entre supervisores y supervisados, discutiéndose los resultados e incentivando las actitudes y aptitudes del trabajador para alcanzar los objetivos trazados.

Al mismo tiempo Dessler (2001), define APO como; el establecimiento de metas específicas con cada funcionario y luego analizar el avance conseguido.

Partiendo de lo propuesto por este autor podemos decir que; APO establece de manera más sencilla y sistemática los objetivos que el empleado debe alcanzar, y verifica sus logros.

El método APO se sustenta bajo los objetivos de desempeño individual (ODI), de cada trabajador, los cuales se definen como: "el logro que cada funcionario debe alcanzar durante un periodo especifico en el marco de acción de su unidad" (sistema de evaluación del desempeño para los empelados de la administración publica nacional).

Es de suma importancia conocer las fases a seguir de la evaluación del desempeño, la cual permitirá a esta investigación tener un conocimiento exacto de los procesos, y poder hacer una valoración con respecto a los pasos que se llevan a cabo en la evaluación del desempeño aplicada en el IVIC.

Dessler (2001) define tres pasos para una correcta aplicación de la evaluación del desempeño: “definir el trabajo, evaluar el desempeño y una o varias sesiones para obtener la retroalimentación al empleado” (p.322).

Con referencia a lo anterior existen otros criterios importantes para determinar una adecuada aplicación del método al momento de ser empleado, Pucholl (2007) establece que:

- Los objetivos de la Evaluación de Desempeño deben ser claros y aceptados por el personal.

- Los afectados deben ser informados desde el primer momento y estar implicados en el diseño e implementación del sistema.

- Los procedimientos y prácticas deben ser coherentes con los objetivos.

- Se requiere elegir un lugar tranquilo para su implementación.

Si no se cumplen algunos de estos puntos, la aplicación de la prueba correría el riesgo de no percibir el logro del funcionario en su evaluación. En relación a esto Bayón (2008) refleja que la evaluación de desempeño puede ser exitosa si cumple ciertos parámetros de seguridad, tales como:

- Definir: objetivos claros, conocidos y aceptados.

- Informar a los empleados.

- Aplicar correctamente el método.

- Consecuencias en toma de decisiones.

- Dar seguimiento.

Aunque la evaluación de desempeño posee un sistema sólido tanto en su planificación como en la ejecución los autores Logenecker y Goff (1992), establecen que estos aspectos no son garantía de que se siga el proceso según lo establecido, señalan que para una evaluación sea exitosa, los gerentes y evaluados deben poseer una percepción compartida de los objetivos, de las funciones del proceso y una creencia compartida de que es útil, de forma individual, por lo tanto la evaluación es válida cuando satisface las partes involucradas en el proceso.

Bayón (2008), expresa que "uno de los elementos o técnicas claves de la evaluación del desempeño es la entrevista entre el evaluado y el evaluador" (p.137); ya que la misma aporta las bases al supervisor para determinar la información más destacada, que debe incluirse en el informe y permite que el evaluador discuta con el empleado acerca de los resultados en la evaluación, este feedback ayuda al evaluado a mejorar las fallas que este venga presentando y poder lograr de manera positiva sus objetivos.

La ventaja de la evaluación del desempeño es una retroalimentación entre el empleado y su supervisor, la cual permite reducir la incertidumbre en la realización de las tareas del funcionario, de no seguir el proceso establecido se podrá limitar el crecimiento y desarrollo del individuo, que hace vida en la institución, por lo tanto, es importante que el evaluador converse con el evaluado para que este obtenga mejores resultados.

Para los Autores Estrada, y Fernández (2011):

> La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones tanto del personal gerencial de las instituciones gubernamentales, como en todos los niveles de la gestión nacional. En el caso de las instituciones Estadales, llama la atención el rápido desarrollo de los recursos humanos y su alcance en el territorio nacional y el gasto que este conlleva, dado que existe un número elevado de funcionarios donde se observa un gran riesgo de pérdida de algunos de los factores implicados en el proceso de evaluación (p.3).

En palabras de González (2008) "Si se acepta que la eficacia del gobierno depende, al menos parcialmente, de la calidad de la administración pública responsable de implementar sus políticas, estos resultados constituyen un llamado de alerta sobre la situación del aparato gubernamental venezolano" (p. 521).

La calidad de la administración pública se mide a través del rendimiento de sus funcionarios, si no se sigue el proceso de manera correcta, se correrá el riesgo de que no se obtenga el resultado del esfuerzo por parte de los funcionarios.

La desventaja de la evaluación del desempeño que establecen los autores Estrada, y Fernández afirman que "quizás uno de los problemas más importantes para la ejecución de la evaluación del desempeño, es la existencia de un aparato administrativo lento, engorroso y más orientado al logro de las metas que a los procedimientos" (p.3).

Así mismo Melo (2004) establece que los "sistemas de la evaluación del desempeño en las instituciones públicas se ven afectados por la realidad económica y social, lo cual no contribuye un gran incentivo a la administración pública" (pág.7).

Como complemento de lo expuesto antes, según González (2008), establece que existen elementos que complican o afectan el panorama actual en el seguimiento del proceso del sistema de evaluación del desempeño en la administración pública:

- Decisiones politizadas que afectan al aparato público, al punto de que el funcionamiento de la administración se basa en la lealtad y la sumisión, no en el principio del mérito.

- Algunos supervisores no cumplen con el establecimiento de los ODI y luego tienen muchos inconvenientes para realizar y justificar las evaluaciones de su personal al final del periodo.

- Es el único camino para mejorar la situación económica de los empleados de la administración pública, en la evaluación del desempeño los supervisores evalúan la actuación de sus supervisados.

Lo que expone el autor puede ser el resultado de una deficiente gestión en los distintos procesos implicados en la evaluación del desempeño, lo que acarrea que disminuya la efectividad, dado que el empleado y el supervisor pierden el interés en esta herramienta, contando solo con el beneficio económico que la misma le otorga, desaprovechando las oportunidades de crecimiento y la planificación de la carrera del funcionario y de la institución.

Dadas las condiciones que anteceden, a juicio de González (2008)

> En las Direcciones de RRHH existe una tendencia preocupante en las evaluaciones hacia la inflación de resultados, recibiendo la mayor parte del personal las calificaciones "sobre esperado" y "excelente". En ocasiones ello las ha obligado a anularlas o devolverlas solicitando su reconsideración tomando como parámetro una distribución de los resultados que se ajuste estadísticamente a una función normal (p. 543).

Diversos estudios han demostrado que existe una relación entre la evaluación de desempeño y la satisfacción, que poseen los empleados con los procesos inherentes a su aplicación y por ende con los resultados.

Para este estudio es de suma importancia aclarar aspectos relevantes y relacionados con la satisfacción laboral. Comenzando con la definición del mismo que según Rodrigo y Núñez (2010) "es aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo" (p.150).

Otra definición es la que señala Atalaya (1999) la cual plantea que la satisfacción laboral es "el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salario, condiciones de trabajo, etc.)" (p.210). Por ende otras de las razones que podría afectar a la satisfacción es la apreciación de cómo son evaluados los trabajadores y como esta es aplicada.

Durante los últimos años, se han realizado estudios que indagan la relación tanto positiva como negativa entre la evaluación del desempeño y la satisfacción laboral, entendiendo la misma como, el evaluado se siente con respecto a la evaluación y si los criterios básicos se tomaron en cuenta para la aplicación de la misma, por ende comprobar si se siguieron los pasos establecidos.

En la investigación realizada por Mahajan y Raheja (2014), plantean que cuando el empleado no está satisfecho con la evaluación del desempeño existe alta probabilidad de que el mismo pueda salir de la organización, ya que la insatisfacción se produce cuando la persona siente que hay algo mal en su sistema de evaluación, dándose diferentes situaciones que impiden la correcta aplicación de la evaluación, como por ejemplo; cuando el empleado siente que no está recibiendo la retroalimentación apropiada de su desempeño.

De igual forma examinaron la relación entre las características de la evaluación del desempeño (objetivos de evaluación de rendimiento, fuente de evaluación y retroalimentación) y la percepción de los empleados con respecto a la equidad que demuestra la evaluación, el estudio realizado por (Selverajan 2011) (citado por Mahajan y Raheja, 2014) esta investigación examina relación entre la exactitud percibida de la evaluación del desempeño y la imparcialidad percibida en la satisfacción de la evaluación.

En la misma investigación en el sector de salud pública de Ghana donde comprobaron que el proceso de evaluación del desempeño no cumple con los procesos teóricos establecidos y los empleados se encontraron altamente insatisfechos con la aplicación de la evaluación del desempeño, detectando fallas en los procesos de retroalimentación, establecimiento de objetivos, trayendo como consecuencia falta de confianza en el sistema.

Uno de los factores que influyen en la satisfacción laboral es el reconocimiento y aliento, cuando una organización tiene un buen sistema de evaluación y el trabajo del empleado es reconocido, este tiene mayor motivación y ánimo para seguir contribuyendo a la organización.

El estudio concluye demostrando que el rendimiento con respecto a la evaluación del desempeño es un componente importante con respecto a la satisfacción laboral. Los empleados no solo se encuentran satisfechos con el clima laboral y justicia, sino también demostrarán satisfacción siempre y cuando consideren que su sistema de evaluación sea justo y libre de error, que estén recibiendo una retroalimentación adecuada en función a su rendimiento, o sea, se siguen los procesos establecidos.

Los funcionarios estarán satisfechos con su evaluación y con su trabajo, traduciéndose en la disminución de descontento y deserción, por lo tanto el estudio concluye que la imparcialidad y la adecuada aplicación del sistema de evaluación son muy importantes para la organización.

Según Poon (2004) existen pocos estudios que tomen en cuenta la relación entre la evaluación del desempeño y la satisfacción que la misma les genera a los trabajadores, actualmente en el país no contamos con estudios que nos permitan tener una noción más clara del tema, ya que los antecedentes mencionados han sido realizados en otros procesos de gestión como; Asia, medio oriente, etc. En este sentido, este estudio pretende explorar las relaciones importantes entre la evaluación del desempeño y la satisfacción en los trabajadores del contexto Venezolano.

El IVIC, como su nombre lo indica, se dedica a realizar investigaciones en el área científica, vinculadas con el ambiente, reciclaje, clima y estudios genéticos, así como trabaja en el desarrollo tecnológico y la formación de recursos de alto nivel. Ubicado en la carretera Panamericana, Km 11, Los Altos de Pipe, Municipio Los Salías, en el Estado Miranda (San Antonio de los Altos). En esta institución donde se lleva a cabo la investigación. Es uno de los centros de investigaciones más grandes en Venezuela, con un número importante de trabajadores y, además, está se encuentra en un proceso de reforma en su ley de creación por ello se seleccionó esta institución.

En la actualidad el IVIC está en un proceso de discusión acerca del Proyecto de reforma de la ley Aprobada en primera instancia, el objetivo de la reforma es la democratización y socialización, cuya reforma de ley afectaría solo al personal investigativo y a sus tareas, es de suma importancia recalcar que los trabajadores administrativos y personal obrero, seguirán amparados por la Ley del Estatuto de la Función Pública y la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), respectivamente.

Basándonos en la investigación bibliográfica, surgió la necesidad de buscar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la metodología de la Administración por Objetivos APO que posee la evaluación del desempeño aplicada en el IVIC y la satisfacción de los funcionarios que se rigen bajo la Ley del Estatuto de la Función Pública con respecto al proceso?

CAPÍTULO II
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentará el Objetivo General y los Objetivos Específicos que permitirán dar respuesta a la interrogante planteada en la investigación y en la orientación para el desarrollo del estudio.

Objetivo General

Determinar el cumplimiento del método de la Administración por Objetivos APO en la evaluación del desempeño que se aplica en el IVIC y la satisfacción de los funcionarios que se rigen bajo la Ley del Estatuto de la Función Pública con respecto al proceso.

Objetivos Específicos

- Conocer y manejar el método de la administración por objetivos (APO) en el IVIC.
- Establecer el cumplimiento del método de la administración por objetivos (APO) con la opinión de los supervisados y supervisores que se rigen bajo la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Identificar los niveles de satisfacción de los supervisados que se rigen bajo la Ley del Estatuto de la Función Pública en cuanto al proceso de evaluación del desempeño aplicado bajo el método de la administración por objetivos (APO)
- Entrevistar a la Gerente de Recursos Humanos para conocer el proceso que sigue después de obtener los resultados de la evaluación del desempeño que se le aplica a los funcionarios que se rigen bajo la Ley del Estatuto de la Función Pública.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

En este capítulo se tocarán los siguientes temas a desarrollar en la investigación: Organización, Diseño de la Organización, Administración, Administración Pública, Recursos Humanos, Modelos Gerenciales, Gerente y la Gerencia, Niveles Gerenciales, Desempeño, Origen y Necesidad de la evaluación, Evaluación del Desempeño, Beneficios para el subordinado, el jefe y la organización, Métodos de Evaluación del Desempeño, Sistema de Evaluación del Desempeño en el Sector Público, Proceso de Evaluación del Desempeño en el IVIC, actores a los que se dirige la Evaluación del Desempeño, Rango de Actuaciones, Funciones Administrativas del Supervisor, Errores en la Evaluación del Desempeño, Satisfacción laboral, Proceso de Evaluación.

Finalmente daremos nuestro punto de vista aspectos que ayudan a comprender el cumplimiento de la metodología APO de la evaluación del desempeño que permitirá a los trabajadores poseer confianza en el sistema de evaluación aumentando la satisfacción con respecto al proceso.

Organización

Toda organización está ubicada dentro de un contexto social y funciona efectivamente, sobre la base de la captación y administración racional de los recursos humanos. Las nuevas tecnologías y las tendencias sociales de hoy en día, producen un fuerte impacto sobre la forma en que la organización capta, planifica, gestiona y desarrolla su personal, para poder alcanzar sus metas. Las diversas formas, procesos, herramientas y mecanismos operativos, adaptados por las organizaciones a lo largo de su historia, han estado vinculados a nuevas capacidades potenciales del recurso humano, el cual se ha ido adaptando a los desafíos de la modernidad.

De acuerdo a Chiavenato (2002), toda organización es: "un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla" (p.7). Para Dessler (1998), las organizaciones son; "unidades sociales con un propósito y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización" (p.2). De igual forma Hodge, Anthony y Gales, (1998), definen a la organización como el conjunto de: "dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común" (p.11). Para estos autores, además, lo:

> Esencial de una organización es el manejo de las acciones y las actividades que coordinadamente realizan las personas para lograr fines; para otros, el acento recaería en los rasgos específicos de las relaciones que posibilitan y promueven la conformación de estas agrupaciones humanas, tales como la subordinación jerárquica y la exigencia de altos niveles de especialidad y perfiles conductuales que deben poseer las personas para formar parte de estas entidades (p.11).

Todas estas definiciones coinciden en que son las personas un factor importante de cualquier organización. Siendo la diferencia entre cada empresa o institución, la forma utilizada para atraer, motivar y retener a las personas adecuadas, lo cual hace que unas organizaciones sean más exitosas que otras. Para el buen funcionamiento, además, es necesario dividir el trabajado entre estas personas, de acuerdo al conocimiento y habilidades especializadas, para así crear responsabilidades, roles y afianzar las relaciones. Esa especialidad en las funciones, por área o departamento, permite una mejor distribución de los esfuerzos requeridos para lograr los objetivos trazados; todo ello se puede visualizar como una red que requiere de un sistema de comunicaciones que canaliza y regula las interacciones posibles.

Diseño de la Organización

El diseño de la organización apunta a las decisiones que toman la dirección enfocadas a establecer la estructura y a enfocar los procesos de una manera más precisa para de esta manera coordinar y controlar los puestos de trabajo. Como fin último de las decisiones sobre el diseño, es un sistema de puestos y equipos de trabajo (Gibson, 1997).

La creación de una organización estima la implementación de una súper estructura cuyo interior posee los lugares de trabajo de la organización (Gibson, 1997).

La forma en que la dirección diseña una organización debe tener en cuenta aspectos estructurales. La manera en que se combinen tendrá enormes resultados sobre la eficacia de personas, equipos y la propia organización (Gordon, 1997).

Para diseñar la organización es importante tomar en cuenta numerosas características, según el autor James Gibson (1997), son las siguientes:

- La Tecnología.
- El tipo de trabajo a realizar.
- Necesidad de recibir y procesar información procedente de dicho entorno.

Estos factores conforman la esencia de la organización, la cual conforma la estructura, la cual hace referencia al marco institucional de la organización (Peña, 1998).

Según Gibson (1997), la estructura representa los rasgos de la misma que se utilizan para manejar o distinguir las partes que la conforman, de igual forma el autor establece que la estructura, es la pauta formal que establece de qué forma las personas, los puestos de trabajos y los procesos se llevaran a cabo en la misma.

Gráficamente podemos observar a la estructura a través del organigrama, el cual parte de los objetivos, la misión y los valores institucionales u organizacionales (Gibson, 1997).

Un organigrama expone una jerarquía de cargos o posiciones en la que se espera que los cargos posicionados más arriba, son más importantes que los situados en un nivel más bajo. Así mismo las organizaciones están conformadas por departamentos, divisiones o unidades. En cada uno de esas subdivisiones se encuentran personas que realizan distintas funciones y que juntas logran alcanzar objetivos consiguiendo unos resultados a los que podrían alcanzar cada departamento por separado (Gibson, 1997).

Finalmente el diseño y estructuración de la organización dan paso a realizar la planificación de la misma. En cuanto a la planificación se entenderá como "la forma en que se programa el trabajo" (Ámato, 1954, p.57).

La planificación permite a las organizaciones definir sus objetivos, ordenar sus recursos materiales y humanos, establecer los métodos y formas que la organización aplicará para establecer sus procesos, implementando mediciones de trabajo, cantidad y calidad (Amato, 1954).

Con respecto a lo que establece el autor se deben seguir los siguientes principios para lograr una exitosa planificación:

- Principio de Inherencia: La planificación es un segmento inherente de la administración.
- Principio de Universalidad: Se debe tener un plan general establecido para todas las actividades.
- Principio de Unidad: Para que exista la planificación, esta debe llevarse a cabo y cumplirse en la práctica.
- Principio de Previsión: Un plan es la formulación y debe tener o contener una previsión.

El proceso de planificación en una organización, es realmente extenso. Es por ello que en esta investigación nos concentramos en la planificación de la administración de los recursos humanos.

Administración

En la actualidad la teoría y la práctica de las áreas fundamentales de la administración de empresas han ido mejorando; donde la tecnología de la información se ha hecho imprescindible, aumentando la complejidad y velocidad de respuesta ante el cambio ambiental. Los sistemas administrativos, en particular, constituyen una base fundamental donde se sostiene la estructura organizativa y por ende productiva de una institución o empresa; en consecuencia, si se optimizan los procesos a través de un análisis racional los beneficios se traducirán en: una mejor gestión integral y optimización de los recursos.

Stoner y Freeman (2008), afirman que la administración es el "proceso de plantear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos".

Debido a la multiplicidad y diversidad de los recursos y actividades necesarias para la obtención de los objetivos, las organizaciones deben desarrollar las principales funciones de las ciencias administrativas como son: planificación, dirección, coordinación, ejecución y control.

Al respecto Ruiz, (1995), define cada uno de estos elementos;

a) Planificación: Selecciona y desarrolla, el mejor curso de acción para alcanzar los objetivos.
b) Organización: Determina, establece y estructura los procedimientos y los recursos necesarios.
c) Dirección: Instrumenta el plan y usa los recursos organizados en operaciones reales y efectivas para la obtención de los objetivos planificados.
d) Coordinación: Comunica los elementos fuera de la jurisdicción de la administración general para lograr la cooperación entre departamentos.
e) Ejecución: Funciones asignadas para cumplir los objetivos definidos.
f) Control: Determinar si la operación real y efectiva progresa como desea y si no, tomar las acciones correctivas más adecuadas que se requiera.

La administración Pública

En 1991, durante el gobierno de Carlos Andrés Pérez, se instaló la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE), cuyo objetivo era la transformación de las instituciones públicas para su descentralización. Esto implicó, la creación de una serie de institutos autónomos adscritos al Estado a través de ministerios; bajo esa política de Estado, el IVIC fue adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Un giro importante fue modernizar el manejo de los recursos humanos, según Córdoba (2006), se pretendió asegurar la gerencia del desempeño: sus expectativas, registro de información confiable, conocimientos de los objetivos alcanzados así como "establecer retroalimentación sobre el desempeño alcanzado y mantener la responsabilidad sobre incentivos positivos o sanciones negativas" (p.237).

En el sector público según (Killinger, 2001), la administración de recursos humanos debe poseer cuatro (4) funciones básicas:

- Planeación: Consiste en la planificación y preparación del presupuesto y una administración estratégica de los recursos humanos. Tiene que ver con la división de asignaciones para cada cargo y la asignación de importancia para cada puesto.
- Acuerdo: Se enfoca en el reclutamiento y la selección, contratación de los trabajadores.
- Desarrollo: Se fundamenta en la orientación, entrenamiento y la motivación de los empleados. Esta es la función más importante ya que es donde la gerencia planifica los procesos de medición del trabajo, como lo es la evaluación del desempeño.
- Sanción: Tiene que ver con el establecimiento de normativas, derechos y deberes.

No obstante para (COPRE, 1991), el rol de la Administración de Personal y la Oficina de Personal en el Sector Público abarca tres (3) grandes áreas:

- Aspectos estructurales de la organización: Se enfoca en la planificación corporativa para estimar las necesidades a futuro del personal, planificación a mediano y a largo plazo que permitirá la dotación de recursos humanos.

- Relaciones humanas: Es donde se tratan los problemas del liderazgo, motivación, satisfacción, grupos de trabajo, etc.
- Subsistema de Captación: Donde se establece el reclutamiento y la selección, la capacitación del personal, la evaluación del desempeño, control de personal, tramites, entre otros.

Recursos Humanos

Las organizaciones, en general, se mueven bajo la acción de muchos factores; técnicos, productivos, políticos y culturales. Igualmente, su estructura administrativa es dividida en diferentes áreas, para lograr la eficacia en los objetivos planificados. Para esto las organizaciones cuentan con el área de recursos materiales, humanos, financieros y técnicos, siendo una de las más imprescindibles. Dicha área debe tomar en cuenta la adaptación, integración y motivación de los trabajadores de allí la importancia de administrar efectivamente, a las personas como el activo más importante de las organizaciones, ya que éstas son las claves del éxito.

Dessler (2001) comenta que la administración de personal contempla "Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar" (p.2).

Stoner y Freeman (2008), a su vez señalan que las funciones de la administración de personal, tiene que ver con:

a) Planeación de Recursos Humanos: Para asegurar que las necesidades del personal se satisfagan de manera constante y adecuada.

b) Reclutamiento: Intenta reunir un grupo de candidatos que se ajusten al plan de recursos humanos.

c) Selección: Utiliza solicitudes de trabajo, currículos, entrevistas, exámenes de conocimientos, habilidades y carta de recomendación, para examinar y evaluar a los candidatos para ocupar una plaza.

d) Inducción y Orientación: Ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización.

e) Capacitación y Desarrollo: Mejora la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia organizacional.

f) Evaluación del Desempeño: Compara el desempeño del trabajo de un individuo con estándares u objetos desarrollados para la plaza de dicho individuo.

Los ascensos, transferencias y separaciones: Reflejan el valor de un empleado para la organización. Asimismo, Sícula (1979), señala otras funciones de los recursos humanos.

a) Administración de sueldos y salarios: Se encarga de vigilar que se paguen sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.

b) Administración de Prestaciones y Servicios: Las organizaciones proporcionan a sus empleados prestaciones y servicios; éstos generan una protección financiera contra riesgos como: enfermedades, accidentes o desempleo.

c) Política de Higiene y Seguridad: Está relacionado con la prevención por enfermedades causadas por el trabajo.

d) Relaciones Laborales: Negociaciones de contratos, su interpretación, su administración y el manejo de las violaciones de la contratación colectiva.

En este orden de ideas, La LEFP (2002), en su artículo 10 establece que serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y Entes de la Administración Pública Nacional:

a) Ejecutar las decisiones que dicten los funcionarios o funcionarias encargadas de la gestión de la función pública.

b) Elaborar el plan de personal de conformidad con esta ley, sus reglamentos y las normas y directrices que emanen del Ministerio de Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, así como dirigir, coordinar, evaluar y controlar su ejecución.

c) Remitir al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo de en la oportunidad que se establezca en los reglamentos de esta ley, los informes relaciones

con la ejecución del Plan de Personal y cualquier otra información que le fuere solicitada.

d) Dirigir la aplicación de las normas y los procedimientos que en materia de administración de personal señala la presente Ley y sus reglamentos.

e) Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación de personal, de conformidad con las políticas que establezcan el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

f) Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación de personal.

g) Organizar y realizar los concursos que se requieren para el ingreso y ascenso para los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerios de Planificación y Desarrollo.

h) Proponer ante el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo los movimientos de personal al que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.

i) Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieran dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la Ley.

j) Actuar como enlace entre el órgano o ente respectivo y el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo

Las organizaciones públicas, a través de la gerencia de recursos humanos, deben revisar los procedimientos anteriormente señalados a la luz de la ley correspondiente de manera integral; ya que, el intercambio de información entre un área y otra permitirá la reducción del tiempo, así como el mayor seguimiento y control de los Recursos Humanos.

La gerencia de recursos humanos bajo:

> Un enfoque estratégico de la consecución, motivación, desarrollo y además la gerencia de recursos humanos de la organización, está destinada a configurar una cultura corporativa apropiada a introducir programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa y aseguren su éxito (p.5).

Existen modalidades de gerencia que son fundamentales en el desarrollo de las organizaciones, se considera pertinente su conceptualización en la investigación a realizar.

Modelos Gerenciales

Vivas (1996), propone la siguiente definición sobre el modelo gerencial; "Una imitación de la realidad, generalmente expresada en términos cuantitativos y cualitativos, sobre el cual se experimentará para sacar conclusiones partiendo de uno o más supuestos, los que se aplicarán para probar las reacciones que producen" (p.212).

Por su parte, el modelo gerencial de la interdependencia global es un paradigma sobre el modus operandi de la administración pública nacional, orientado a mejorar su implementabilidad en el proceso de control administrativo sin modificarla totalmente.

En este sentido puede hacerse referencia al modelo de apoyo donde "el propósito de los administradores es apoyar a los empleados en el logro de los resultados" (Koontz, 1996, p.515). Es decir, el modelo lo que expresa es que se debe hacer hincapié en la participación de las personas en el proceso administrativo. Es por ello, que en el modelo de la administración pública, es preciso distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas, la primera es aquella comprendida por las agencias que realizan tareas monopólicas del estado, teniendo como finalidad aumentar la flexibilidad administrativa del aparato estadal; la segunda son aquellas donde el estado se queda con el control pero transfiere el suministro de estos servicios a un sector público no estatal.

Para que los modelos gerenciales se desarrollen de manera eficaz necesitan de un gerente y un equipo al que llamaremos gerencia.

El Gerente y la Gerencia

Es por eso que dentro de las organizaciones debe existir un modelo gerencial, que propone Urquijo (2009): "se refiere a la gestión (gestare) o administración que la actividad empresarial requiere, una vez emprendida. Gerencia, en términos muy generales, significa el arte o ciencia de administrar la empresa" (p.216).

A su vez, el gerente es el encargado de velar por el cumplimiento de los procesos que conforman la empresa y al mismo tiempo hacer cumplir los objetivos de la misma. La parte gerencial es la responsable de la planificación y la organización de los recursos tanto humanos como materiales para el logro eficiente de las metas, en beneficio tanto de la organización, como de los trabajadores.

Dentro del proceso gerencial existen niveles que deben ser discutidos, para obtener una visión amplia sobre su estructuración.

Niveles de Gerencia

De acuerdo a lo señalado por Robins y Decenzo (2002) los niveles gerenciales se clasifican en:

a) Gerente de Primera Línea: Representan el nivel más bajo de los gerentes y suelen ser los encargados de dirigir las actividades diarias de los empleados operativos.
b) Gerentes medios: Están ubicados entre el supervisor de primera línea y la alta gerencia. Estas personas que administran a otros gerentes y algunos empleados operativos se encargan, principalmente, de traducir las metas establecidas por la alta gerencia en detalles específicos que pueden llevar a cabo los gerentes de niveles más bajos.
c) La alta gerencia: Son los encargados de tomar decisiones concernientes al curso de la organización, así como de establecer políticas que afecten a todos los miembros (p.21).

A pesar de estos niveles el gerente debe estar preparado, es decir, ser, disciplinado, comprometido, ser flexible, tener sentido común y sobretodo, manejar la información. Estos gerentes deben tomar decisiones y tendrán como primer reto su propia estima, autenticidad y crecimiento, sobre los cuales desarrollará las demás, en tal sentido, es importante que el gerente, sin importar el nivel, esté al tanto del desempeño de sus subordinados.

Desempeño

El desempeño puede ser definido de acuerdo a tres grandes aspectos; el logro de los objetivos realizados de acuerdo a las tareas asignadas al trabajador. Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.

Todos esos puntos vinculan con el desarrollo de tareas y actividades en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización.

El desempeño entonces, integrado por los conocimientos que posee el trabajador sobre la ejecución de sus tareas, por las actitudes, el comportamiento del trabajador y por los logros de la productividad alcanzados. Sumado al desempeño se encuentre el rendimiento por medio del cual para Werther y Davis (1998) observan que:

> Los niveles de desempeño del puesto suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto y los supervisores también se benefician. Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto (p.90).

Es necesario medir el desempeño de cada empleado, aun cuando éste no se sienta a gusto con las críticas; su evaluación generará un resultado, y de allí se define no sólo la permanencia del empleado, sino también la calidad de la continuación de sus funciones, sus condiciones y más allá, las obligatorias implicaciones en la productividad de la organización.

Para una mejor comprensión de la evaluación del desempeño es necesario revisar su origen y dicho proceso.

Origen y necesidad de evaluación.

El crecimiento industrial de la década de 1920 condujo a una formalización del proceso de evaluación, cuyos orígenes se han atribuido a Frederick Taylor su programa de medición del trabajo. Algunos de los primeros sistemas formales empleaban, formas abiertas de evaluación o algunas formas de listas de verificación. Como estas dos formas carecían de objetividad y precisión, la atención que se dio a la psicometría a principios de la década de 1920 condujo a la elaboración de escalas gráficas de calificación.

Para la elaboración de estas escalas se empleaban una lista de tributos personales; además, era necesario que el evaluador indicara con un punto en la escala gráfica la cantidad que la persona tenía de cada atributo (Chiavenato, 2002).

Continuando con Chiavenato (2002), en los enfoques de las relaciones humanas en las décadas de los años 30 y 40, se dio en más importancia a la clasificación de la característica de la personalidad y de la conducta de los empleados. Después de la Segunda Guerra Mundial, la demanda de personal gerencial y técnico calificado despertó nuevamente el interés por los métodos de evaluación del desempeño de los empleados. En los años 50, se pone la atención en las características más relacionadas con el trabajo, acompañó a la introducción de la administración por objetivo y en la década de los años 60, el proceso de evaluación del desempeño se utilizó cada vez más para identificar necesidades de capacitación y desarrollo.

En la década de 1970, muchas organizaciones ya habían formalizado el proceso de evaluación realizado cambios significativos, y en lo legal dieron por resuelto discusiones acerca de los pagos por méritos, como de las decisiones sobre promoción.

Estas discusiones revivieron la preocupación por la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación y la necesidad de hacerlo más válido y confiable. Esto intensifico el esfuerzo por apartarse de la evaluación basada en las características personales y por adoptar elementos de medición del trabajo; así como técnicas, para distinguir la naturaleza multidimensional del desempeño.

Hoy en día, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y de la mayor parte de ellos, procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades. Es así como las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir sobre las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras áreas del departamento de recursos humanos, dependen de la obtención de una información sistemática, estructurada y bien documentada sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera deficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación, capacitación y fallas en la aplicación del instrumento, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados, así como al departamento de recursos humanos y ejecutivos de alto nivel.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Aunque el mencionado departamento puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de altos nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obrero; pues necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. En el caso del IVIC se aplica el Sistema de Evaluación del Desempeño emanado del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Desarrollo estipulado para la Administración Pública Nacional, donde la evaluación siempre será responsabilidad del supervisor, de acuerdo a este sistema.

Evaluación del Desempeño

Las prácticas de Evaluación del Desempeño no son nuevas. Existen desde el momento en que una persona es empleada, el esfuerzo de esta persona es evaluado en terminos de costos y beneficios para el empleador.

La compañía de Jesús en la edad media utilizaba un sistema formal de evaluación del desempeño utilizando una combinación de informes y distintas notas de las actividades realizadas por cada uno de los participantes, este sistema se basaba en la auto clasificación que hacían los miembros de esta orden, la cual consistía en informes de cada supervisor donde se establecían las actividades de los subordinados e informes hechos por cualquier jesuita que creía tener información acerca de su desempeño o de los compañeros, ya que algunas veces el supervisor no podía tener acceso a ese tipo de información, a esta información se le conocía como informe especia (Chiavenato,2000).

Luego el servicio público de los Estados Unidos en 1842 constituyó un sistema de informes anuales que servirían para valorar el esfuerzo realizado por los funcionarios, el ejército estadounidense en 1880 acogió el mismo sistema. Partiendo de estos esfuerzos General Motors estableció un sistema que permitiría evaluar a sus ejecutivos. Después de la segunda guerra mundial la evaluación del desempeño comenzó a popularizarse aunque solo se enfocaban a la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa (Chiavenato, 2000).

En el siglo XX, se dio una fuerte promoción a la teoría administrativa por parte de la escuela de la administración científica, la cual tenía como objetivo desarrollar la capacidad máxima de la máquina, colocando al mismo nivel el trabajo del hombre y el de la máquina, calculando el rendimiento potencial de ambos, el ritmo de la operación, el tipo de ambiente necesario y el consumo de energía. En la década de los 1950, las evaluaciones del desempeño otorgaban un sentimiento de responsabilidad y control por parte de quienes las aplicaban. Las mismas se convirtieron en una herramienta fundamental para la alineación y el control de las distintas posiciones burocráticas. A fines de la década de los 50 nació la administración por objetivos, la idea fundamental de este sistema es asignar a los empleados metas numéricas que correspondieran a objetivos, establecidos por la organización, de esta forma se creó un nuevo modelo para la evaluación de los empleados y entre 1960 y 1970 la popularidad de este tipo de evaluación tuvo un aumento (Coens y Jenkins, 2001).

Con el paso del tiempo las organizaciones pudieron solventar las dificultades relacionadas con las máquinas, pero no se conseguían las soluciones a los problemas relacionados con el hombre. A partir de esto la escuela de las relaciones humanas se enfocan en los procesos administradores del hombre. Las nuevas teorías administrativas se hicieron las mismas interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora enfocadas hacia el hombre, esto permitió que aparecieran infinidades de técnicas administrativas capaces de crear un mejoramiento del desempeño humano en la organización (Chiavenato, 2000).

En 1980 la Evaluación del Desempeño por Objetivos había fracasado con el fin de ser un agente de motivación, ya que los empleados mostraban rechazos al proceso y no se encontraban satisfechos con el mismo, es por eso que se retoma la evaluación cualitativa. (Tom Coens, 2001).

El desarrollo económico obligó a las empresas a buscar la excelencia para mantenerse en el mundo complejo y desafiante, de esta manera se establecieron nuevas tendencias en las evaluaciones del desempeño. En 1990 surge la evaluación del desempeño bajo el sistema de escala y se dan a conocer nuevas variantes dentro del proceso, partiendo de los métodos del pasado. (Tom Coens, 2001).

En el presente la evaluación del desempeño, es considerada por la gestión del talento humano como uno de los más importantes indicadores de los resultados organizacionales.

La evaluación del desempeño es el proceso de inspección y perfeccionamiento de las partes. Las evaluaciones, buscan medir la calidad del trabajo individual y su posición en comparación con otros, a nivel estandarizado. (Coens, et al 2001).

La evaluación del desempeño mide la actuación del trabajador tomando en cuenta sus conocimientos y destrezas en su puesto de trabajo, la cual es fundamental para establecer el desarrollo de las personas en sus cargos. Este proceso está dirigido a mejorar el desempeño del trabajador, apreciando el desarrollo productivo, y estableciendo las medidas necesarias para lograr procedimientos más efectivos y eficaces para así mejorar la calidad del trabajo en las organizaciones. Entonces, el sistema de evaluación del desempeño para los empleados de la administración pública nacional de la Oficina Central de Personal (1998) "es un proceso que posibilita la apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado" (p.28).

Se trata de un instrumento muy importante para mejorar la gestión administrativa de toda la organización para aplicar evaluaciones dinámicas dos veces al año.

En este orden de ideas, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que, ésta permite detectar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad; así como permite sacar provecho de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, la cual conlleva a crear mecanismo de motivación.

Por otra parte, cabe resaltar que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son generalmente para el evaluado, el supervisor y la empresa. Los mismos según, Chiavenato (2002) y de acuerdo a esa trilogía son:

Beneficios para el subordinado

a) Conoce las reglas del juego; es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

b) Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

c) Sabe qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos para su propia cuenta, etc.)

Beneficios para el Jefe

a) Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base a las variables y los factores de evaluación y sobre todo cuando un sistema de medición permite neutralizar la subjetividad.

b) Propone medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

c) Puede comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo, que permite que el empleado conozca cómo es su desempeño.

Beneficios para la Organización

a) Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución dada por cada empleado.

b) Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.

c) Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo ascensos, sino de progreso y desarrollo personal) estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos de Evaluación del Desempeño

En la actualidad existen diversos y variados métodos para evaluar el desempeño de los empleados. Cada uno de ellos responde a las exigencias de tiempos y enfoques diferentes, originando así, diferencias y similitudes entre los mismos. A efectos de una mayor compresión, se desarrollan a continuación de manera sencilla los distintos métodos de evaluación propuestos por Dessler (2011):

a) Desempeño en cada característica: El supervisor califica a cada uno de sus subordinados.

b) Método de la Escala Gráfica de Calificaciones: Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño, para evaluar al empleado se elige la calificación que describe mejor su grado de señalando con un círculo la calificación que describe mejor su desempeño y después se suman los valores asignados para obtener un total.

c) Métodos de Clasificación Alternas: Ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.

d) El Método de Comparación por Pares: Clasificar a los empleados haciendo una gráfica de todos los pares posibles y señalar cuál de los empleados es el mejor del par, para cada una de las características.

e) El Métodos de la Distribución Forzada: Se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.

f) El Método del Incidente Crítico: Se lleva un registro de ejemplos de conductas laborales de los empleados, anualmente buenas o indeseables y, después, se busca repasarlas con el empleado estableciendo fechas con anterioridad.

g) El Método Escalas de Estimación Anclada a Conductas (BARS): Combina los beneficios de la narración de los incidentes críticos y calificaciones cualificadas, anclando una escala cuantificada con ejemplos narrativos específicos de desempeños buenos y deficientes.

h) El Método de la Administración por Objetivos (APO): Implica establecer metas mensurables específicas con cada empleado y después revisar en forma periódica el avance conseguido.

En este caso el método utilizado en el IVIC, es el APO. También conocido como por administración por resultados nace bajo la elaboración de Peter F. Drucker, a partir de su libro comenzó la descentralización de las decisiones y la colocación de objetivos para cada área clave.

Para McGregor (citado en Cummings y Schwab 1994), es una alternativa a los sistemas convencionales de calificación y comparación de los empleados. La APO se base esencialmente en dos conceptos relacionados a) Cuanto más clara se tenga la idea de lo que se trata de lograr, se tendrán mayores oportunidades de logro y b) El progreso puede medirse únicamente en función de lo que se quiere lograr mediante éste, estableciendo las metas desde el principio para de esta manera, poder realizar una medición del desempeño más apegada a la realidad y ver claramente los avances de los empleados.

Otros autores tales como Bohlander y Snell (2008), señalan que el APO es la "Filosofía de la administración que evalúa el desempeño con base en el logro del empleado de los objetivos establecidos por mutuo acuerdo entre este y el gerente" (p.673).

En la misma línea, Horngren, Sundem, y Stratton apuntan que el APO, es la "formulación conjunta que realizan un administrador y su supervisor respecto a las metas y planes para alcanzar logros de un periodo por venir" (p.466).

Como lo menciona Cummings y Schwab (1994) la aplicación de estos conceptos a menudo trae consigo un proceso de cuatro pasos. El primero de ellos implica la definición de las metas que el empleado alcanzará en el futuro. Estas metas pueden ser propuestas inicialmente por el subordinado con la aprobación consecutiva del superior o bien por el superior con el análisis y la aceptación consecutivos del subordinado, los defensores del método acentúan la necesidad de la participación del subordinado, sin importar quien inicia el proceso.

El segundo paso estriba en que el subordinado lleve a cabo los objetivos establecidos. En algún aspecto, la APO facilita la tarea puesto que las metas que se desean alcanzar supuestamente han quedado claramente establecidas.

El tercer paso implica la evaluación del desempeño contra las metas establecidas inicialmente, se inicia con una autoevaluación. El subordinado escribe un informe: en el cual describe la forma en que ha alcanzado sus objetivos. Esta autoevaluación se analiza con el superior, igualmente, se comentaran las razones por las que no se alcanzaron algunas metas.

En el último paso se establecen nuevas metas para el futuro de esta forma el proceso se repite progresivamente.

Por otro lado Dessler (2001) propone con respecto al método APO seis pasos básicos:

a) Establecer las metas de la organización. Establecer un plan y metas para toda la organización para el año próximo.
b) Establecer conjuntamente metas para los departamentos, donde los jefes del departamento y sus superiores los definen.
c) Discutir las metas departamentales. Los jefes del departamento discuten con todos los subalternos del departamento y es piden que elaboren sus propias metas individuales; es decir, ¿cómo puede cada empleado contribuir para que el departamento alcance sus metas?
d) Definir los resultados esperados, estableciendo metas individuales. En este caso, los jefes del departamento y sus subordinados establecen objetivos para el desempeño a corto plazo.
e) Revisiones del desempeño y medir los resultados. Los jefes del departamento comparan el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.
f) Proporcionar retroalimentación. Y los jefes del departamento sostienen reuniones periódicas para revisar el desempeño con los subordinados, a efectos de discutir y comprar el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

A la luz de estas explicaciones podemos notar que la evaluación de desempeño bajo el método de Administración por Objetivos (APO) nos señala que la relación que existe entre subordinado y supervisores es más estrecha, la cual puede tener beneficios o situaciones donde la evaluación pierda su sentido.

Partiendo de esto, comentan Cummings y Schwab (1994) “es la APO una herramienta evolutiva, ya que, la APO establece normas únicas para cada participante, por lo tanto, el establecimiento de metas individuales es intuitivamente atractivo en términos de desarrollo de un procedimiento con alta validez de concepto” (p. 111).

> Por otro lado, la evaluación APO, como establecen Cummings, y Schwab, (1994) puede crear un problema desde el punto de vista de la evaluación. Específicamente, es difícil adherir compensaciones de manera equitativa a un sistema de APO; puesto que, las metas son individualizadas y además el subordinado en el proceso de evaluación, el vincular determinadas compensaciones directamente de la administración por objetivos puede alentar al individuo a trastornar ciertos aspectos del establecimiento de metas y de la revisión del desempeño en le procediendo. (p.111).

Aunque el método APO es el proceso más rentable, en comparación a los demás y tomando en cuenta que es un proceso evolutivo, posee limitaciones a la fijación de logros porque entorpece el desarrollo de las tareas que ejercen los directivos y los profesionales; ya que se le exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor que ordinariamente ocupan los jefes en la planeación de las tareas, de igual forma en el método APO los supervisores deben reportar a su superior inmediato el por qué plantean los objetivos a los empleados, creando en este oposiciones, disgustos y cansancio.

Partiendo de estas limitaciones Robbins (2000), comenta que “los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva” (p.302).

Por ende, afectaría el desarrollo y como consecuencia, podría perder el sentido y no satisfacer a las partes involucradas perdiendo la eficacia del sistema.

Puede darse una mala aplicación del método APO, lo cual conforma las siguientes situaciones; establecimientos de objetivos pocos claros, deficiencia de la información entre supervisor y empleado, no seguir las normas establecidas, no darle la continuidad y el seguimiento necesarios para materializar los resultados.

Sistema de Evaluación del Desempeño en el Sector Público

No existen diferencias entre la evaluación del desempeño que se aplica en el sector público y la que se utiliza en el sector privado.

Killinger (2001), propone que la administración pública, algunas instituciones u organizaciones no consideran que la evaluación del desempeño sea algo muy serio y ven a la misma como una pérdida de tiempo y muchas veces representa lo mejor y lo peor que posee la organización o la institución.

La evaluación del desempeño en el sector público, tiene como base fundamental las metas técnicas que posea la administración. Es poco usual que tome en cuenta anhelos de los funcionarios. (Kreitner, 1998).

En el sector público se observa una inoperancia que determina la ineficacia que poseen los sistemas de evaluación del desempeño individuales. Estados Unidos, Australia entre otros fueron uno de los pocos países donde se intento con mayor fuerza, implementar o instalar sistema de evaluación del desempeño de la administración pública, en otros países el proceso de evaluación aun se mantiene un nivel poco desarrollado.

Es conocido que en el sector público, no existe una adecuada y clara evaluación del rendimiento en el trabajo, la injusticia es evidente, lo cual trae como consecuencia la desmotivación del trabajador. (Copre, 1989).

En la administración pública actualmente se encuentra particularmente difícil obtener los resultados de la gestión del desempeño y su integración con las demás actividades organizacionales. En este orden de ideas Robbins (2002), desarrolla un grupo de errores que pueden presentarse en el proceso de evaluación general.

Proceso de Evaluación del Desempeño en el IVIC

Según el Manual de evaluación de desempeño para los funcionarios de la administración pública nacional, el proceso de evaluación del desempeño se compone de la siguiente manera:

1) La difusión de la evaluación del desempeño a todos los niveles de la institución (alto nivel, administrativo, superiores y funcionarios en general).
2) Capacitación o formación del personal supervisorio de los organismos en la aplicación de la evaluación del desempeño, (APO).
3) Constitución del comité de calificación de servicios.
4) Inicio del proceso de evaluación:

a) La oficina del personal enviará a los supervisores el formato para el establecimiento y seguimiento de los objetivos del desempeño individual (ODI), como también el instrumento de evaluación del desempeño.
b) El supervisor deberá definir el objetivo funcional de su unidad y de acuerdo con la misión de la institución, revisándolo con el supervisor inmediato.
c) El supervisor deberá reunirse con cada supervisado para asignarle los objetivos de desempeño individual (ODI) y establecer de mutuo acuerdo los indicadores del cumplimiento.
d) Durante el transcurso del año el supervisor realizará reuniones para informar al supervisado sobre su desempeño, verificará el cumplimiento de los (ODI) y corregirá las desviaciones presentadas.
e) La oficina de personal orientará a los supervisores en el sistema de evaluación del desempeño para garantizar la excelencia en la aplicación del instrumento, en el momento de la evaluación.
f) En el momento de la evaluación el supervisor debe llenar el instrumento de la manera más objetiva y de acuerdo al cumplimiento de los (ODI) previamente establecidos. Deberá ponderar las competencias de acuerdo al nivel y cargo evaluado, posteriormente el supervisor

realizara las operaciones pertinentes para obtener el rango de actuación del funcionario, tomando en cuenta el alcance de los objetivos y las competencias presentadas.

g) Una vez realizada la evaluación, el supervisor tendrá que sostener una reunión con su supervisor inmediato para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante del grupo de trabajo.

h) El supervisor inmediato notificará los resultados a los supervisados en la entrevista de evaluación.

i) El supervisado firmará el instrumento de evaluación en señal de haber sido notificado. En el caso de presentar algún desacuerdo con los resultados de su evaluación podrá expresarlo en la casilla correspondiente y ejercer posteriormente su reclamación.

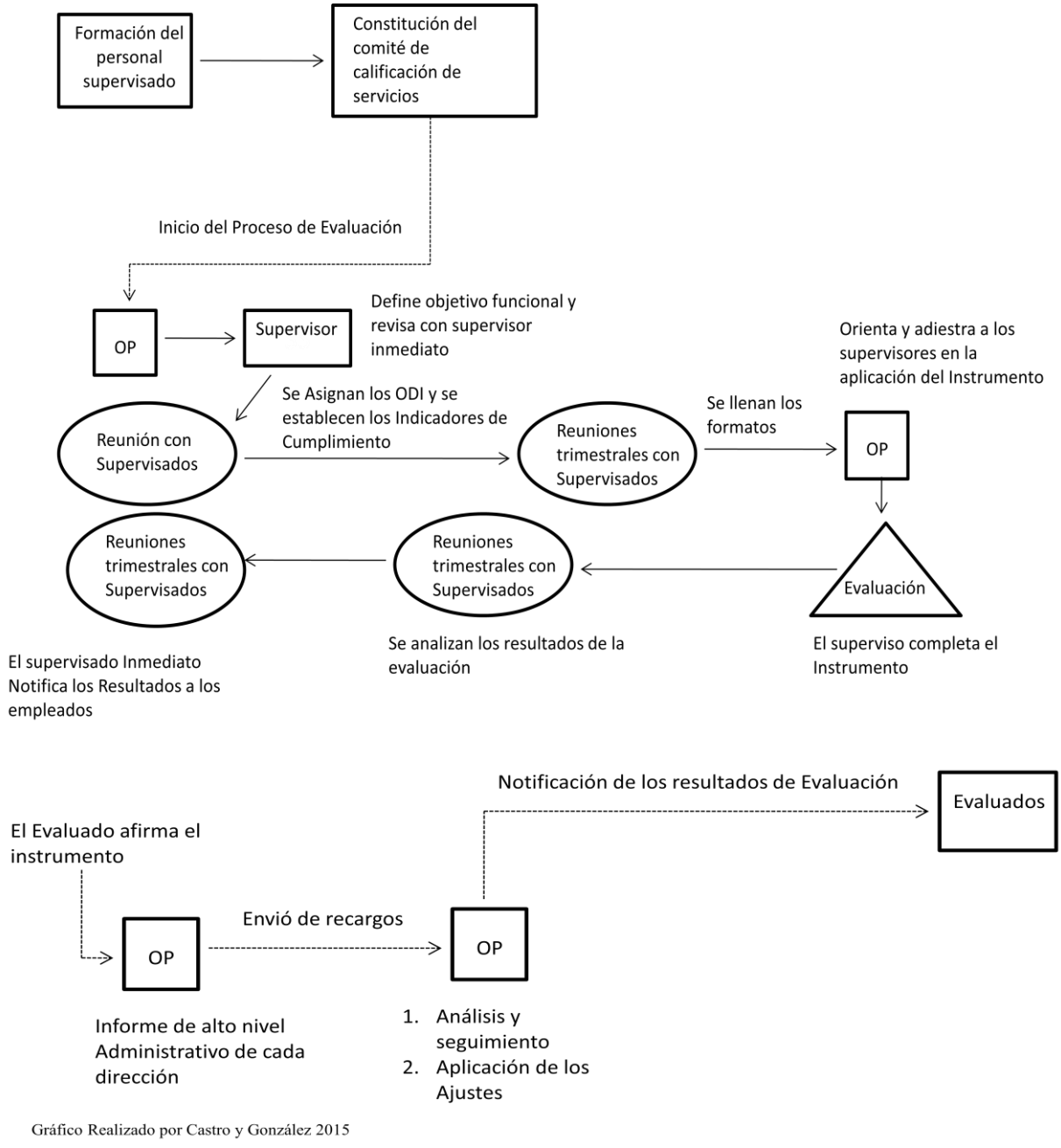
j) La oficina de personal enviará posteriormente el formato de notificación de resultados de la evaluación del desempeño.

5) En cuanto a le análisis de resultados globales de la evaluación realizada evidencien una tendencia a un determinado rango de actuación, la oficina de personal podrá aplicar técnicas estadísticas para corregir las desviaciones existentes

6) la oficina de personal de las instituciones enviará un informe sobre los resultados sobre el proceso de evaluación a las máximas autoridades y al alto nivel administrativo.

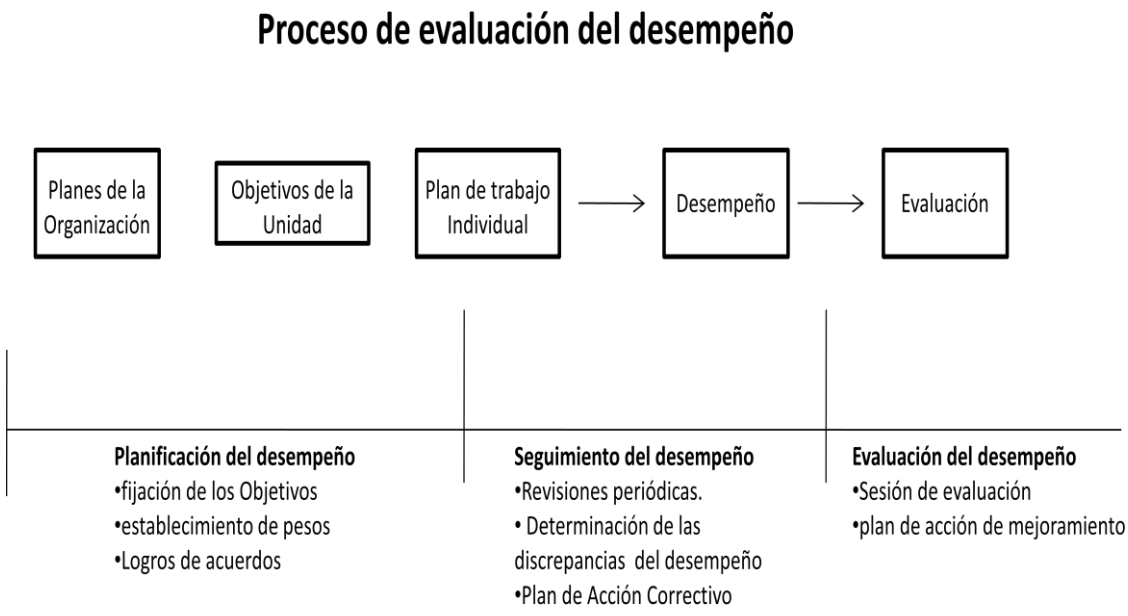
7) La oficina del personal de la institución enviará a la oficina central de personal (OCP), un informe sobre los resultados de la evaluación realizada, el cual contendrá: datos de identificación de la institución, población evaluada, resultados alcanzados y comentarios del proceso.

8) La OCP analizará los resultados presentados y realizaría un seguimiento con miras a establecer ajustes correspondientes, si fuese necesario.



Fuente: Manual Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Púbica Nacional.

Gráfico N° 1. Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: Manual Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Púbica nacional

Gráfico N°2. Proceso de Evaluación del Desempeño

Actores a los que se dirige la evaluación del desempeño

El sistema de evaluación está dirigido a todos los funcionarios de la administración Pública Nacional y comprende:

1. Nivel Supervisorio: entendido como aquel personal que tiene responsabilidades supervisorias de manera formal y permanente.

2. Nivel profesional: personal ubicado en la escala profesional entre los grados 15 y 26 y que no tenga responsabilidades supervisorias.

3. Nivel Administrativo/ apoyo personal que ocupa cargos entre los grados 1 y 14, sin asignación de responsabilidades supervisorias.

Tabla N°1. Clasificación de Cargos para Funcionarios de Carrera de la Administración Pública Nacional

Valor Básico Clases o Grupos de Cargo	Conversión de Grados	Educación	Experiencia
Bachiller 1	1 a 6	Bachiller	0 a 4 años
Bachiller 2	7 a 10	Bachiller	5 a 7 años
Bachiller 3	11 a 14	Bachiller	8 y más
Técnico 1	15 a 16	TSU	0 a 4 años
Técnico 2	17 y mas	TSU	5 y más años
Profesional 1	17 a 20	Profesional Universitario	0 a 4 años
Profesional 2	21 a 23	Profesional Universitario	5 a 7 años
Profesional 3	24 a 26	Profesional Universitario	8 y más
Personal de Confianza			Libre Nombramiento y Remoción

Fuente: Manual de Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Público Nacional.

Rangos de Actuación

La evaluación de desempeño aplicado en el sector público comprende cinco (5) grados de actuación que representa el resultado obtenido los son:

- Desempeño excepcional: Se entiende como un desempeño consistentemente extraordinario, que contribuye a logros adicionales, esto es, a logros no implícitos en los objetivos del desempeño individual.
- Actuación sobre lo esperado: Se trata de aquel desempeño por encima de lo esperado en los objetivos en los objetivos definidos. Contribuye al logro de los objetivos propuestos y, en ocasiones, el logro de los objetivos adicionales.
- Actuación dentro de lo esperado: Se trata de aquel desempeño que lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos que fue satisfactorio. Cumple con los objetivos asignados.
- Actuación por debajo de lo esperado: Se trata de aquel desempeño que lleva a cumplir parcialmente el logro de los objetivos asignados.
- Actuación muy por debajo de lo esperado: Se trata de aquel desempeño deficiente, que no cumple con los objetivos asignados.

Funciones Administrativas del Supervisor.

Los supervisores deben cumplir con cinco funciones para el desarrollo efectivo y óptimo de su rol dentro de la organización.

1. Planificación: Significa definir con anticipación que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, cuando hacerlo y quienes deberían hacerlo.
2. Organización: Es la segunda función del supervisor, se define como: la estructuración de la relación entre personas, trabajo y recurso y combinarlos efectivamente en el logro de los objetivos previamente planificados, en tal sentido, el supervisor deberá combinar recursos humanos, recursos materiales y trabajo con el fin de contribuir al logro de los objetivos, de la manera más rápida, fácil y económica. El supervisor tiene la obligación de organizar tres clases de trabajos que llevarán a cabo sus empleados.

- Trabajo diario, rutinario y normal: Corresponde al trabajo que constituye la razón de existencia de la unidad funcional y consume la mayor parte del tiempo del supervisor.
- Proyectos especiales u ocasionales: este tipo de trabajo puede tener o no tener prioridad dentro del trabajo general de la unidad, pues depende de la oportunidad en que se presenten, así como de los recursos disponibles, tanto humanos como económicos y tecnológicos.
- Trabajo urgente: Puede presentarte aún en las unidades mejor organizadas, e implica dejar a un lado cualquier actividad que se esté llevando a cabo con el fin de darle prioridad al requerimiento especial que se está demandando.

3. La coordinación: Es una función administrativa que está presente en cada una de las otras funciones. Surge de la necesidad de sincronizar las acciones individuales, considerando las diferentes opiniones e interpretaciones que cada miembro del grupo pueda tener acerca de los objetivos comunes, así como de la forma de alcanzarlos.
4. La dirección: Es una función administrativa que se circunscribe al ámbito de la Interacción diaria y directa entre el supervisor y sus subordinados. Se trata del aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados son guiados, aconsejados, e impulsados por su supervisor, con el fin del cumplimiento exitoso de los objetivos específicos de su trabajo.

5. Control: Ésta función se entiende como la medida y corrección del desempeño de los subordinados al frente de sus respectivas actividades, con el fin de asegurar que se lleven a cabo los planes diseñados para lograr los objetivos de la organización. Ésta función permite averiguar si lo que se hace está de acuerdo con lo que se planifico.

Errores en la Evaluación de Desempeño

a) ***Error por indulgencia***

El primer caso se conoce como error por indulgencia positivo y el segundo error por indulgencia negativo. Cuando los evaluadores son indulgentes positivamente en sus evaluaciones, exageran el desempeño de un individuo. Al hacerlo, se le otorga una valoración más alta de la debida. De la misma manera en el error por indulgencia negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una puntuación más baja.

b) ***Error o efecto de Halo***

El efecto del Halo, es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca.

c) ***Error por similitud***

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben así mismos, están cometiendo el error por similitud.

d) ***Motivación Baja del Evaluador***

Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumento salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas.

e) ***Prejuicios de comportamiento recientes***

Casi todos los empleados saben con precisión cuando está programada una revisión de desempeño. Aunque sus acciones pueden ser no consientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semana antes de la evolución programada.

f) ***Prejuicios personales (estereotipos)***

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan.

g) ***Manipulación de la evaluación***

En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden manipular el sistema.

h) ***Error de severidad***

Los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento.

i) ***Efecto de contraste***

Se produce cuando la evaluación y la observación del rendimiento de un subordinado se ven afectado de forma indebida por la evaluación u observación, previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.

j) ***Efecto de contagio.***

Cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación presente.

Una de las principales preocupaciones de los empleados al momento de realizarse el proceso, es que posea limitaciones en la fijación de logros; porque ello puede entorpecer el desarrollo de las tareas que ejercen los directivos y los profesionales.

Al establecer los logros se debe tomar en cuenta la misión y objetivos generales de la organización; pues, el cumplimiento individual de metas debe ir en consonancia con las responsabilidades de los distintos niveles gerenciales.

Satisfacción Laboral

De acuerdo a Vroom (1964) señala que la satisfacción laboral se refiere a "orientaciones afectivas por parte de un individuo hacia roles laborales que ocupa en el presente" (p. 195). Para Bravo y Cols, la satisfacción laboral es "una actitud o conjunto de actitudes que las personas desarrollan respecto al trabajo que realizan en general o a aspectos particulares del mismo" (p.157).

Se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con las expectativas de sus trabajadores en torno a sus responsabilidades en la organización. Conocer sobre la satisfacción laboral permite determinar los principales elementos deficientes y que requieren ser corregidos, igualmente, conducen a identificar las áreas de oportunidad para el desarrollo laboral y profesional, lo cual repercutirá sobre los procesos que llevan al logro de óptimos beneficios económicos, de calidad y/o de servicios ofrecidos.

Para una organización es fundamental mantenerse a lo largo del futuro, bajo condiciones óptimas que le permitan consolidar su misión; para ello, es necesario contar con su talento humano apegado a los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de estudiar, evaluar y considerar los factores relacionados con la satisfacción laboral del funcionario con respecto al proceso de evaluación del desempeño bajo el método APO.

Así, Aguilar, Magaña y Surdez (s.f), en su revisión de la literatura se constatan las distintas vertientes que están implícitas en la satisfacción laboral, donde se observan aspectos organizacionales de tipo material, económico, de políticas administrativas, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad; aspectos frente a los cuales se encuentran las aptitudes positivas que los empleados poseen hacia la realización de su trabajo, luego que se establece la comparación entre los resultados esperados y los obtenidos. (p.5).

Sin embargo, se puede apreciar en dicha revisión que la satisfacción laboral es una definición que comprende no sólo la posición favorable del empleado frente a su trabajo, ni particularmente el nivel de concordancia existente entre las expectativas laborales y también las recompensas obtenidas, se suma al concepto de satisfacción laboral otros aspectos tales como: las relaciones interpersonales y el estilo gerencial; al trabajo en equipo sobre el individual; las culturas de trabajo corporativos, abiertos, pragmáticos y con baja aplicación de controles; los resultados económicos de las empresas, así como las condiciones externas que afectan la dirección empresarial y la satisfacción de los clientes.

Comentan los estudios que un personal satisfecho tiende a un comportamiento favorable hacia la organización, en relación a aquellos menos satisfechos. Se piensa, por tanto, que una empresa va a procurar tener trabajadores satisfechos para poder lograr los objetivos y metas de la organización. Así, el estudio de la satisfacción laboral se puede conocer la disposición para la introducción del cambio organizacional. Por otra parte, comentan Aguilar, Magaña y Surdez (s.f), que:

> El nivel de satisfacción de las personas con su trabajo en una organización, revierte en la reputación de la misma, tanto a nivel interno como externo y las diferencias entre unidades organizacionales en satisfacción laboral son vistas como síntomas preocupantes de potenciales deficiencias, por lo cual, todo ello convierte a la satisfacción laboral en materia prioritaria de evaluación y mejora en cualquier organización (p.7).

En la revisión de la literatura realizada por Abrajam, Contreras y Montoya (2009), los autores señalan, igualmente, la amplitud conceptual que posee la satisfacción laboral y destacan otros factores asociados a la conceptualización de satisfacción laboral, como son: la interacción entre el personal y las características del ambiente, la concordancia entre la persona y su cargo laboral. De la misma forma, se revela que la satisfacción laboral tiene como característica que puede ser intrínseca y extrínseca, en otras palabras, intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del cargo ejercido, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan, extrínseca se relaciona con otros aspectos laborales como las prestaciones sociales y el salario.

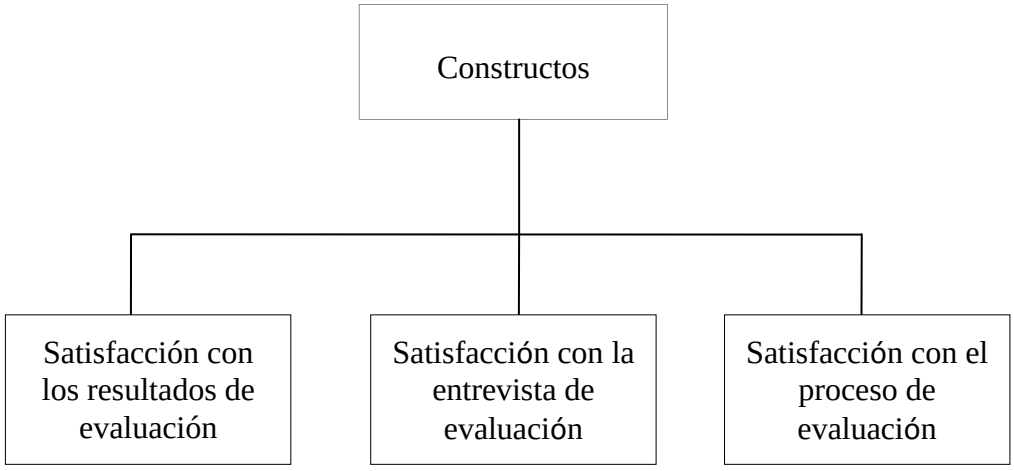
Revelan esos autores que la satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, las cuales tienen relación con el trabajo y factores específicos tales como: la supervisión, constancia del empleo, resolución rápida de los conflictos, estimulación y motivación; el salario, reconocimiento de la capacidad, desarrollo profesional, tratamiento

justo por parte de los patronos: las condiciones del trabajo, oportunidades de ascenso y superación profesional; métodos gerenciales, relaciones sociales en el empleo.

Abrajam, Contreras y Montoya (2009), también destacan otros aspectos de la satisfacción laboral, tales como; la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo, el cual es positivo o placentero y es resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

Por otra parte, Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (citados por Abrajam, Contreras y Montoya, 2009), realizan una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características del individuo, distinguieron dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción laboral. Por un lado, las variables involucradas con las relaciones interpersonales y por el otro, los factores de superación. Tales autores concluyen que las variables ligadas a las relaciones interpersonales (conflictos con superiores o compañeros, apoyo social y reciprocidad) han dado origen a una amplia literatura que evidencia el papel de la misma en la predicción, no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores. Otros investigadores, Frone y Major (citados por Abrajam, Contreras y Montoya, 2009) afirman que la comunicación podría ser incluida también dentro de los factores asociados a la satisfacción laboral.

De este modo Katavich (2013), propone algunos constructos que permiten de manera más estructurada poder determinar si un empleado o un grupo de empleados sienten satisfacción con respecto al proceso de evaluación del desempeño.



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°3 Constructos Satisfacción

Resultados de la Evaluación

Katavich plantea que existen diversos estudios que han encontrado una correlación positiva entre la calificación que obtiene un funcionario y su aptitud con respecto con el proceso de evaluación Jawahar (2006) (citado por, Katavich2013), sugiere que la razón de una correlación positiva entre la satisfacción que tiene un empleados por su calificación y la evaluación, existe debido a lo importante que es esta calificación para el funcionario tanto económica y social.

La Entrevista de Evaluación

Con respecto al autor, la entrevista de evaluación puede poseer dos objetivos; el propósito de evaluar al trabajador y el desarrollo del empleado. La investigación realizada por Dorfman, Stephan, y Loveland (1986) y Boswell y Boudreau (2000), Katavich, (Citado por Katavich, 2013) establece los diferentes impactos que tiene la entrevista de la evaluación del desempeño en la satisfacción del empleado, ya que es un importante predictor, debido a que cuando la entrevista se utiliza en función al desarrollo del empleado los mismos están más propensos a encontrase satisfechos.

Katavich (2013), agrega que la entrevista también es utilizada para discutir las metas que el empleado debe lograr, según Dorfman (1986). Dorfman (citado por Katavich, 2013), siguiere que las metas podrían predecir la satisfacción de la evaluación dado que el establecimiento de las metas puede ayudar aumentar el conocimiento de los empleados acerca de la importancia de los aportes que tiene para la organización, en este orden de ideas Roberts y Reed, 1996 (citado por Katavich,2013) además, el estudio realizado demuestra que la satisfacción aumento con respecto al sistema de evaluación cuando los objetivos son específicos y se establece de manera clara, en cuanto permite a los empleados entender lo que debe hacer para lograr sus objetivos. Además también se ha encontrado que cuando se habla de metas a los empleados, tiene una relación positiva la evaluación del desempeño con respecto a la satisfacción de los empleados.

Se ha investigado que la retroalimentación tiene un papel de predicción dentro de la satisfacción de los empleados en la evaluación, Katavich (2013), comenta que la retroalimentación proporciona a los empleados información oportuna y pertinente, para que puedan determinar si se están desempeñando en relación a las metas pautadas, Roberts y Reed, (1996) (citado por Katavich, 2013). Este estudio pone en manifiesto que la frecuencia con que se haga la retroalimentación puede servir como un importante predictor en la satisfacción que poseen lo trabajadores hacia el sistema de evaluación, con respecto a los resultados de este estudio muestran que los empleados se encontraban más satisfechos cuando la retroalimentación era más frecuente, no obstante el autor hace la salvedad de que no siempre puede tener una relación positiva esta dependerá del tipo de retroalimentación dada y la fuente de la información. Sin embargo, la retroalimentación negativa no siempre significa una reducción importante en la satisfacción del empleado, debido a que sin importar el resultado todavía se puede dar lugar a aumentos por rendimiento y de esta manera se le puede dar oportunidad de discutir y desarrollar los planes de acción que le dan la oportunidad de rectificar su actuación.

El Proceso de Evaluación

En la revisión de la lectura realizada por Katavich (2013), el autor establece que se han encontrando características importantes en la predicción de la satisfacción con respecto al proceso de la evaluación del desempeño.

Mossholder 1990 (citado por Katavich, 2013) una de estas características seria; proporcionar capacitación para enseñar a la gente o a los empleados a cómo utilizar el sistema y el desarrollo de un procedimiento que permita la apelación de los resultados de dicha evaluación

A pesar de que no es una característica clave pero según Hepner (1930), permite a los gerentes comunicar e informar a los empleados los distintos procesos que existen dentro de la evaluación, lo que proporciona más confianza por parte de los empleados, y al estar presente niveles altos de confianza el trabajador se sentirá más satisfecho con respecto a la evaluación.

Autores como; (Giles y Mossholder, 1990; Levy & Williams, 1998; Monte, 1983, 1984; Pooyan y Eberhardt, 1989) (citado por Katavich), han demostrado que cuando el supervisor informa: 1) el propósito de la evaluación, 2) la comunicación de los procedimientos y políticas que son necesarios, 3) se le informa como el sistema será aplicado y supervisado, de esta manera el trabajador se asegurara que todo se está llevando a cabo según las políticas y esto permite que la evaluación sea realmente exitosa y ambas partes se sientan satisfechas con respecto a el proceso.

Conociendo que la evaluación es un proceso fundamental para el desarrollo tanto de la organización y para los funcionarios, es importante que se cumpla el proceso según lo establecido en el manual de aplicación, de esta manera los funcionarios tendrán más confianza con respecto al proceso lo cual trae como consecuencia el aumento de la satisfacción hacia el proceso de evaluación.

BASES LEGALES

Para delimitar el tema en cuanto a las bases legales, a continuación se presenta una serie de artículos que se enfocan en la administración pública y en la Evaluación del Desempeño en las organizaciones del estado.

Título IV del Poder Público, capítulo I, sección segunda de la Administración Pública, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

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

Mediante este artículo el Estado, a través del legislador, establece a dónde van encaminados sus servicios a la sociedad la cual interviene en el desarrollo del país.

Sección III de la Administración Pública, de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 144. La Ley establecerá el estudio de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios y funcionarias de la Administración Pública, y proveerán su incorporación a la seguridad social. La Ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los Funcionarios Públicos y Funcionarias Públicas para ejercer sus cargos.

Se refiere a la Ley del Estatuto de la Función Pública, la cual establece las normas que rigen todas las actividades que realizan los funcionarios públicos en sus cargos.

Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP)

Decretada en el año 2002 bajo Gaceta Oficial número 37.522, establece los deberes y derechos a los que están regidos los funcionarios públicos de nuestro país. A continuación se resaltan artículos de la LEFP, que se ajusta a esta investigación, es decir, el estudio de la Evaluación del Desempeño- APO en el IVIC.

Artículo 1. La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las Administraciones Públicas Nacionales, Estatales y Municipales, lo que comprende:

> El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

La LEFP desarrolla las atribuciones que le competen a las oficinas de Recursos Humanos que forman parte de la Administración Pública, entre las cuales se destaca evaluación de méritos de los trabajadores de ahí el interés de esta investigación como es la evaluación del desempeño

Artículo 10. Serán atribuciones de las oficinas de Recursos Humanos de los órganos y entes de la administración pública nacional, dirigir y coordinar los procesos para la evaluación de personal.

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

> Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Este muestra que existe un mandato legal que exige estipular los mecanismos, normas y procedimientos que permitan aplicar la evaluación del desempeño. Igualmente, establece que es necesario enviar al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo lo referente al plan de personal, como los objetivos a cumplir, en un periodo determinado.

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

El artículo 58 de la LEFP, es claro con respecto a dos puntos fundamentales en la evaluación del desempeño. El primero, dicha evaluación debe efectuarse dos veces al año y la misma debe ser continua, el segundo, indica que los funcionarios quienes efectúan las tareas, deben conocer los objetivos a ser evaluados. Esto revela el carácter legal que se le quiere dar a la evaluación del desempeño, la cual debe ser transparente para el trabajador, al darle a conocer los aspectos a ser evaluados en relación a su desempeño.

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

El artículo 59 establece que el Ministerio de Planificación y Desarrollo tiene la responsabilidad, al igual que los departamentos de Recursos Humanos de los entes públicos de diseñar los instrumentos para la Evaluación del Desempeño bajo criterios éticos: objetividad, imparcialidad e integridad.

Artículo 60. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

El artículo 60 observa la obligatoriedad de aplicar las evaluaciones; pues de lo contrario, la LEFP prevé expresamente que los entes públicos que evaden esta responsabilidad serán sancionados.

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

El proceso de evaluación y de sus resultados debe ser transparente para los funcionarios que son evaluados. Este debe recibir por escrito lo obtenido de su evaluación, la cual debe ser refrendada por su supervisor(a), o la persona que aplica la evaluación. El funcionario evaluado tiene derecho de efectuar, igualmente por escrito, cualquier observación que considere oportuna.

Todos los artículos de la LEFP, expuestos anteriormente, presentan aspectos interesantes en materia de Evaluación del Desempeño para el sector público; aspectos resumidos a continuación:

a) Es regulada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo.
b) Es obligatoria.
c) Es continua
d) Se ajusta a objetivos inherentes al cargo
e) Es comunicable al funcionario evaluado.

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

El IVIC

Es necesario realizar una indagación en los antecedentes históricos de la organización objeto de este estudio, para así contextualizar al lector en el ámbito donde se desarrolla la problemática a dilucidar. Para 1955 Humberto Fernández-Morán (Científico investigador destacado en la biología, medicina y en la ciencia de los materiales), colabora en la búsqueda de terrenos para edificar el Instituto Venezolano de Neurología en Investigaciones Cerebrales (IVNIC), en los Altos Mirándonos, la caída del General Marcos Pérez Jiménez, el gobierno provisional nombró una comisión para la reestructuración de dicha institución (Recuperado http://www.ivic.gob.ve).

El 9 de febrero de 1959 se crea por decreto de la Junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria el Instituto Venezolano de Investigaciones Científicas con carácter del Instituto autónomo, adscrito al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social y se le asigna el patrimonio del IVIC. Se nombra al Doctor Marcel Roche como su primer Director y organizador durante 10 años. El IVIC se creó, desde el principio, como una entidad multidisciplinaria con secciones de Biología, Medicina, Física, Química y Matemáticas siendo su finalidad la investigación, la capacitación y asesoría al Gobierno Nacional.

Bajo la dirección del Dr. Roche, se culminó la construcción de la estructura del Reactor Nuclear y se envió al exterior un grupo de personas para capacitarse en ingeniería nuclear. Con el reactor empezó la era nuclear en Venezuela, se formaron importantes grupos de trabajo en Tecnología Nuclear y Radio Física Sanitaria que hoy en día dan servicios a hospitales, industrias y forman recursos humanos especializados.

En 1972 se creó el Centro Tecnológico del IVIC con el objeto de llevar a cabo desarrollos en diversas ramas de la ingeniería y servir de base para la prestación de servicios.

Entre 1973 y 1989, del cuadro de científicos, que originalmente formara el IVIC salieron grupos de ingenieros e investigadores de biofísica, que formaron respectivamente la Fundación Instituto de Ingeniería y el Instituto de Estudios Avanzados (IDEA), así como especialistas en petróleo para crear el Instituto Nacional de Tecnología Venezolana para el Petróleo (INTEVEP), y personal que se especializa en plasma sanguíneo que fundó la empresa Quimbiotec en 1989, iniciándose así la fase de producción de albúmina en 1998 y Degamma-Globulinas en 1999.

En 1973, se decretó la creación de los estudios formales en el IVIC creándose el Centro de Estudios Avanzados que lleva a cabo programas de Maestría y de Doctorado en diversas áreas y, prácticamente, en su totalidad acreditados en el Consejo Nacional de Universidades (CNU). Además, en los laboratorios del IVIC se realizan tesis de licenciatura y de postgrado de estudiantes de Universidades Nacionales y del exterior. Mención aparte merece la Biblioteca Marcel Roche del IVIC, que es el centro de referencia para la información científica en Latinoamérica, el cual recibe cerca de 4500 revistas periódicas, incorporado las técnicas modernas de la informática.

Desde sus comienzos, el IVIC ha tenido un estricto control del ingreso y permanencia de su personal científico, el cual se realiza a través de una comisión clasificadora que evalúa la producción científica y las otras labores que tiene la obligación de realizar el personal científico, es una institución de excelencia, medida bajo los parámetros de publicaciones, calidad del postgrado y preparación de su personal científico.

En la actualidad posee un aproximado de 1500empleados que se encuentran distribuidos en las siguientes divisiones:

- Matemáticas
- Química medicinal
- Tecnología de materiales y del ambiente.
- Biblioteca Marcel Roche
- Bioterio

- Diseño y mantenimiento de equipos científicos (DIMEC)
- Estación científica higuerote
- Estudios genéticos y forenses
- Gases licuados
- Maneo y reciclaje de residuos
- Meteorología
- Planta de esterilización de rayos gamma (PEGAMMA)
- Química microbiana
- Trematodiasis
- Unidad de biodiversidad (BiodiVEN)
- Administración
- Recursos humanos
- Contraloría
- Servicios generales
-

Misión

Generar nuevos conocimientos a través de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos de alto nivel. Para lo cual el Instituto será fuente de acopio informativo en el área, asesor y facilitador de servicios externos que garanticen el acceso directo y la difusión del conocimiento científico en Venezuela y en el Mundo.

Visión

Ser el principal ente impulsor del desarrollo científico y tecnológico de la región, a través de la generación de proyectos en áreas de impacto nacional e internacional.

La misión y visión tienen fuerte influencia en la selección y reclutamiento del personal, que conformará la organización, cual a su vez, desarrollará y llevará los grandes objetivos institucionales definidos al avance del conocimiento científico y tecnológico del país.

El martes 18 de noviembre la Asamblea Nacional aprobó por unanimidad, en su primera discusión, el proyecto de reforma de la Ley del Instituto de Investigaciones Científicas (IVIC), que cuenta con cuarenta artículos, dos disposiciones transitorias y una disposición final.

Actualmente el IVIC se encuentra en una situación de debate acerca del proyecto de reforma de ley donde se plantea cambiar el nombre a Instituto Venezolano de Ciencia, Tecnología e Innovación (IVECIT), con el objetivo fundamental de la democratización o socialización del conocimiento científico, formando y capacitando a las comunidades aledañas con las investigaciones que se efectúan, en cuanto a los trabajadores administrativos y todas aquellas personas empleadas en labores de servicio y personal obrero se seguirán rigiendo por sus leyes tales como el Estatuto de la Función Pública y Ley Orgánica del Trabajo Trabajadores y Trabajadoras, entre otras. Por lo tanto esta posible reforma no afectará el estudio a realizar.

En entrevista con la Licenciada Livia Antonieta Guida Gerente de Recursos Humanos comentó “A pesar de que la reforma de ley se aprobó en primera discusión, no afectará el estatus que poseen los funcionarios públicos que hacen vida laboral en esta institución, además la relación laboral de ellos se rige bajo la Ley Del Estatuto De La Función Pública. (Ver Anexo A)

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo que se desarrolla a continuación explica la metodología llevada a cabo para cumplir con los objetivos de esta investigación los cuales son determinar el cumplimiento del método APO en la evaluación del desempeño en el IVIC y la satisfacción de los funcionarios. A continuación explicaremos que tipo de estudio que vamos a realizar, tipo de diseño, área de investigación, unidad de análisis, la población, muestra, definición de las variables, Operacionalizacion, Variable demográfica, instrumento recolección de datos, validez, confiabilidad, prueba piloto, procesamiento y análisis de los datos, técnica de análisis, consideraciones éticas, factibilidad.

Tipo de estudio seleccionado

De acuerdo a los objetivos planteados, está investigación por su naturaleza se enmarca, dentro de las características de un proyecto de investigación descriptiva, según Sampieri, Collado y Lucio, (2003) "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno" (p.119). Partiendo de este concepto, podemos señalar que los estudios descriptivos buscan obtener la información de forma autónoma sobre los conceptos o las variables a las que se refiere.

En este proyecto de investigación se busco validar el proceso de evaluación del desempeño que plantea el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo con el proceso que sigue el IVIC y la satisfacción que tienen los trabajadores con respecto al proceso de evaluación del desempeño.

Resultó favorable, reunir los datos necesarios para determinar el proceso de evaluación del desempeño en las instituciones del sector público específicamente en el IVIC.

Diseño de la Investigación

Se seleccionó un Diseño de Campo, trasversal y no experimental.

Como estrategia se emplea el diseño de campo, por cuanto permite colocar al investigador en contexto con los objetos de estudio para obtener la información. Arias, (2006), plantea que la investigación de campo "consiste en la recolección directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental" (p.31).

Para Zapata, (2005) la investigación de campo consiste en "llevar a cabo el proyecto de investigación y tiene la característica fundamental de poner al investigador en contacto con el objetivo de su investigación, los sujetos, la organización, y los diversos escenarios que investiga" (p. 209).

El proyecto transversal, en vista de que, según Hernández, Fernández y Baptista (2003)… "*Los diseños de investigación transaccional recolectan datos en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar si incidencia e interrelación en un momento dado…"*.

Los proyectos no experimentales… "*son aquellos que se realizan sin manipular deliberadamente la variable. Así, lo que hacemos es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos*"… (Hernández, et, al, pp271).

Área de Investigación

El área de estudio corresponde a la investigación del estudio de la satisfacción a partir del cumplimiento del método (APO) en la evaluación del desempeño que se realiza a los funcionarios que se rigen bajo la LEFP y forman parte del departamento administrativo de IVIC.

Unidad de Análisis

Para Vivanco (2005) la unidad de análisis es "la unidad que es objeto de estudio es la unidad de análisis. Las unidades de análisis pueden ser individuos o grupos" (p.24).

La unidad de análisis estuvo constituida por funcionarios administrativos regido por la LEFP que es el sujeto evaluado en el departamento de administración y los supervisares que hace carrera en esa área.

Población

La población según Tamayo (2001) "Es la totalidad del fenómeno a estudiar. Grupos de entidades. Personas o elementos cuya situación se está investigando" (p.323). En este orden de ideas, para Arias (2006), población es; "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación" (p.82).

La población estará conformada por los funcionarios (N=107) y por los supervisores (N=30) que se rigen bajo la LEFP y que estén adscritos al área administrativa del IVIC, la cual está ubicada en el área Metropolitana y que respondan a los criterios establecidos por la unidad de análisis, es decir, que sean funcionarios públicos que se rigen bajo la LEFP.

Muestra

Según Balestrini, M, define la muestra cómo:

> Una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares las propiedades de una población (p.126).

Partiendo de las características que posee la institución de estudio y la unidad de análisis establecida anteriormente, específicamente del personal fijo ubicado en el área administrativa del IVIC, se realizará un muestreo probabilístico estratificado, asegurando que todos los elemente de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos.

En este caso, la muestra del presente trabajo estuvo conformada por los funcionarios administrativos que se rigen bajo la LEFP y los supervisores, que forman parte del área administrativa del IVIC la cual está conformada por:

- Centro de Estudios Avanzados
- Consultoría Jurídica
- Coordinación de Cooperación Técnica
- Coordinación de Contrataciones
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Gerencia de Informática y Sistema
- Gerencia de Recursos Humanos
- Oficina de Abastecimiento
- Oficina de Comunicaciones
- Oficina de Planificación y Presupuesto
- Protocolo y Relaciones Institucionales
- Archivo y Correspondería
- Fotografía Científica y Diseño Gráfico

Se obtiene una muestra mediante la ecuación para poblaciones conocidas, en este caso es de (N=137), resultante de los funcionarios que hacen carrera en el área administrativa, a continuación se expone la fórmula para la obtención de los datos.

Fórmula para la obtención de la muestra de los funcionarios públicos

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 \text{ x N x p x q}}{\left((N-1)x\, e^2\right) + (\text{Z}^2 \text{ x p x q})}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{1,96^2 x\ 107\ x\ 0.50\ x\ 0.50}{\left((107-1)x\ 0.05^2\right) + (1.96^2 \text{ x } 0.50\text{x } 0.50)}}$$

n= 84 supervisados

Fórmula para la obtención de la muestra de los supervisores

$$\boldsymbol{n = \frac{Z^2 \text{ x N x p x q}}{\left((N-1)x\, e^2\right) + (\text{Z}^2 \text{ x p x q})}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{1,96^2 x\ 30\ x\ 0.50\ x\ 0.50}{\left((30-1)x\ 0.05^2\right) + (1.96^2 \text{ x } 0.50\text{x } 0.50)}}$$

n= 28 Supervisores

Obteniendo una muestra total de 112 funcionarios de la administración pública que se rigen bajo la LEFP.

Definición de las Variables

Es importante recalcar las variables y los parámetros que serán utilizadas en la presente investigación, por lo cual, expondremos la definición conceptual y operacional de la misma para explicar el papel a través del proceso de investigación.

Evaluación del desempeño según el método APO

En el marco teórico se menciona al autor Coens (2001), el cual utilizamos en la investigación para definir nuestra variable.

Definición conceptual: Proceso de inspección y perfeccionamiento de las partes, busca medir la calidad del trabajo individual y su posición en comparación con otros, a nivel estandarizado (Coens, et al, 2001).

Definición operacional: Respuestas dadas por los individuos de la muestra con respecto a las preguntas realizadas sobre la evaluación del desempeño según el método APO.

Satisfacción con respecto al proceso de evaluación

En el marco teórico se menciona al autor Vroom (1964), el cual utilizamos en la investigación para definir nuestra variable.

Definición conceptual: Orientaciones afectivas por parte de un individuo hacia roles laborales que ocupa en el presente Vroom (1964).

Definición Operacional: Respuestas dadas por el individuo de la muestra acerca de la percepción que tiene de satisfacción con respecto al proceso de evaluación del desempeño.

.

Operacionalización de las Variables

Tabla N°2. Operacionalización de la variable Evaluación del Desempeño

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Evalacion del Desempeño según el Metodo APO	**1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño.**	1- La difusión se da mediante una charla a los funcionarios. 2- La difusión se da a través de un correo electrónico a los funcionarios.	19,7
	2. Formación del personal supervisor de los organismos.	1- La formación se imparte con charlas**.**	18
	3. Establecimiento de objetivos de desempeño individual. La oficina del personal enviara a los supervisores el formato para el establecimiento y seguimiento de los objetivos del desempeño individual.	1- El formato está establecido vía intranet. 2- Establecimiento de los objetivos vía intranet. 3- Seguimiento de los objetivos.	1,8,6
	4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento. El supervisor deberá reunirse con cada supervisado para asignarle los objetivos de desempeño individual y establecer de mutuo acuerdo los indicadores del cumplimiento.	1- Se da inicio vía correo electrónico al proceso de evaluación del desempeño. 2- Reunión con el supervisor para el establecimiento de los objetivos de desempeño individual a través de la entrevista. 3- Se crean los indicadores de cumplimiento partiendo de la asignación de los objetivos.	9,5,17
	5. Reuniones informativas. Durante el transcurso del año el supervisor realizara reuniones para informar al supervisado sobre su desempeño, verificará el cumplimiento de los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) y corregirá las desviaciones presentadas.	1- Se hacen dos (2) reuniones durante el semestre para verificar el cumplimiento de los (ODI). 2- Se definen reuniones para verificar o corregir las desviaciones presentadas.	10,4

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Evalacion del Desempeño según el Metodo APO	**6. Orientación a supervisores sobre sistema de evaluación del desempeño.** La oficina de personal orientara a los supervisores en el sistema de evaluación del desempeño para garantizar la excelencia en la aplicación del instrumento, en el momento de la evaluación.	1. La oficina de personal a clara dudas a través de correos, comunicaciones escritas o vía telefónica	12
	7. Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño. El supervisor debe llenar el instrumento de la manera más Objetiva y de acuerdo al cumplimiento de los (ODI) previamente establecidos, deberá ponderar las competencias de acuerdo al nivel y cargo evaluado**.**	1- Llenar el instrumento vía intranet basándose en los (ODI) previamente establecidos. 2- Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado.	13,11
	8. Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo. El supervisor tendrá que sostener una reunión con su supervisor inmediato para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante.	1- Los resultados son discutidos con el supervisor y cada integrante.	14
	9. Entrevista de evaluación para notificar resultados. El supervisor inmediato notificara los resultados a los supervisados en la entrevista de evaluación.	1-Entrevista para notificar a los supervisados los resultados de la evaluación.	3
	10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado. El supervisado firmara el instrumento de evaluación en señal de haber sido notificado. En el caso de presentar algún desacuerdo con los resultados de su evaluación podrá expresarlo en la casilla correspondiente y ejercer posteriormente su reclamación.	1- Firma del formato de evaluación en señal de aceptación de los resultados. 2- Notificación de reclamos en caso de desacuerdo con la evaluación.	15,16

Evalacion del Desempeño según el Metodo APO	**11. Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño.** La oficina de personal enviara a los supervisores posteriormente el formato de notificación de resultados de la evaluación del desempeño.	1- Envió mediante intranet, correo u otro medio los resultados de la evaluación.	2

Tabla N°3. Operacionalziacion de la variable Satisfacción

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfaccion en el proceso	**1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño.**	1- La difusión se da mediante una charla a los funcionarios. 2- La difusión se da a través de un correo electrónico a los funcionarios.	3,5
	2. Formación del personal supervisor de los organismos.	1-La formación se imparte con charlas**.**	4
	3. Establecimiento de objetivos de desempeño individual. La oficina del personal enviara a los supervisores el formato para el establecimiento y seguimiento de los objetivos del desempeño individual.	1- El formato está establecido vía intranet. 2- Establecimiento de los objetivos vía intranet. 3- Seguimiento de los objetivos.	17,19,15
	4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento. El supervisor deberá reunirse con cada supervisado para asignarle los objetivos de desempeño individual y establecer de mutuo acuerdo los indicadores del cumplimiento.	1- Se da inicio vía correo electrónico al proceso de evaluación del desempeño. 4- Reunión con el supervisor para el establecimiento de los objetivos de desempeño individual a través de la entrevista. 5- Se crean los indicadores de cumplimiento partiendo de la asignación de los objetivos.	16,18,12
	5. Reuniones informativas. Durante el transcurso del año el supervisor realizara reuniones para informar al supervisado sobre su desempeño, verificará el cumplimiento de los Objetivos de Desempeño Individual (ODI) y corregirá las desviaciones presentadas.	1- Se hacen dos (2) reuniones durante el semestre para verificar el cumplimiento de los (ODI). 2- Se definen reuniones para verificar o corregir las desviaciones presentadas.	6,14

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfaccion en el proceso	**6. Orientación a supervisores sobre sistema de evaluación del desempeño.** La oficina de personal orientara a los supervisores en el sistema de evaluación del desempeño para garantizar la excelencia en la aplicación del instrumento, en el momento de la evaluación.	1-La oficina de personal a clara dudas a través de correos, comunicaciones escritas o vía telefónica	11
	7. Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño. El supervisor debe llenar el instrumento de la manera más Objetiva y de acuerdo al cumplimiento de los (ODI) previamente establecidos, deberá ponderar las competencias de acuerdo al nivel y cargo evaluado**.**	1- Llenar el instrumento vía intranet basándose en los (ODI) previamente establecidos. 2- Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado.	13,10
	8. Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo. El supervisor tendrá que sostener una reunión con su supervisor inmediato para analizar los resultados de la evaluación de cada integrante.	1-Los resultados son discutidos con el supervisor y cada integrante.	2
	9. Entrevista de evaluación para notificar resultados. El supervisor inmediato notificara los resultados a los supervisados en la entrevista de evaluación.	1-Entrevista para notificar a los supervisados los resultados de la evaluación.	8
	10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado. El supervisado firmara el instrumento de evaluación en señal de haber sido notificado. En el caso de presentar algún desacuerdo con los resultados de su evaluación podrá expresarlo en la casilla correspondiente y ejercer posteriormente su reclamación**.**	1- Firma del formato de evaluación en señal de aceptación de los resultados. 2- Notificación de reclamos en caso de desacuerdo con la evaluación.	7,9

Satisfacción con el proceso	**11. Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño.** La oficina de personal enviara a los supervisores posteriormente el formato de notificación de resultados de la evaluación del desempeño.	1-Envió mediante intranet, correo u otro medio los resultados de la evaluación.	1

Variable demográfica

En esta investigación, serán consideradas las siguientes variables demográficas: género, edad, antigüedad (años de servicio), cargo y unidad a la que pertenece el funcionario, donde se determinará si estas variables influyen en la investigación.

Instrumento de Recolección de datos

Arias (2006), sustenta que la técnica de recolección de datos son "las distintas formas o maneras de obtener información; así, las técnicas de recolección de datos se puede obtener la información, para analizar a la luz de los objetivos investigativos trazados; para la cual se utiliza la encuentra por cuestionario" (p.71).

A este respecto Arias (2006) define la encuesta como "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular" (p. 72).

Para esta investigación se aplicará el método de encuestas por cuestionario y es definida por Quivy (1997) como "aquella que consiste en plantear a un conjunto de encuestados, lo más representativo de una población, una serie de preguntas relativas a su situación social, profesional o familiar, sus opiniones, su actitud al respecto de las opciones o de situaciones humanas y sociales sus expectativas, su nivel de conocimiento o de conciencia

de un suceso o de un problema, o aun con respecto a cualquier otro punto que interese a los investigadores" (p. 181).

Tamayo, (2001) plantea: "el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite además, aislar ciertos problemas que no interesan, principalmente; reduce la realidad acierto número de datos esenciales y precisa el objetivo" (p. 10).

El procedimiento explícito para la elaboración de las preguntas que se encuentran en el instrumento de encuesta fue el siguiente:

Primero, se procedió a la operacionalización de las variables "evaluación del desempeño según el Método APO y "satisfacción en el proceso" dirigidas a las personas que conforman el personal administrativo del IVIC.

En segundo lugar y luego de la Operacionalizacion, se procedió a formular diversos ítems, tomando en cuenta los indicadores y las dimensiones expuestas en la operacionalización de las variables, realizándose dos modelos de encuestas.

En tercer lugar el instrumento para cada encuestado contiene datos en función al propósito de la investigación, el contiene los siguientes aspectos:

a) Datos demográficos de la población en estudio (género, edad, cargo que ocupa, antigüedad en la institución y unidad de trabajo).
b) Proceso de la Evaluación del desempeño APO.
c) Satisfacción de los funcionarios supervisados con respecto a la evaluación.

En cuarto lugar las preguntas de cada instrumento están en relación al indicador que miden cada dimensión, cada encuestado emite su opinión marcando con una "X" la respuesta que crea conveniente a cada ítem, a través de una escala de likert.

Escala de Likert

El instrumento que se utilizó en la investigación fue la escala de Likert.

Baray (1999), señala la escala de Likert "Mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas de cada ítems" (p.83).

En la evaluación del Desempeño se utilizó una escala del 1 al 3 con (19) ítems y en la medición de la variable de satisfacción se utilizó una escala del 1 al 3 con (19) ítems para cada afirmación descrita y en concordancia a los aspectos a ser estudiados.

Escala del Instrumento de Evaluación del Desempeño (Anexo G)

Tabla N° 4. Escala de Medición

1	2	3
Siempre	Algunas Veces	Nunca

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Escala del Instrumento de Satisfacción (Anexo H)

Tabla N°5. Escala de Medición

1	2	3
Muy Satisfecho	Medianamente Satisfecho	No Satisfecho

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

El instrumento permitió conocer la opinión que se presenta en el proceso de evaluación del desempeño y la satisfacción que existe con respecto al proceso por parte de los funcionarios del IVIC.

En quinto lugar, Se debe saber que todo instrumento debe cumplir con dos requisitos fundamentales como lo son la: validez y la confiabilidad

Validez

Es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como "el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p.277). Por otro lado, Selltiz, Wrightman y Cook (1980) proponen que la validez de un instrumento se refiere al "grado en que las diferencias de puntuación reflejan verdaderas diferencias entre individuos en la característica que se pretende medir, más que los errores constantes o de azar" (p.238)

Escala de Likert

Una vez construido el instrumento, fue sometido a una validación por parte de expertos para la validación de los cuestionarios, considerándose así un total de tres (3) Expertos, dos (2) en el área de psicología y uno en área de Recursos Humanos que validaron ambos cuestionarios para la investigación, a saber: la Licenciada. Francis contreras de la Universidad Central de Venezuela (Anexo C), Licenciada Carmen Bracho, Jefe de División, Admisión, Empleo y Desarrollo de Talento Humano, Alcaldía de Baruta (Anexo D) y Licenciada Antonieta Guido, Gerente de Recursos Humanos del IVIC (Anexo E).

A estos expertos se les mostro el instrumento para que evaluaran los siguientes aspectos:

- Revisión de la Operacionalizacion de la variable (dimensiones e indicadores que forman parte de las variables evaluación del desempeño y satisfacción en el proceso).
- Revisión de las escalas empleadas para la medición de cada indicador.
- Revisión de los reactivos, en forma y lenguaje, en relación con la unidad de análisis.

Al terminar todo este proceso, se pudo determinar la validez del instrumento en relación con las variables que se pretenden medir y los 19 ítems que conforma cada

cuestionario haciendo un total de 38 ítems, permitiendo de esta manera, satisfacer los objetivos planteados de la investigación .

Se procedió a realizar una prueba piloto, para validar el hecho de que el encuestado tuviese comprensión de lo que se le preguntaba en cada ítem de cada instrumento. Esta prueba piloto fue llevada a cabo encuestando a seis (6) funcionarios de los cuales cinco (5) eran supervisores. Y un (1) supervisor del área de Recursos Humanos, lo que represento el 5% de la población muestral, una vez validado se le aplicó al 95 % de la población muestral

.

Tabla N°6. Prueba Binomial, validación expertos, Evaluación del Desempeño

Prueba Binomial

Expertos		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
experto_1	Grupo 1	si	19	1	0,5	0,01
	Total					
experto_2	Grupo 1	si	19	1	0,5	0,01
	Total					
experto_3	Grupo 1	si	19	1	0,5	0,01
	Total					

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

P promedio = 0.03
P promedio = < 0.05
La prueba Binomial Indica que el Instrumento de medición del proceso de evaluación del desempeño es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0.05

Tabla N°7. Prueba Binomial, validación expertos, Satisfacción.

Prueba Binomial						
Expertos		Categoría	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilateral)
experto_1	Grupo 1	si	19	1	0,5	0,01
	Total					
experto_2	Grupo 1	si	19	1	0,5	0,01
	Total					
experto_3	Grupo 1	si	19	1	0,5	0,01
	Total					

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

P promedio = 0.03
P promedio = < 0.05
La prueba Binomial Indica que el Instrumento de medición de la Satisfacción es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0.05

Tomando en consideración las correcciones hechas por los expertos encargados de la validación y a través de las conversaciones con la tutora, se procedió a cambiar la redacción de algunas preguntas ya planteadas y la eliminación de una pregunta, para garantizar la validez de los dos (2) instrumentos. (Anexos Gy H).

Confiabilidad

La confiablidad de un instrumento de medición se refiere al "grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales." (Hernández Fernández y Baptista, 2007, p.277). En otras palabras, una investigación que es confiable es aquella que es "estable, segura, congruente e igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro". (Martínez, 2006, s/p)

La confiabilidad de un instrumento varía dependiendo de la cantidad de ítems que este incluya. A mayor número de ítems, mayor confiabilidad y viceversa. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007).

La confiabilidad de un instrumento se puede determinar a través de varias técnicas, sin embargo para los efectos de esta investigación se utilizo el Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach

Evaluación del desempeño según el Método APO

El Alpha de Cronbach de la prueba piloto arrojo el siguiente valor:

Tabla N°8. Alpha de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,776	19

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

De acuerdo a los resultados de fiabilidad que es de ,776 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna tiene tendencia a ser a ser alta o de confiabilidad buena.

Alpha de Cronbach satisfacción

Tabla N°9. Alpha de Cronbach Satisfacción

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	N de elementos
0,789	19

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

De acuerdo a los resultados de fiabilidad que es de ,789 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna tiene tendencia a ser alta o de confiabilidad buena.

Variable Demográfica (prueba piloto)

En la aplicación de la prueba piloto las variables demográficas arrojaron en cuanto al género, cuatro (4) funcionarios del género femenino y dos (2) funcionarios del género masculino, la edad promedio fue de 35, 8 años y el promedio de tiempo de servicio es de 11.6 años.

Tabla N°10. Distribución Prueba Piloto

Funcionaios	Género	Edad	Antiguedad
Supervisado 1	Femenino	28	9
supervisado 2	Femenino	30	8
supervisado 3	Femenino	32	4
supervisado4	Masculino	37	10
supervisado 5	Masculino	41	16
supervisor 1	Femenino	46	23

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

En la tabla N°10 se puede apreciar el numero de expertos, el género las edades respectivamente y la antigüedad en la Institución.

Tabla N°11. Medias Prueba Piloto

Media	
Edad	Antigüedad
35,6	11,6

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

En la tabla N°11 se puede observar la media de que es 35,6 años y la antigüedad que es de 11.6 años, entre los funcionarios a quienes se les aplico la prueba piloto.

ALPHA DE CRONBACH

Tabla N°12. Fiabilidad Evaluación del Desempeño

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	19

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Tabla N°13. Fiabilidad Satisfacción

Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	19

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Codificación del Instrumento

Con el objetivo de facilitar y agilizar el procesamiento y análisis de los datos, se procedió a asignarle un código a cada una de las preguntas que conformaba el instrumento de recolección de datos, los cuales son los siguientes:

Variable Demográfica: Género

Tabla N°14. Codificación Género

Género	Código
Femenino	1
Masculino	2

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Variable Demográfica: Edad

Tabla N°15. Codificación Género

Edad	Código
18 a 28	1
26 a 32	2
33 a 4o	3
41 a 48	4
49 a 56	5
57 a 64	6

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Variable Demográfica: Cargo que Ocupa

Tabla N°16 Codificación Cargo que Ocupa

Cargo que Ocupa	Código
Bachiller I	1
Bachiller III	2
Técnico I	3
Técnico II	4
Técnico III	5
Profesional I	6
Profesional II	7
Profesional III	8
Supervisor	9

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Variable Demográfica: Años de Antigüedad

Tabla N°17. Codificación Años de Antigüedad

Años de Antigüedad	Código
0 a 5	1
6 a 11	2
12 a 17	3
18 a 23	4
24 a 29	5
30 a 35	6
36 a 41	7

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Variable Demográfica: Área

Tabla N°18. Codificación Años de Antigüedad

Área	Código
Centro de Estudios Avanzados	1
Consultoría Jurídica	2
Coordinación de Cooperación Técnica	3
Coordinación de Contrataciones	4
Gerencia de Administración y Finanzas	5
Gerencia de Informática y Sistemas	6
Gerencia de Recursos Humanos	7
Oficina de Abastecimiento	8
Oficina de Comunicaciones	9
Oficina de Planificación y Presupuesto	10
Oficina de Protocolo	11
Archivo y Correspondencia	12
Unidad de Fotografía Científica	13

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

En el programa estadístico SPSS 21 se registraron las respuestas de las 112 personas que conformaban el total de la muestra, de manera horizontal se registró la respuesta de cada persona a cada una de las preguntas y de forma vertical los datos demográficos y cada una de

las preguntas que contenía el instrumento, creando de esta forma una base de datos, la cual se procedió a exportar a Excel para hacer tabulación de los datos.

Procesamiento y Análisis de los Datos

El análisis de los datos se comenzó una vez obtenidas las encuestas realizadas en cuanto a la muestra selecciona. Se realizaron las encuestas por cada unidad seleccionada, donde cada funcionario la respondía con un promedio de 5 a 10 minutos.

Una vez recolectadas todas las encuestas, se procedió a organizar cada una por área, para vaciar la data en SPSS programa estadístico, el cual permitió organizar las respuestas dadas por los funcionarios y de esta manera sacar los datos estadísticos requeridos para el análisis.

Se realizaron análisis estadísticos mediante la aplicación de formulas para obtener los resultados de las dimensiones que integran a cada una de las variables tanto la de evaluación del desempeño y la de satisfacción, todo esto para poder ubicarlas dentro de una escala de medición, lo que permitió elaborar tablas agrupadnos en ellas varios ítems, con el propósito de obtener las frecuencias y porcentajes de las dimensiones y así llevar a cabo un estudio de mayor profundidad.

Técnicas de Análisis

Después de realizar el análisis de cada dimensión de todas las preguntas del instrumento a través de las tablas y gráficos en cuanto a la variable de evaluación del desempeño para los actores supervisados y supervisores, se realizó un análisis de cada pregunta del instrumento de la variable satisfacción a los supervisados para ver cuán satisfechos están y poder hacer nuestro estudio.

Consideraciones éticas

La información obtenida por parte del IVIC y de los individuos que formaron parte de la población de estudio, fue utilizada inicialmente para fines académicos, por esta razón el nombre de los encuestados, garantizando el anonimato, y la confidencialidad de la información manejada durante la aplicación del instrumento y durante toda la investigación.

Factibilidad

La realización de esta investigación se considera de carácter factible, ya que se contó con todos los recursos económicos, con el tiempo de ejecución necesario, y con los recursos que permitieron alcanzar los objetivos de la investigación.

Se considera factible y viable el acceso a las fuentes de información, ya que se pudo acceder a la población que formó parte de la muestra, lo que hace que sea una fuente directa y confiable de la data necesaria para alcanzar los fines de la investigación.

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentarán de manera detallada los resultados que se obtuvieron de la investigación.

Consecutivamente se procederá a realizar el análisis detallado de las variables presentes en el estudio, el primer objetivo es determinar el cumplimiento del método (APO) de la evaluación del desempeño que utiliza el IVIC, En opinión del personal supervisado como el personal supervisor, luego se determinó el nivel de satisfacción que poseen los supervisados con respecto al proceso de evaluación de manera global, para luego comparar esos niveles con los que posee cada unidad de la muestra.

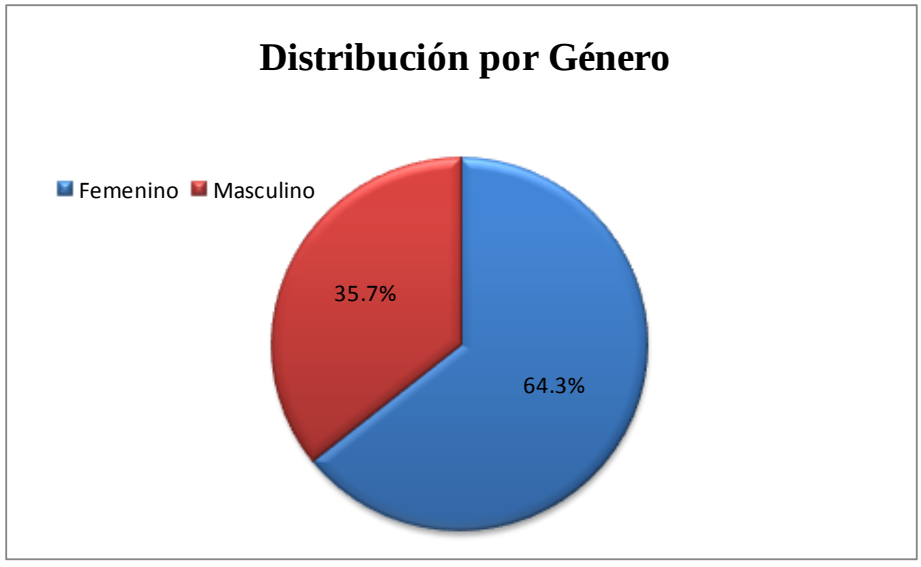
Una vez determinado el nivel de satisfacción que poseen los funcionarios, se comparó el resultado con el que nos arrojó cada unidad donde se encuentran los funcionarios.

Variable demográfica:

Tabla N°19.Distribución por género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Femenino	72	64,3%	64,3
Masculino	40	35,7%	100
Total	112	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



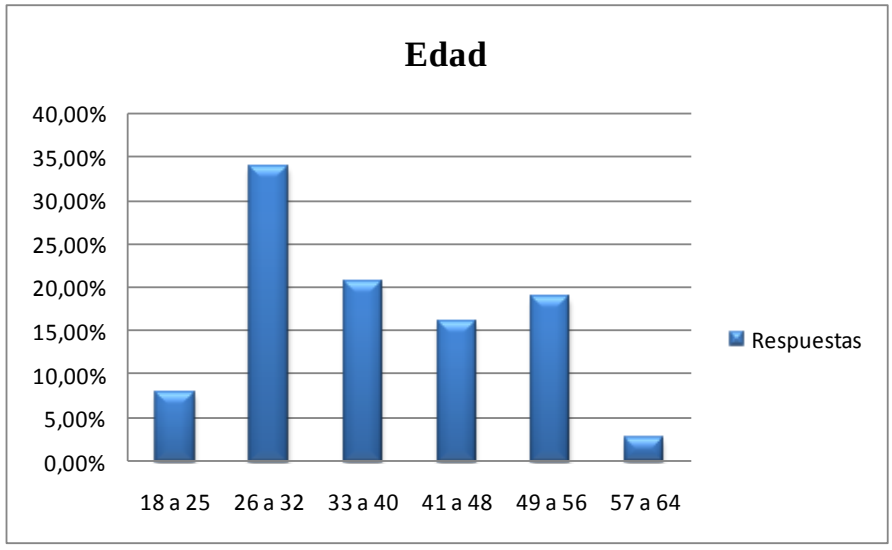
Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015
Grafico N° 4. Distribución por género de los funcionarios

Tabla N°20. Distribución por Edad

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 a 25	9	8,%	8,%
26 a 32	38	33,9%	42,%
33 a 40	23	20,5%	62,5%
41 a 48	18	16,1%	78,6%
49 a 56	21	18,8%	97,3%
57 a 64	3	2,7%	100%
Total	112	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

La tabla señala la distribución que posee la muestra selecciona con respecto a los rangos de edad, donde encontramos que el primer rango que va de 18 a 25 años cuenta con un 8%, entre supervisados y supervisores, entre 26 a 32 años se encuentra un 33,09%, de 33 a 40 años con un 20,5% de 41 a 48 años representado por el 16,1%, de 49 a 56 años con el 18,8% y de 57 a 64 años conformada por el 2,7%..



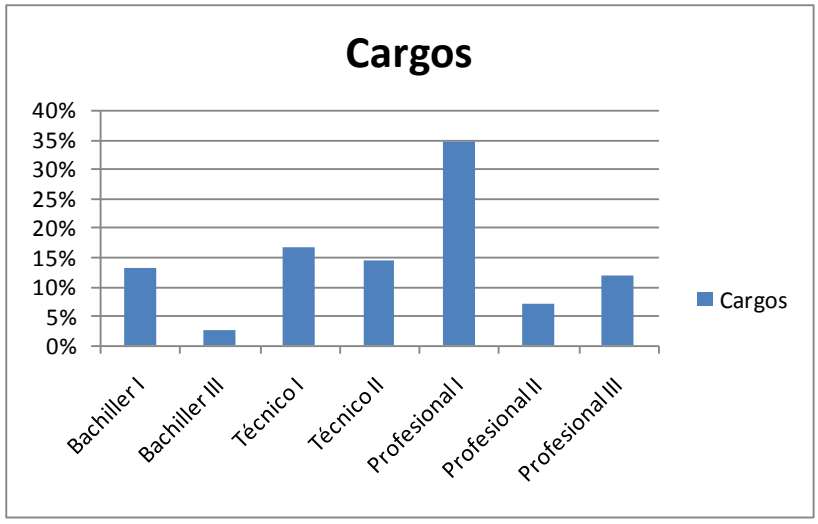
Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015
Gráfico N°5. Distribución de edad por rangos

Tabla N°21. Distribución de frecuencia de la muestra por cargo que ocupan los supervisados

Cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bachiller I	11	13,1	13,1%
Bachiller III	2	2,40%	15,5%
Técnico I	14	16,70%	32,1%
Técnico II	12	14,3%	46,4%
Profesional I	29	34,50%	80,9%
Profesional II	6	7,10%	88%
Profesional III	10	11,90%	100%
Total	84	100	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Los datos arrojados por la tabla anterior, se puede observar la distribución de los cargos de los funcionarios supervisados, donde el cargo con mayor porcentaje es el profesional I con el 34.5%, el cual representa 29 funcionarios supervisados y el más bajo con el 2,40% representado por 2 personas en el cargo de bachiller III.



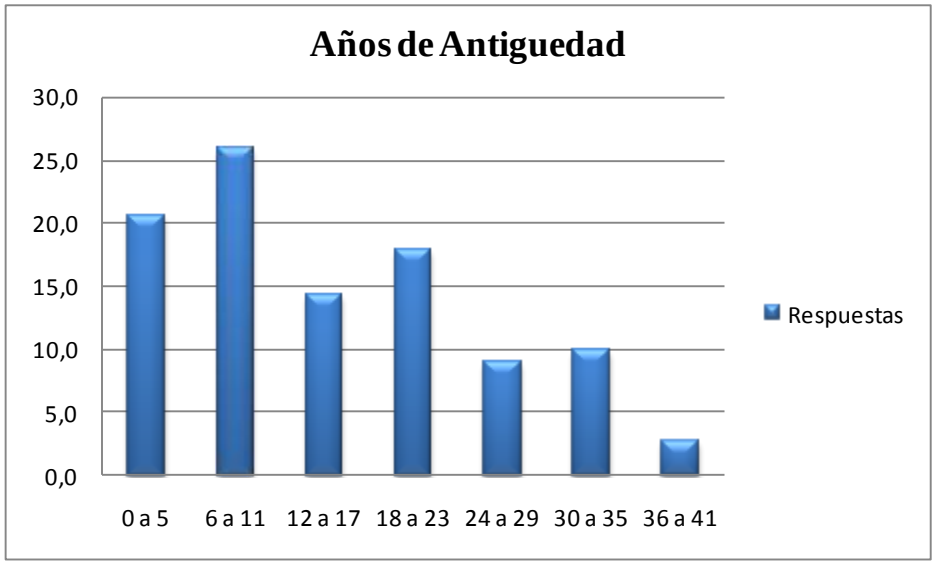
Fuente: Datos propios. Castro y González, 2
Gráfico N°6. Distribución cargo que ocupa

Tabla N°22. Distribución de frecuencia de la muestra por años de antigüedad

Rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0 a 5	23	20,5%	20,5%
6 a 11	29	25,9%	46,4%
12 a 17	16	14,3%	60,7%
18 a 23	20	17,9%	78,6%
24 a 29	10	8,9%	87,5%
30 a 35	11	9,8%	97,3%
36 a 41	3	2,7%	100%
Total	112	100	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

La tabla señalada, arroja que la muestra de supervisores y supervisados se distribuyen desde 0 años de servicio hasta 41 años, donde el porcentaje más elevado se encuentre en el rango de 6 a 11 años de servicio con un 25.9 % el cual es equivalente a 29 funcionarios.



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°7. Distribución años de antigüedad

Tabla N°23. Distribución de frecuencia de la muestra entre supervisados y supervisores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	porcentaje Acumulado
Supervisados	84	75%	75%
Supervisores	28	25%	100%
Total	112	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

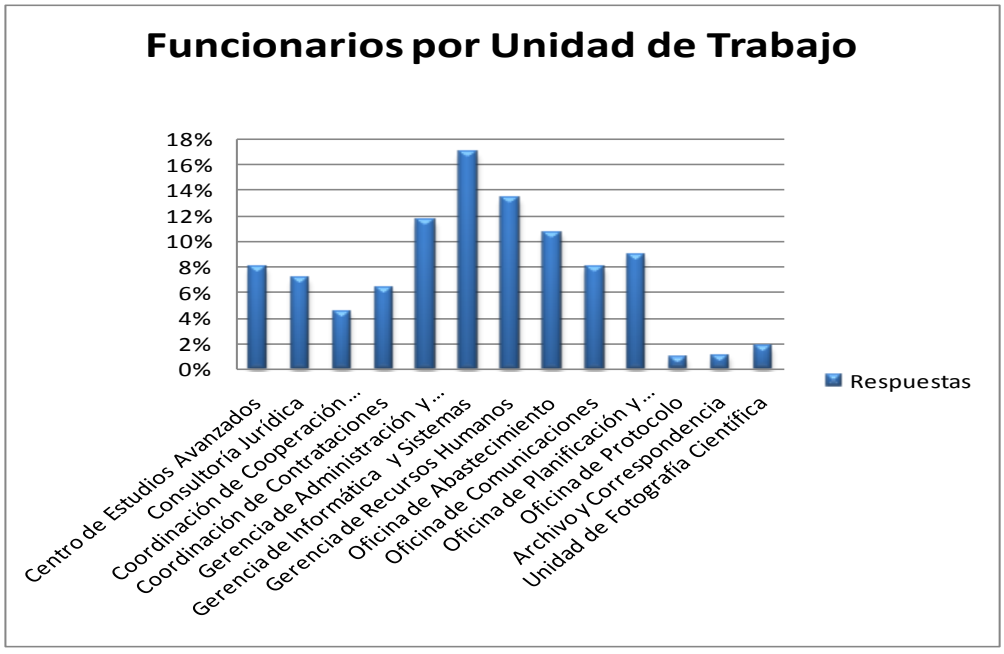
La siguiente tabla describe la totalidad de nuestra muestra, arrojando un 75%de supervisados y un 25% de supervisores.

Tabla N°24. Distribución de los supervisados y supervisores por unidad de trabajo

Unidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Centro de Estudios Avanzados	9	8%	8%
Consultoría Jurídica	8	7,1%	15,2%
Coordinación de Cooperación Técnica	5	4,5%	19,6%
Coordinación de Contrataciones	7	6,3%	25,9%
Gerencia de Administración y Finanzas	13	11,6%	37,5%
Gerencia de Informática y Sistemas	19	17%	54,5%
Gerencia de Recursos Humanos	15	13,4%	67,9%
Oficina de Abastecimiento	12	10,7%	78,6%
Oficina de Comunicaciones	9	8%	86,6%
Oficina de Planificación y Presupuesto	10	8,9%	95,5%
Oficina de Protocolo	1	0,9%	96,4%
Archivo y Correspondencia	2	1,8%	98,2%
Unidad de Fotografía Científica	2	1,8%	100
Total	112	100	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

La siguiente tabla muestra cual es la unidad que tiene más funcionarios, en este caso la gerencia de informática y sistemas con el 17% cuenta con 19 funcionarios y con el 0.9% la oficina de protocolo cuanta con 1 funcionario.



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°8. Distribución supervisado y supervisores por unidad de trabajo

Luego de presentar datos demográficos, presentamos los análisis con respecto a los objetivos planteados, para responder lo que estamos estudiando.

1. Análisis basado en la comparación de las opiniones entre cada actor (supervisado y supervisor), con respecto a cada dimensión del proceso de evaluación del desempeño aplicado en el IVIC, señalados en cada indicador.
2. Análisis basado en las opiniones del actor (supervisado) con respecto a la satisfacción que poseen ha cerca del proceso de evaluación del desempeño aplicado en el IVIC.

De acuerdo a cada etapa del análisis, la información fue reorganizada y presentada de acuerdo a la exigencia.

El análisis permitió estudiar el cumplimiento del proceso de la evaluación del método APO y el nivel de satisfacción que poseen los funcionarios supervisados con respecto al proceso, para llegar luego a conclusiones y recomendaciones.

A continuación se realiza la presentación de los análisis que se obtuvieron de las tablas que se obtuvieron de las formulas realizadas.

Variable: Evaluación del desempeño según el método (APO)

Dimensión 1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño

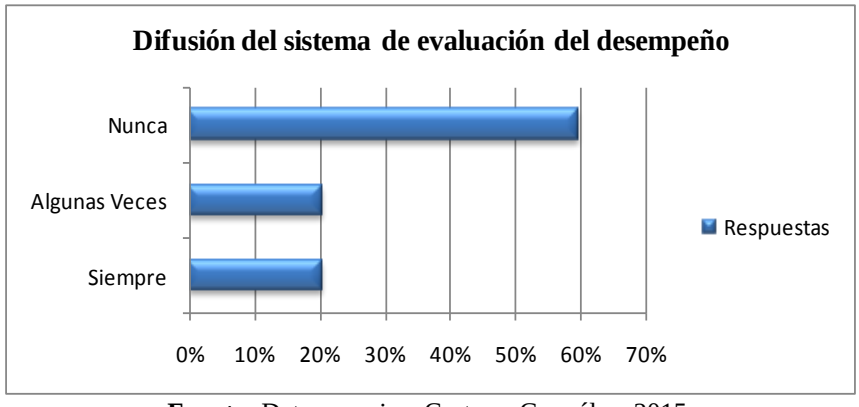
Ítem 19. "Se realiza la difusión del proceso del sistema de evaluación del desempeño mediante las charlas"**.**

Supervisados

Tabla N°25. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Difusión del sistema de evaluación**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	17	20,2%	20,2%
Algunas Veces	17	20,2%	40,5%
Nunca	50	59,5%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

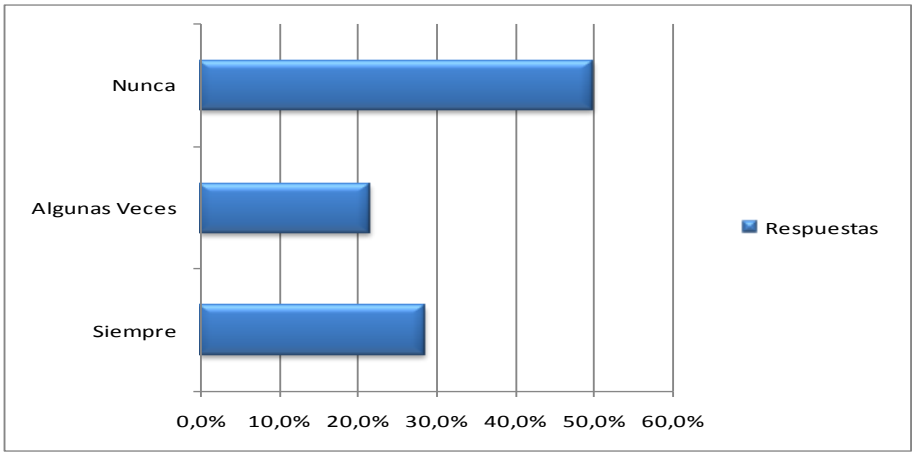
Gráfico N°9. Resultados de la afirmación "Se realiza la difusión del proceso del sistema de evaluación del desempeño mediante las charlas"**.**

Supervisores

Tabla N °26. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Difusión del sistema de evaluación**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	8	28,6%	28,6%
Algunas Veces	6	21,4%	50,0%
Nunca	14	50,0%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°10. Resultados de la afirmación Se realiza la difusión del proceso del sistema de evaluación del desempeño mediante las charlas”**.**

A partir de los resultados arrojados por los supervisados, encontramos que un 59.5% señala nunca haber tenido inducciones (charlas) con respecto a la evaluación del desempeño; mientras que los supervisores establecen en sus respuestas con un 50% que tampoco han recibido charlas, conociendo que el proceso encuentra deficiencias en el cumplimiento, es importante acotar que existe un 20.2% (supervisados), y 28.6% (supervisores), donde señalan que el proceso si se cumple.

Conociendo que la difusión es responsabilidad de la oficina de personal junto a los supervisores es posible que puedan presentarse algunas fallas en el cumplimiento de la dimensión.

Según bayón (2008), establece que cuando la difusión del sistema de evaluación falla se corre el riesgo de que la aplicación de la prueba no sea exitosa, por lo tanto la evaluación del desempeño tiene posibilidades de perder su naturaleza.

Dimensión 1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño

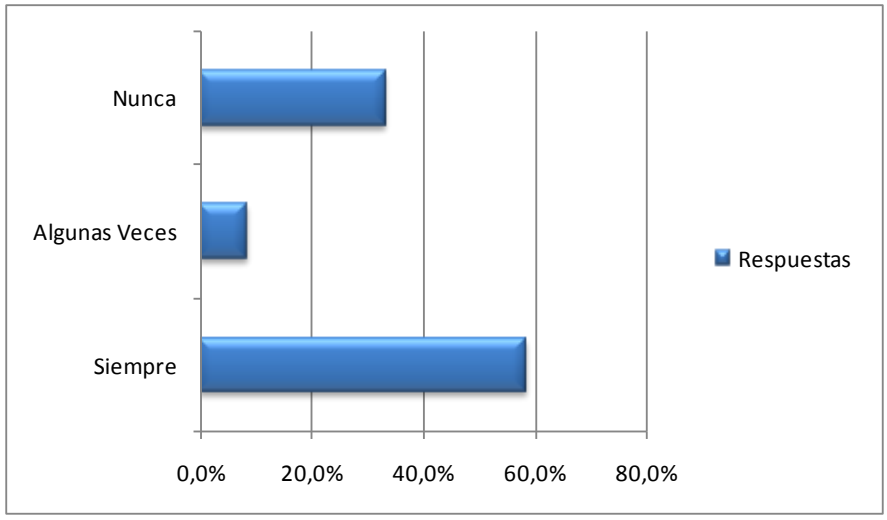
Ítem 7: "Se efectúa la difusión del sistema de evaluación del desempeño a través del correo institucional."

Supervisados

Tabla N °27. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Difusión del sistema de evaluación**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	49	58,30%	58,30%
Algunas Veces	7	8,30%	66,70%
Nunca	28	33,30%	100,00%
Total	84	100,00%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°11. Resultados de la afirmación" Se efectúa la difusión del sistema de evaluación del desempeño a través del correo institucional"**.**

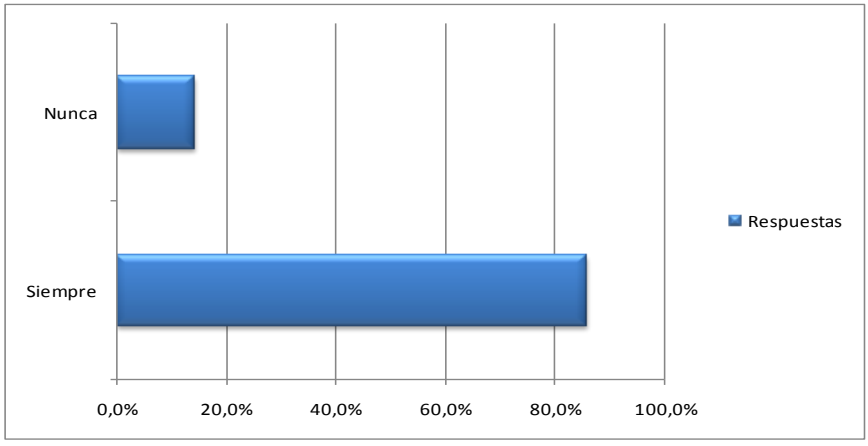
Supervisores

Tabla N°28. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Difusión del sistema de evaluación**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Siempre	24	85,7%	85,7%
Nunca	4	14,3%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

.



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°12 Resultados de la afirmación" Se efectúa la difusión del sistema de evaluación del desempeño a través del correo institucional

En los datos suministrados por parte de los supervisados donde destacaron en un 58.3% y los supervisores con un 85.7% comentan que siempre se efectúa la difusión del sistema de evaluación a través del correo.

Tomando en cuenta los altos porcentajes demostrados por ambos actores se pueda argumentar que se cumple con el proceso de difusión del sistema de evaluación mediante el correo Institucional.

Sin embargo debemos resaltar que existe un 33.3% (supervisados) al mismo tiempo expresaron que no se cumple la difusión del sistema a través del correo Institucional, esto sucede cuando alguien es nuevo, luego todos pueden acceder a la información en el correo del correo institucional.

Dimensión 2. Formación del personal supervisor de los organismos.

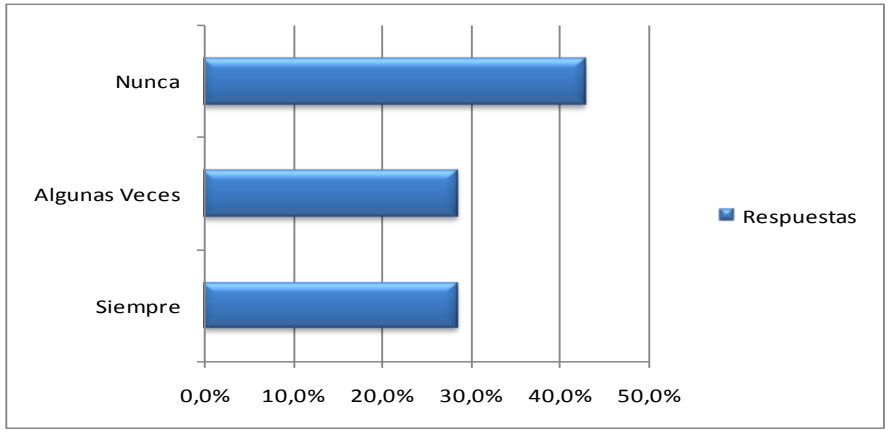
Ítem18. "Se recibe la formación para llevar a cabo la evaluación del desempeño mediante charlas."

Supervisados

Tabla N °29. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Formación del personal supervisor de los organismos**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	24	28,6%	28,6%
Algunas Veces	13	15,5%	44,0%
Nunca	47	56,0%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

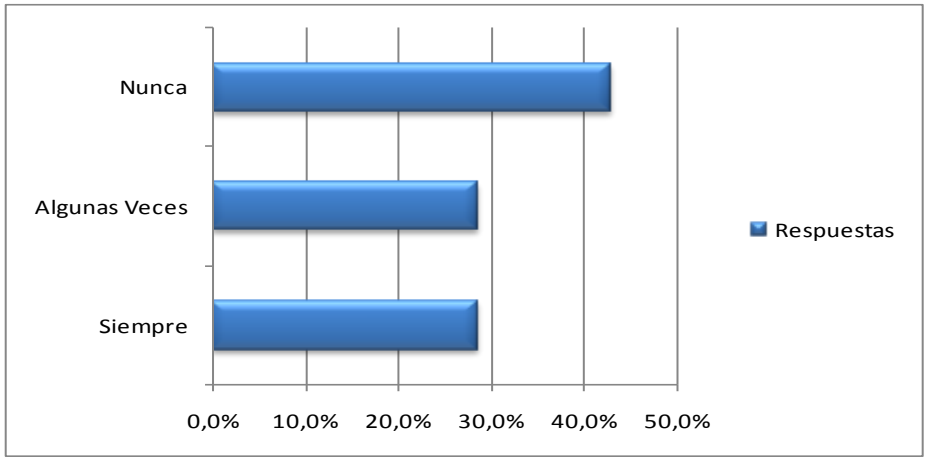
Gráfico N°13. Resultados de la afirmación "Se recibe la formación para llevar a cabo la evaluación del desempeño mediante charlas."

Supervisores

Tabla N °29. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Formación del personal supervisor de los organismos**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentajes	Porcentaje Acumulado
Siempre	8	28,6%	28,6%
Algunas Veces	8	28,6%	57,1%
Nunca	8	43%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°14. Resultados de la afirmación "Se recibe la formación para llevar a cabo la evaluación del desempeño mediante charlas."

Se observa que la mayoría de los supervisados respondieron con un 56% que nunca han recibido la formación para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño, en concordancia los supervisores responden con un 43% que no se cumple la formación necesaria para aplicar el proceso de evaluación.

A partir de los resultados obtenidos se puede Inferir que la información hacia los supervisados no se imparte de manera constante ya que existe un 28.6% de supervisados que expresan haber recibido la información.

Bayón (2008) refleja que la evaluación del desempeño puede ser exitosa, si se cumple el siguiente parámetro de seguridad: Informar a los empleados, por eso podemos considerar que el proceso de información mediante charlas no es exitoso.

Dimensión 3. Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

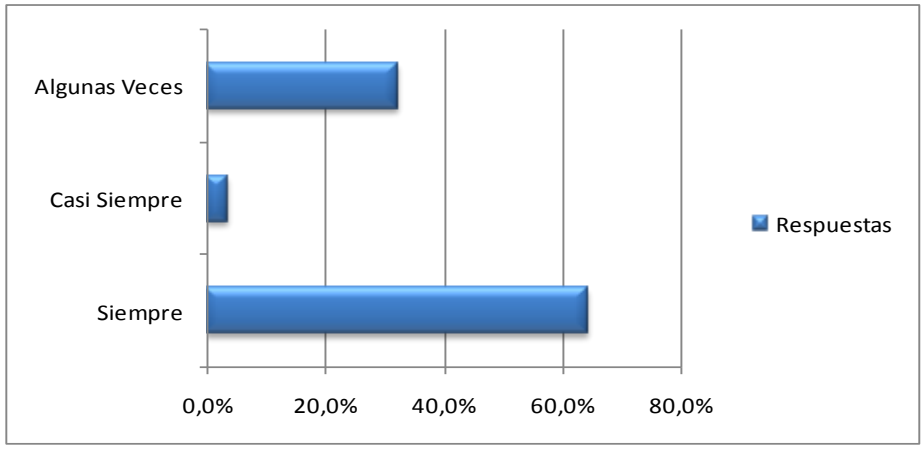
Ítem 1. "El formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet."

Supervisados:

Tabla N °30.Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Establecimiento de objetivos de desempeño individual.**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	54	64,3%	64,3%
Algunas Veces	3	3,6%	67,9%
Nunca	27	32,1%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

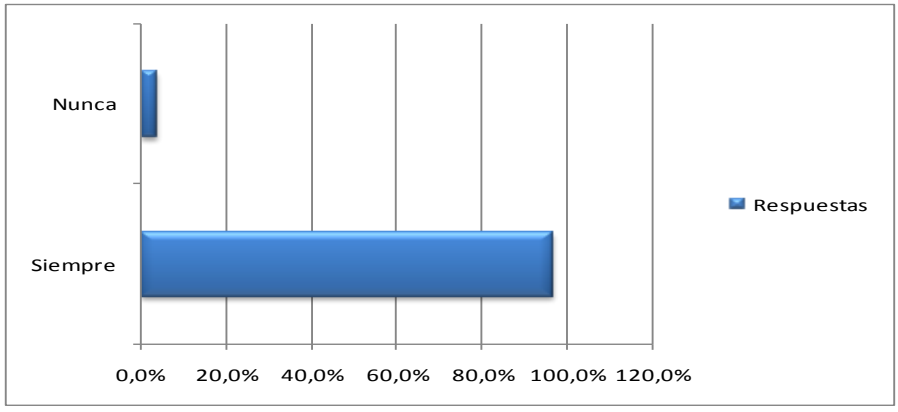
Gráfico N°15. Resultados de la afirmación "El formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet."

Supervisores

Tabla N °31. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **Establecimiento de objetivos de desempeño individual.**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	27	96,4%	96,4%
Nunca	1	3,6%	100,0%
Total	28	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°16. Resultados de la afirmación "El formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet."

Para la afirmación "el formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet", se obtuvo un 64.3% por parte de los supervisados donde expresaron que siempre se consigue el formato vía intranet, de igual manera los supervisaron opinaron en un 96.4% que siempre han recibido el formato vía intranet.

En cambio un 32.1% de los supervisados opinaron que nunca reciben el formato vía intranet y por consiguiente la falla existente trae como consecuencia un proceso engorroso en el establecimiento de los objetivos.

Se considera que esta etapa del proceso se cumple, aunque existan funcionarios que opinen de manera negativa a cerca de esta dimensión, es de suma importancia llevar a cabo las especificaciones de la etapa ya que es fundamental para el desarrollo del proceso.

Dimensión 3. Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

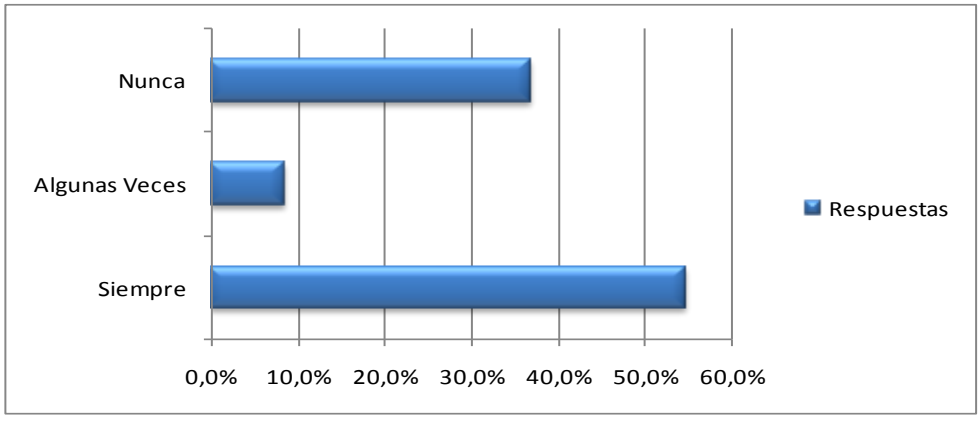
Ítem 8. "Los objetivos son establecidos vía intranet."

Supervisados:

Tabla N °32. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Establecimiento de objetivos de desempeño individual**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	46	54,8%	54,8%
Algunas Veces	7	8,3%	63,1%
Nunca	31	36,9%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

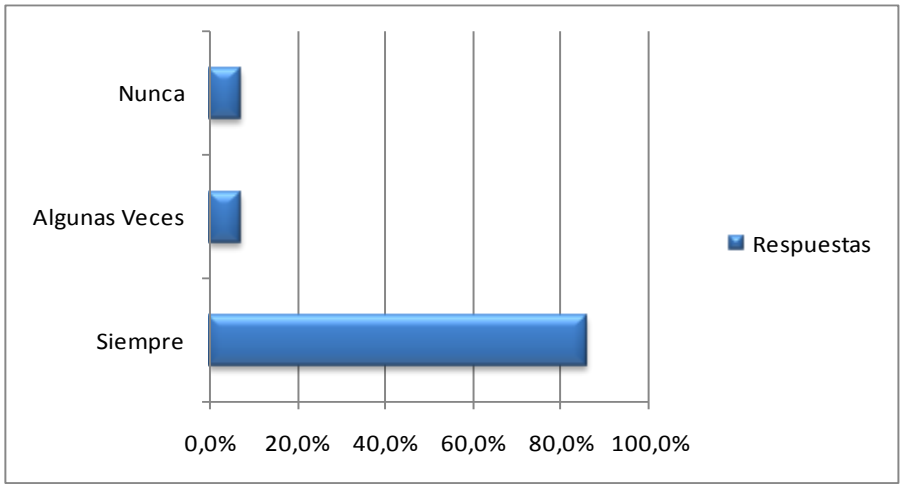
Gráfico N°17. Resultados de la afirmación "Los objetivos son establecidos vía intranet."

Supervisores

Tabla N °33. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Establecimiento de objetivos de desempeño individual**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	24	85,7%	85,7%
Algunas Veces	2	7,1%	92,9%
Nunca	2	7,1%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°18. Resultados de la afirmación "Los objetivos son establecidos vía intranet."

A continuación se presentan los porcentajes arrojados por parte de los funcionarios supervisados los cuales con un 54,8% afirmaron que siempre los objetivos son establecidos vía intranet, al igual que los supervisores opinaron con un 85,7% que siempre son determinados los objetivos vía intranet.

Por otro lado los datos arrojados demuestran que el 36,9% de los supervisados consideran que nunca son fijados los objetivos en la intranet, en entrevistas informales se conoció que en algunos casos a los supervisados se les eran puntualizados los objetivos manualmente, a pesar de que el proceso se cumple, no se utiliza el medio acordado, lo cual hace que el proceso se torne lento, en palabras de Estrada, y Fernández (2001), afirman que "quizás uno de los problemas más importantes para la ejecución de la evaluación del desempeño, es la existencia de un aparato administrativo lento".

Dimensión 3. Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

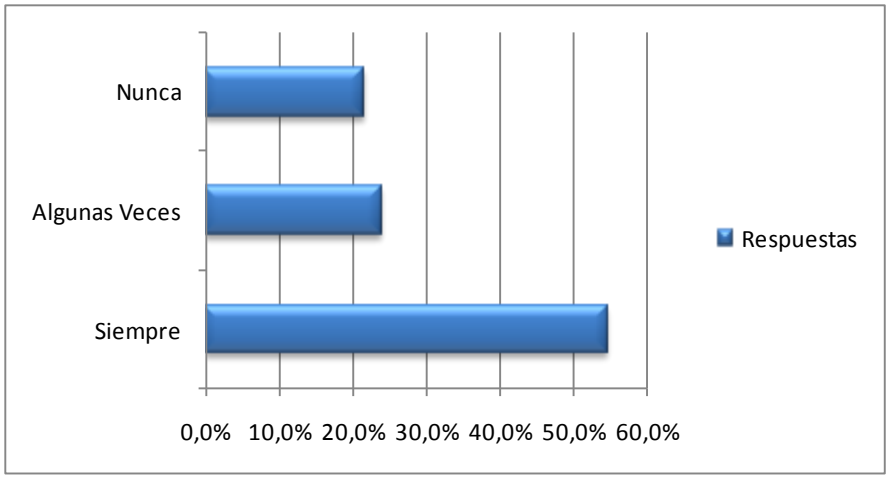
Ítem 6. "Se le hace seguimiento a los objetivos de desempeño individual previamente establecidos."

Supervisados:

Tabla N °34. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Establecimiento de objetivos de desempeño individual**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	46	54,8%	54,8%
Algunas Veces	20	23,8%	78,6%
Nunca	18	21,4%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

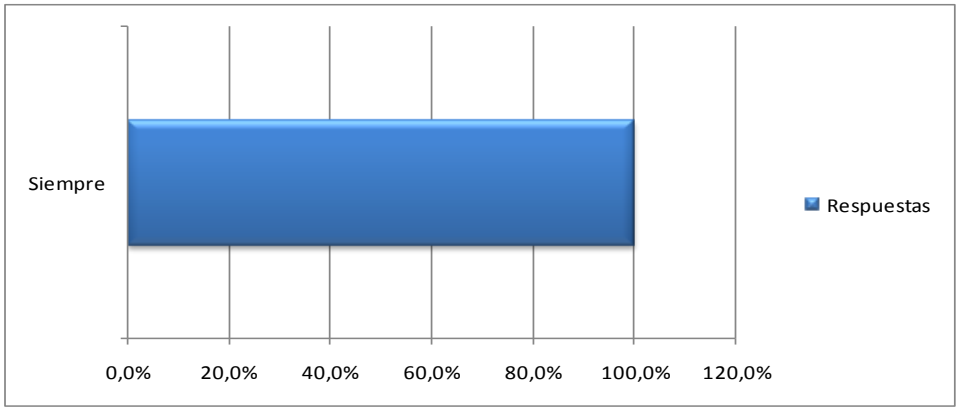
Gráfico N°19. Resultados de la afirmación "Se le hace seguimiento a los objetivos de desempeño individual previamente establecidos."

Supervisores

Tabla N 35°. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Establecimiento de objetivos de desempeño individual**

Opciones de Respuestas	Supervisores	Porcentaje	Porcentajes Acumulados
Siempre	28	100,0%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°20. Resultados de la afirmación "Se le hace seguimiento a los objetivos de desempeño individual previamente establecidos."

En este caso los supervisados comentaron en un 54,8% que siempre se les hace el seguimiento a sus objetivos, los supervisores concluyeron en un 100% que siempre realizan el seguimiento de los objetivos.

Es importante señalar que el 21,4% de los supervisados opinan que nunca se les hace seguimiento a los objetivos, llama la atención la contradicción que existe por parte de los actores en cuanto al cumplimiento de esta fase del proceso

Con la amplitud de los resultados obtenidos y entrevistas informales, es importante señalar que es decisión del supervisor darle seguimiento o no a los objetivos, haciendo que no se cumpla el procedimiento establecido por el ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.

En la entrevista realizada a la gerente de recursos humanos, establece que se deben hacer revisiones periódicas para conocer el desempeño de cada supervisado, en concordancia, Bayon (2008), explica que al no llevar a cabo el seguimiento de los objetivo la evaluación puede perder el sentido en la aplicación.

Dimensión 4. Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

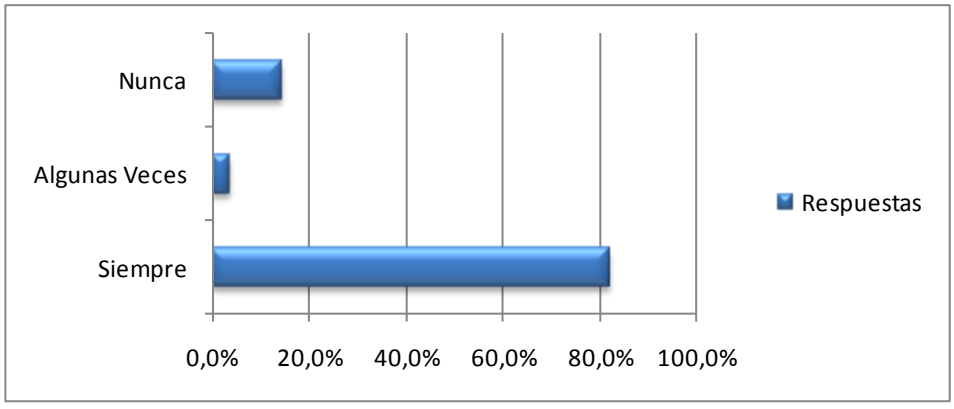
Ítem 9. "Se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de la evaluación del desempeño."

Supervisados:

Tabla N36 °. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento"**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	69	82,1%	82,1%
Algunas Veces	3	3,6%	85,7%
Nunca	12	14,3%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

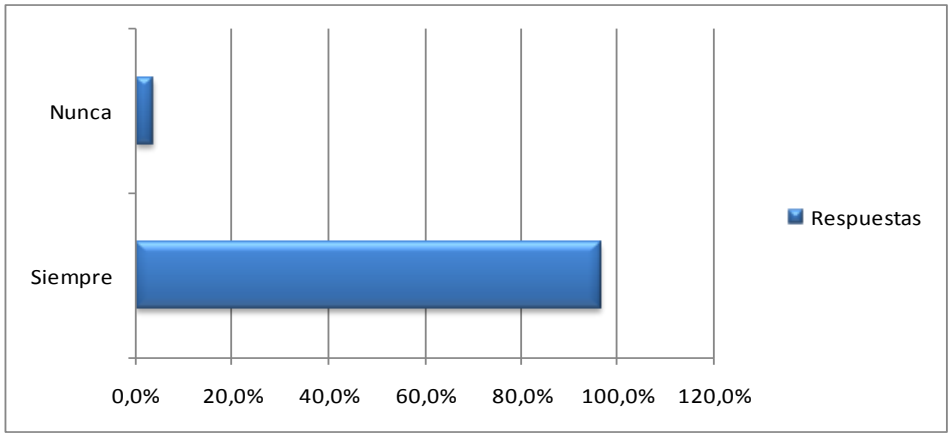
Gráfico N°21.Resultados de la afirmación "Se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de la evaluación del desempeño."

Supervisor

Tabla N °37. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento".**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	27	96,4%	96,4%
Nunca	1	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°22. Resultados de la afirmación "Se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de la evaluación del desempeño."

En primer lugar los supervisados expresaron en un 82,1% que siempre se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de evaluación del desempeño, mientras que los supervisores comentaron en un 96.4 % siempre se cumple esta etapa.

Por ende se puede decir que el procesos se cumple aunque el 14,3% comenta que nunca se les notifica el inicio del proceso por el correo Institucional, trayendo como consecuencia la falta de interés y de información que puede presentarse por parte de estos funcionarios y desaprovechando las oportunidades de crecimiento la planificación de la carrera del funcionario.

Dimensión 4. Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

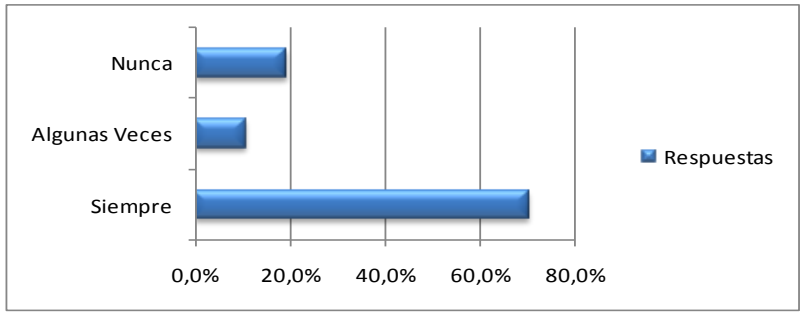
Ítem 5. "Se establece una reunión entre el supervisor/supervisado que permite el establecimiento de los objetivos individuales."

Supervisado

Tabla N°38. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	59	70,2%	70,2%
Algunas Veces	9	10,7%	81,0%
Nunca	16	19,0%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

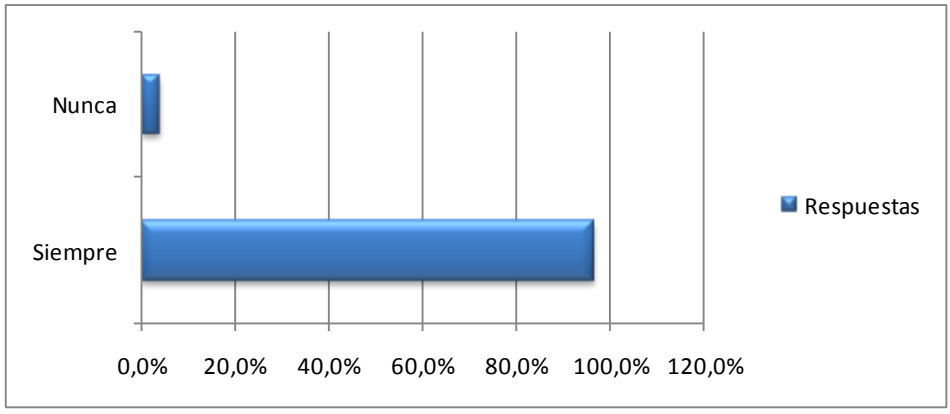
Gráfico N°23. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión entre el supervisor/supervisado que permite el establecimiento de los objetivos individuales."

Supervisores

Tabla N °39. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	27	96,4%	96,4%
Nunca	1	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°24. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión entre el supervisor/supervisado que permite el establecimiento de los objetivos individuales."

Un 70% de los supervisados afirman que se reúnen con el supervisor para establecer los (ODI), el 94,4% de los supervisores señalan que se reúnen con sus supervisados.

Sabiendo que el proceso se cumple en su mayoría y en contraste con las opiniones ya mencionadas, existe un 19% que opinan no haber tenido una reunión con su supervisor, hay que acotar que en palabras de Bayón (2008), las entrevistas entre el evaluado y el evaluador aportan bases que ayudan a determinar la información que el supervisor utilizara para tener un feedback más conciso y ayuda al evaluado a mejorar las fallas.

Dimensión 4. Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

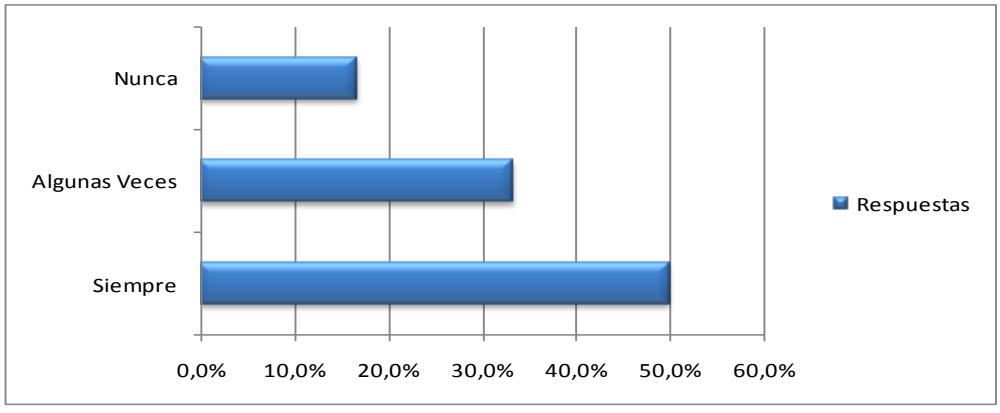
Ítem 17. "A partir de los objetivos asignados se establecen los indicadores de cumplimiento."

Supervisado

Tabla N °40. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	42	50,0%	50,0%
Algunas Veces	28	33,3%	83,3%
Nunca	14	16,7%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

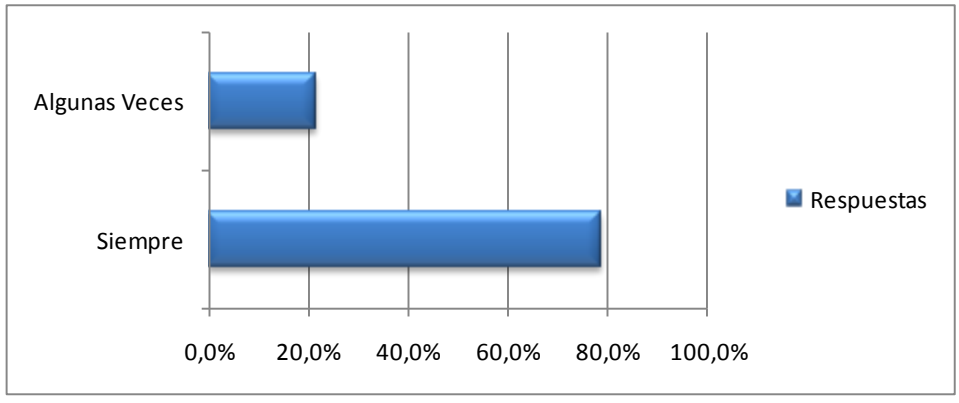
Gráfico N°25. Resultados de la afirmación "A partir de los objetivos asignados se establecen los indicadores de cumplimiento."

Supervisores

Tabla N °41. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reunión supervisor/ supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento."**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	22	78,6%	78,6%
Algunas Veces	6	21,4%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°26. Resultados de la afirmación "A partir de los objetivos asignados se establecen los indicadores de cumplimiento."

Con respecto a la afirmación un 50% de los supervisados consideran que siempre se establecen los indicadores de cumplimiento al igual que el 78% de los supervisores consideran que se lleva a cabo el establecimiento de los indicadores.

Mientras que el 33,3% de las respuestas obtenidas por parte de los supervisados consideran que algunas veces se les establecen los indicadores de cumplimiento. Con referencia a lo anterior existen criterios importantes para determinar una adecuada aplicación del método al momento de ser empleado entre ellos se encuentra según, Pucholl (2007), Los procedimientos y prácticas deben ser coherentes con los objetivos.

Dimensión 5. Reuniones Informativas

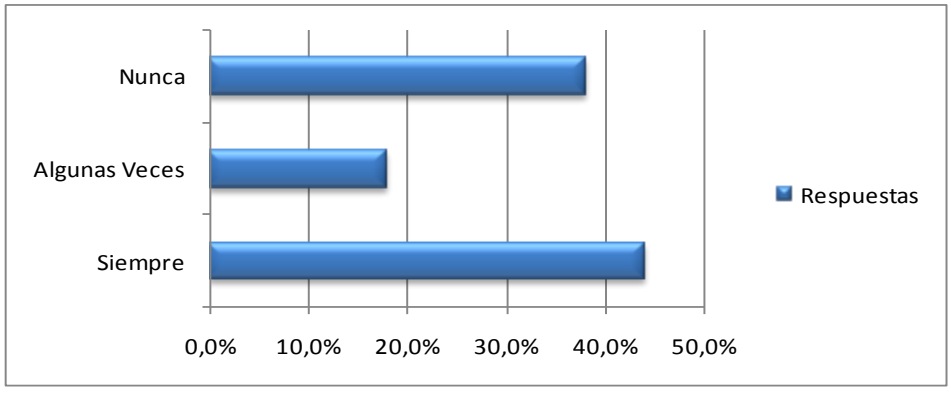
Ítem 17. "Durante el proceso de evaluación se hacen reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual."

Supervisado

Tabla N° 42. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reuniones Informativas"**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	37	44,0%	44,0%
Algunas Veces	15	17,9%	61,9%
Nunca	32	38,1%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

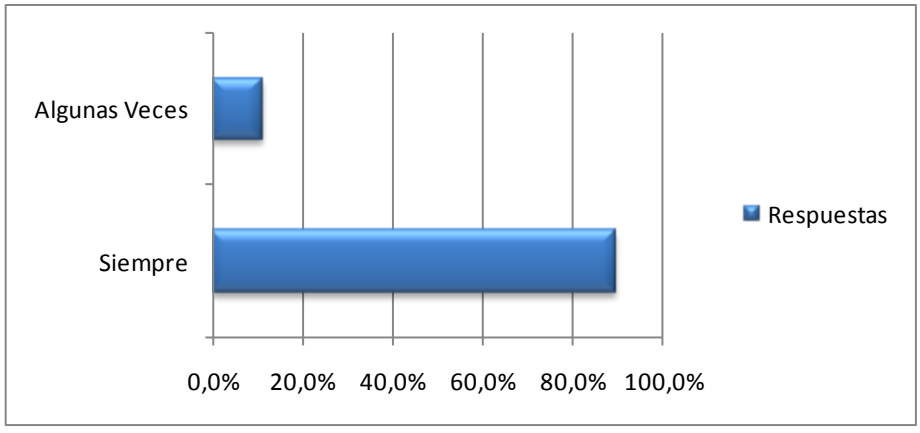
Gráfico N°27. Resultados de la afirmación "Durante el proceso de evaluación se hacen reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual."

Supervisor

Tabla N °43. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reuniones Informativas"**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	25	89,3%	89,3%
Algunas Veces	3	10,7%	100,0%
Total	28	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°28. Resultados de la afirmación "Durante el proceso de evaluación se hacen reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual."

Los supervisados señalan en 44% que siempre se realizan reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos, por parte de los supervisores se obtuvo un 89.3% donde siempre se cumple con este proceso.

Se puede señalar que esta etapa es responsabilidad del supervisor ya que este debe verificar si se están cumpliendo los objetivos, es por esto que existe un 38,1% supervisados señalan que nunca se les hace la reunión.

Es importante tomar en cuenta que es fundamental para el desarrollo no solo del proceso sino del supervisado y la institución el seguimiento que el supervisor le da a los objetivos planteados ya que esto permite conocer en que hace falta reforzar.

En los pasos definidos por Dessler (2001) se encuentra que se deben tener varias sesiones que permitan al evaluado conocer sus fallas y sus aciertos, al igual que Bayón (2008) propone que será exitosa la aplicación si se le da seguimiento a los objetivos planteados.

De igual forma la gerente de recursos humanos plantea que "a mitad del semestre se debe hacer un seguimiento de los objetivos, se hacen revisiones periódicas para saber el desempeño y no esperar hasta el último momento de la evaluación" (entrevista gerente de recursos humanos IVIC, 2015).

El no llevar a cabo esta etapa del proceso puede que cause problemas al final de la evaluación tal y como lo expone González (2008), existen elementos que complican o afectan el panorama actual en el seguimiento del proceso del sistema de evaluación de desempeño, en la administración pública:

Algunos supervisores no cumplen con el establecimiento de los (ODI), no le dan seguimiento al mismo y luego tienen muchos inconvenientes para realizar y justificar las evaluaciones de su personal al final del periodo

Dimensión 5. Reuniones Informativas

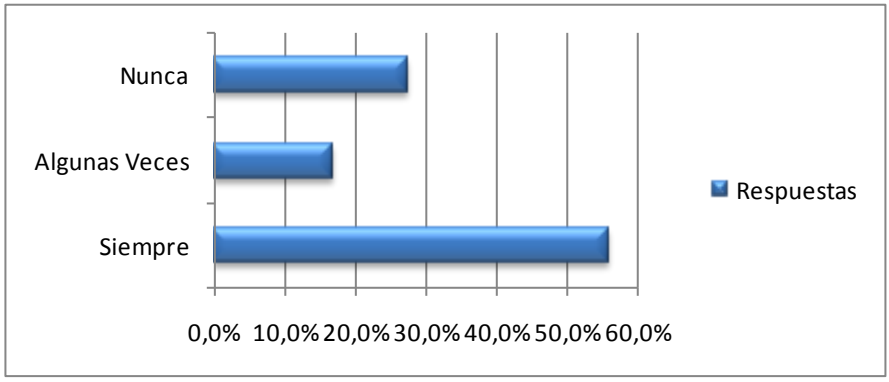
Ítem 4. "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas."

Supervisado

Tabla N °44. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	47	56,0%	56,0%
Algunas Veces	14	16,7%	72,6%
Nunca	23	27,4%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

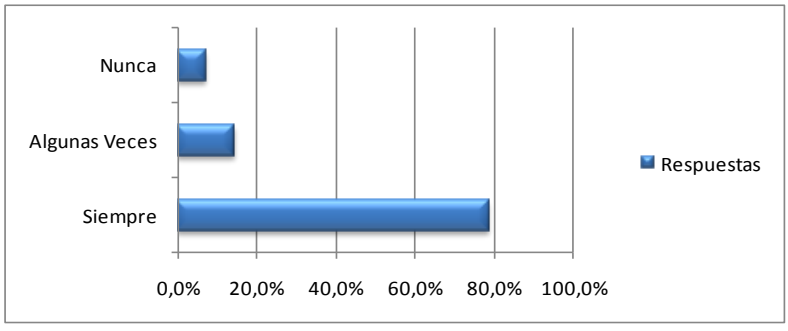
Gráfico N°29. Resultados de la afirmación "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas."

Supervisor

Tabla N °45. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas.**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	22	78,6%	78,6%
Algunas Veces	4	14,3%	92,9%
Nunca	2	7,1%	100,0%
Total	28	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N° 30 Resultados de la afirmación "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas."

Se puede acotar que un 56% de los supervisados expresan que se corrigen las posibles fallas presentadas, así mismo un 78,6% de los supervisores señalan que siempre se corrigen las desviaciones.

A pesar de que se cumple el proceso en su mayoría el 27,4% de los supervisores opino que nunca se les corrige las posibles fallas o desviaciones presentadas, esto llama la atención ya que al no presentarse esta reunión puede que el supervisado no tenga claro en qué aspectos se está equivocando y sea perjudicial para la evaluación final y en palabras de Dessler (2001), el empleado necesita una o varias sesiones de retroalimentación con su supervisor, en este orden de ideas Bayón (2008), establece que es un factor elemental para tener una evaluación exitosa, es el seguimiento que el supervisor le da al cumplimiento de los objetivos.

Dimensión 6. Reuniones Informativas

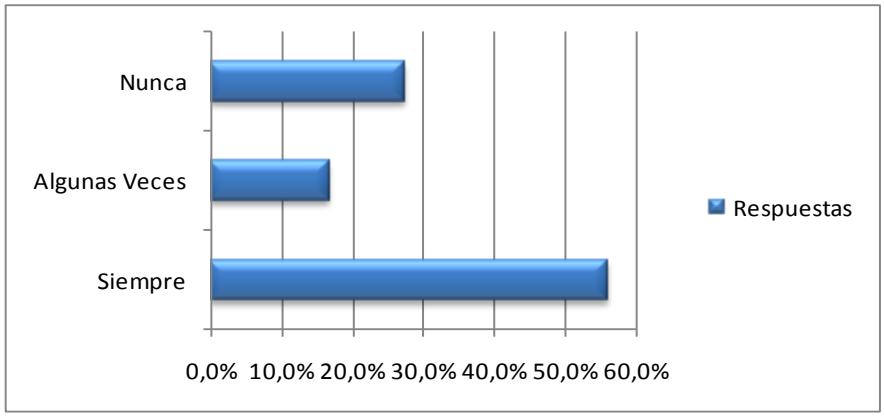
Ítem 12. "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica."

Supervisado

Tabla N °46. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica.**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	47	56,0%	56,0%
Algunas Veces	14	16,7%	72,6%
Nunca	23	27,4%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

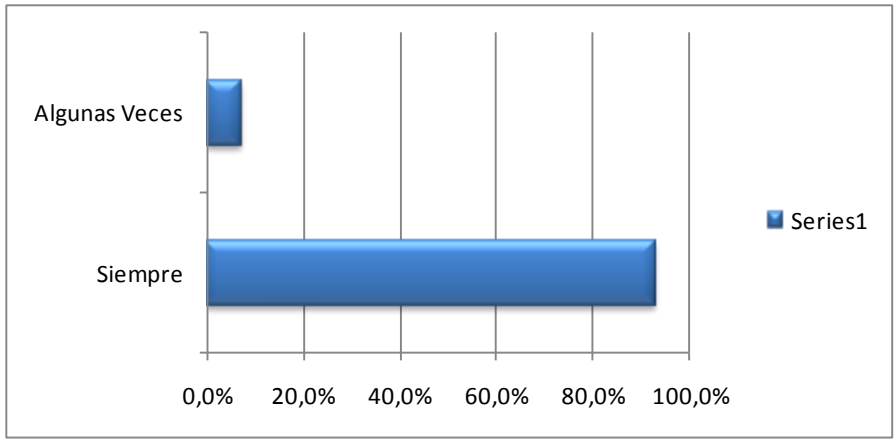
Gráfico N°31. Resultados de la afirmación "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica."

Supervisores

Tabla N °47. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica."**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	26	92,9%	92,9%
Algunas Veces	2	7,1%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°32. Resultados de la afirmación "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica."

Los supervisados en este caso señala en un 56% que siempre la oficina de recursos humanos aclara las dudas, el 92,9% de los supervisores también opinan que se les aclaran las dudas.

No obstante aunque la mayoría de los encuestados afirman que este aspecto se cumple, existe un 27,4% de los supervisados que afirman no haber recibido ninguna aclaratoria por parte de los responsables del proceso.

En este caso podemos considerar que el proceso si se lleva a cabo, con algunos casos donde no quedan suficientemente claros para los investigadores.

Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación del desempeño

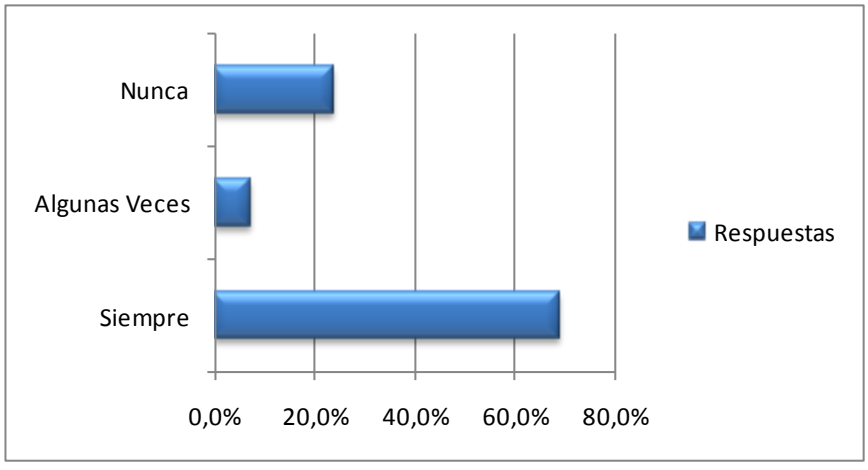
Ítem 13."Se llena el instrumento en intranet con los objetivos que fueron previamente establecidos."

Supervisado

Tabla N°48. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Llenado del instrumento de evaluación del desempeño"**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	58	69,0%	69,0%
Algunas Veces	6	7,1%	76,2%
Nunca	20	23,8%	100,0%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

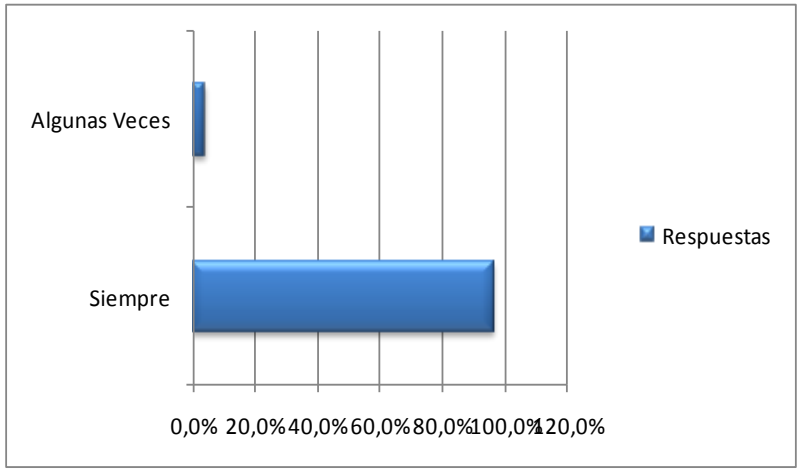
Gráfico N°33. Resultados de la afirmación "Se llena el instrumento en intranet con los objetivos que fueron previamente establecidos."

Supervisores

Tabla N°49. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Llenado del instrumento de evaluación del desempeño"**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	27	96,4%	96,4%
Algunas Veces	1	3,6%	100%
Total	28	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°34. Resultados de la afirmación "Se llena el instrumento en intranet con los objetivos que fueron previamente establecidos."

De acuerdos con los datos arrojados por parte de los supervisados con un 69% donde expresaron que siempre se llena el Instrumentó en intranet, en cuanto a los supervisores el 96.4& porciento manifestaron que siempre llenan el Instrumento.

Por su parte el 23.8% señaló que nunca se ha llenado el Instrumento, esto llena de preocupación ya que si no son cargados a la intranet, existe la posibilidad de que sean realizados manualmente, ya que el sistema tiene un tiempo establecido y cierra automáticamente lo que trae como consecuencia que el proceso se mas lento y engorroso.

Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación del desempeño

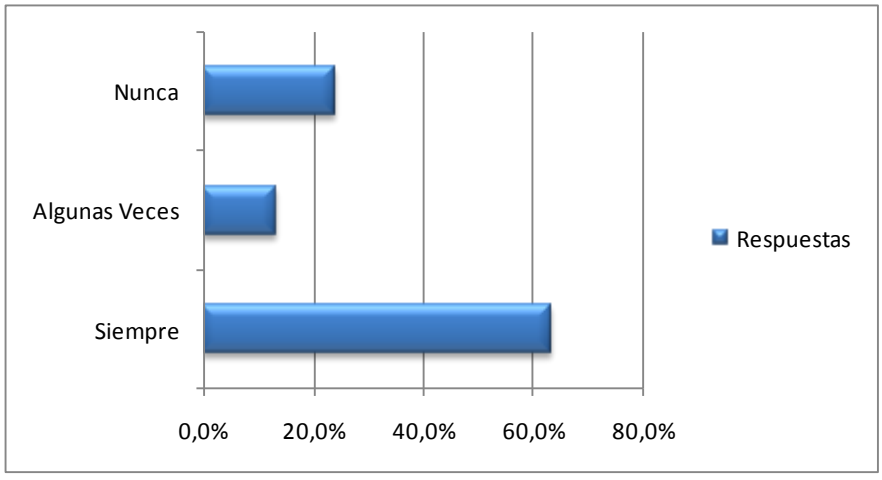
Ítem 11. "Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado."

Supervisado

Tabla N° 50. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Llenado del instrumento de evaluación del desempeño"**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	53	63,1%	63,1%
Algunas Veces	11	13,1%	76,2%
Nunca	20	23,8%	100%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

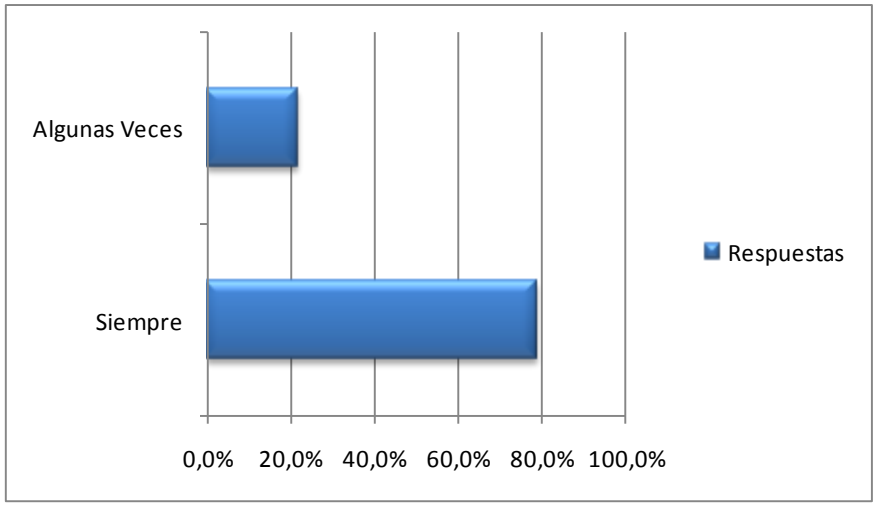
Gráfico N°35. Resultados de la afirmación "Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado."

Supervisores

Tabla N°51. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Llenado del instrumento de evaluación del desempeño**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	22	78,6%	78,6%
Algunas Veces	6	21,4%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°36. Resultados de la afirmación "Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado

Se observa que el 63,1% de los supervisados establecen que siempre las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado, por su parte afirman en un 78,6% que siempre ponderan las competencias de sus supervisados.

Aunque la muestra en su mayoría manifestó que si se cumple el proceso, en la institución existe 13,1% de lo supervisados que no se les fueron ponderadas las competencias, existen diversos puntos de vista paras esta disconformidad, en palabras de Melo (2004) el sisme de evaluación del desempeño se ve afectado por la realidad económica y social en la

que se encuentra el país, estoy puede influir en la ponderación que los supervisores otorguen a las competencias de sus subordinados, de igual forma como lo expone González (2008) existen una tenencia cada vez más grande y preocupante en las evaluaciones del desempeño hacia la inflación o disminución de los resultados-

Dimensión 8. Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo

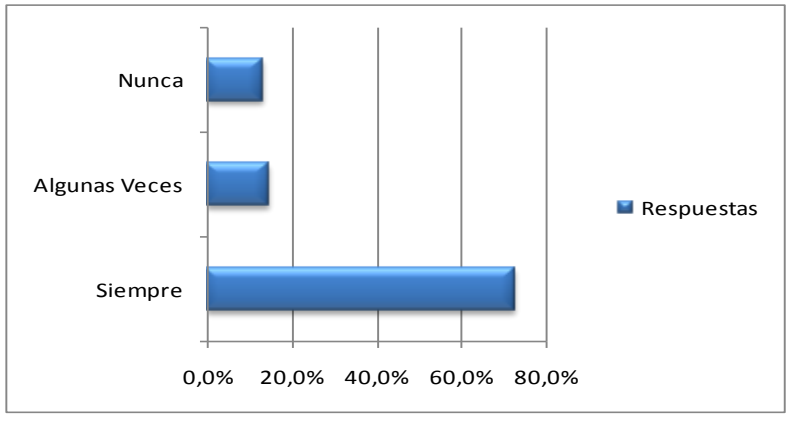
Ítem 11. "Los resultados son discutidos entre supervisor y supervisado."

Supervisado

Tabla N °52. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión:**"Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	61	72,6%	72,6%
Algunas Veces	12	14,3%	86,9%
Nunca	11	13,1%	100,0%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

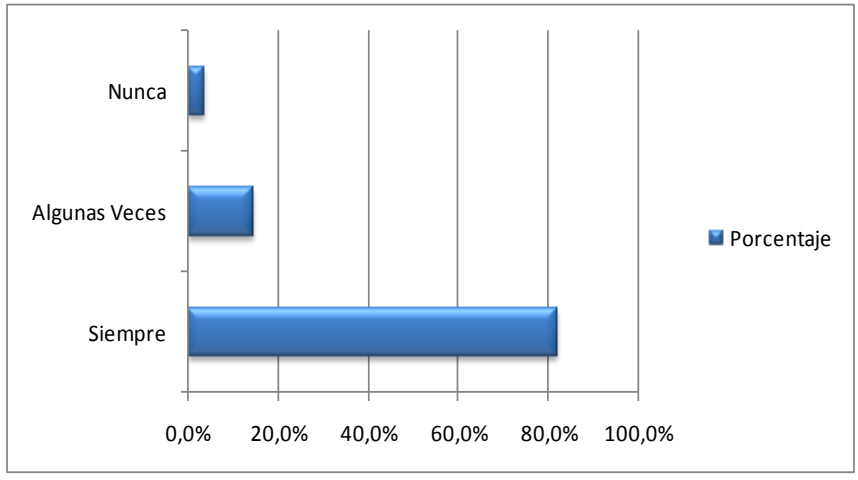
Gráfico N°37. Resultados de la afirmación "Los resultados son discutidos entre supervisor y supervisado."

Supervisores

Tabla N °53. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo.**"

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	23	82,1%	82,1%
Algunas Veces	4	14,3%	96,4%
Nunca	1	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°38. Resultados de la afirmación "Los resultados son discutidos entre supervisor y supervisado."

De acuerdo a los datos obtenidos por parte de los supervisados con un 72,6% donde señalaron que siempre son discutidos los resultados, mientras que los supervisores opinan en un 82,1% que se cumple con la reunión para analizar los resultados obtenidos.

Por otra parte es necesario recalcar que los supervisados en un 13,1% señalan que nunca son discutidos los resultados, es importante tener claro que los resultados deben ser discutidos por las partes para tener claro las fallas que el supervisado pueda presentar, sino se presenta esta retroalimentación se podrá limitar el crecimiento y el desarrollo del individuo,

por lo tanto debemos recalcar la importancia de que el evaluador converse con su subordinado ya que si no se le da la continuidad y el seguimiento necesarios para materializar los resultados el sistema puede perder su sentido.

Dimensión 9. Entrevista de evaluación para notificar resultados.

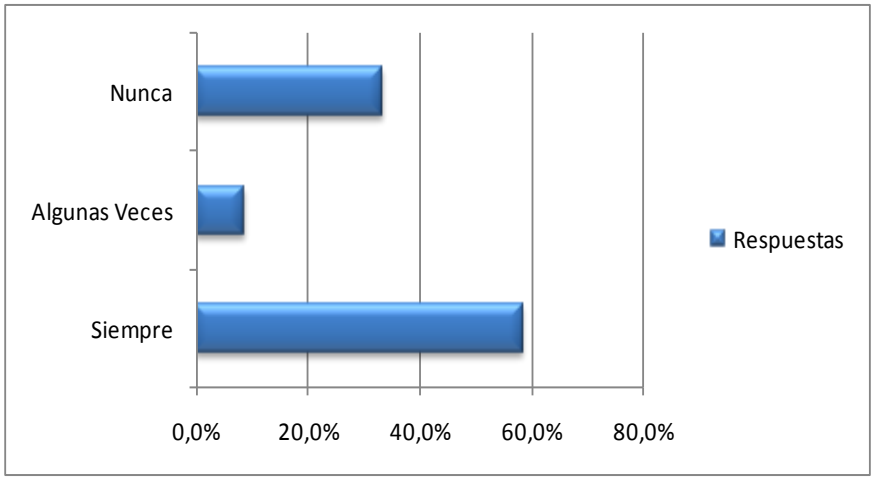
Ítem 3. "Se establece una reunión para notificar los resultados de la evaluación del desempeño."

Supervisado

Tabla N °54. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Entrevista de evaluación para notificar resultados."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	49	58,3%	58,3%
Algunas Veces	7	8,3%	66,7%
Nunca	28	33,3%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

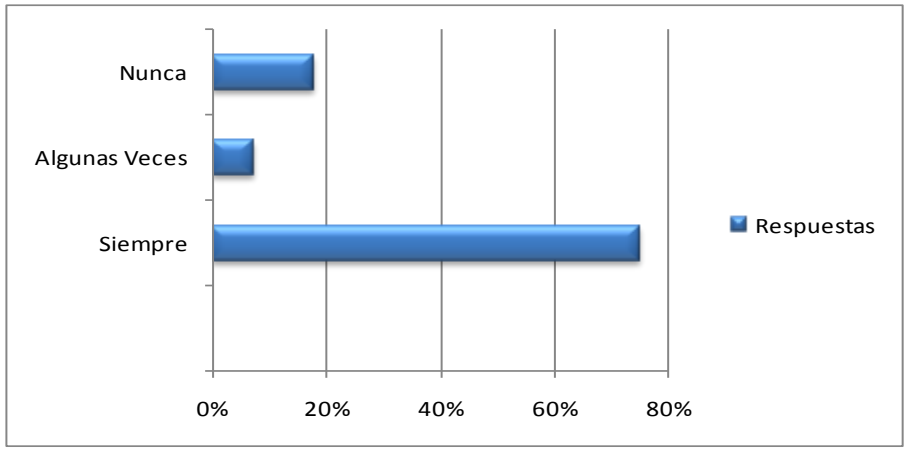
Gráfico N°39. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión para notificar los resultados de la evaluación del desempeño."

Supervisores

Tabla N °55. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Entrevista de evaluación para notificar resultados."**

Opciones de Respuestas	Supervisores	Porcentajes	Porcentajes Acumulados
Siempre	21	75,0%	75,0%
Algunas Veces	2	7,1%	82,1%
Nunca	5	17,9%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°40. Resultados de la afirmación "Se establece una reunión para notificar los resultados de la evaluación del desempeño."

Los resultados alcanzados por parte de los supervisados reflejan que en un 58,3% donde señalan que si se establece la reunión, así mismo los supervisores con un 75% consideran que se cumplen las entrevistas para notificar los resultados.

Si bien es cierto que el proceso es llevado a cabo existe un 33,3% el cual opina que nunca se estable la reunión. Dessler (2001) Menciona que en la metodología APO es fundamental la retroalimentación o discusión que poseen los supervisores del departamento para revisar el desempeño con los subordinados, a efectos de discutir y comprar el desempeño real de cada empleado con los resultados esperados.

Dimensión 10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado.

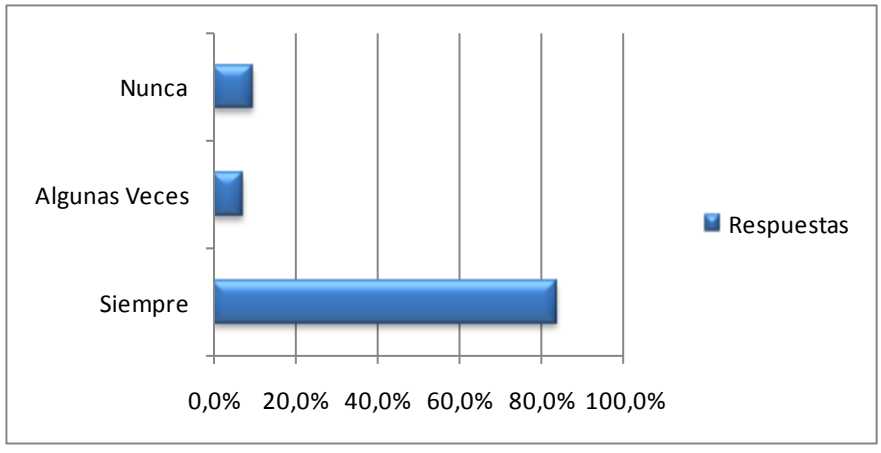
Ítem 15. "El funcionario supervisado firma el formato de la evaluación en señal de la aceptación de los resultados",

Supervisado

Tabla N °56. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Firma del supervisado como señal de haber sido notificado."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	70	83,3%	83,3%
Algunas Veces	6	7,1%	90,5%
Nunca	8	9,5%	100%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

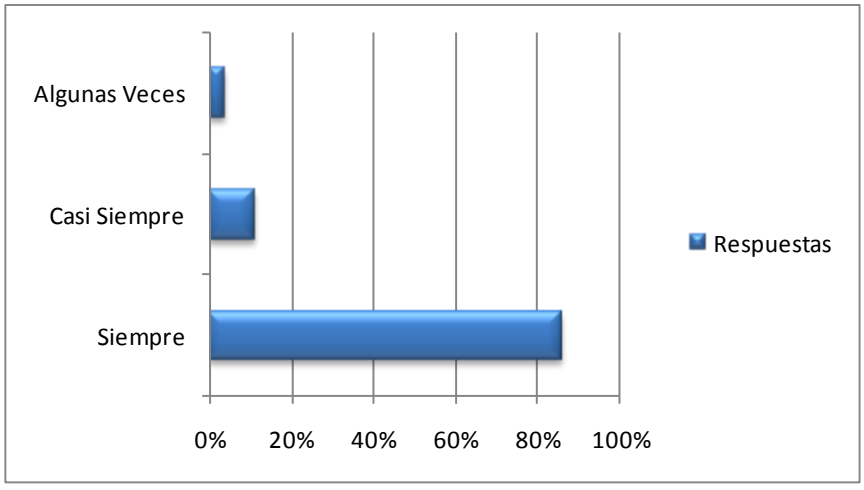
Gráfico N°41. Resultados de la afirmación "El funcionario supervisado firma el formato de la evaluación en señal de la aceptación de los resultados."

Supervisores

Tabla N °57. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Firma del supervisado como señal de haber sido notificado."**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	24	85,71%	85,71%
Algunas Veces	4	14,29%	100,00%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°42. Resultados de la afirmación "El funcionario supervisado firma el formato de la evaluación en señal de la aceptación de los resultados."

En esta pregunta podemos observar que los supervisores con el 83,3% y los supervisados con el 85,7% expresan que siempre se firma el formato de evaluación en señal de la aceptación de los datos.

Dimensión 10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado.

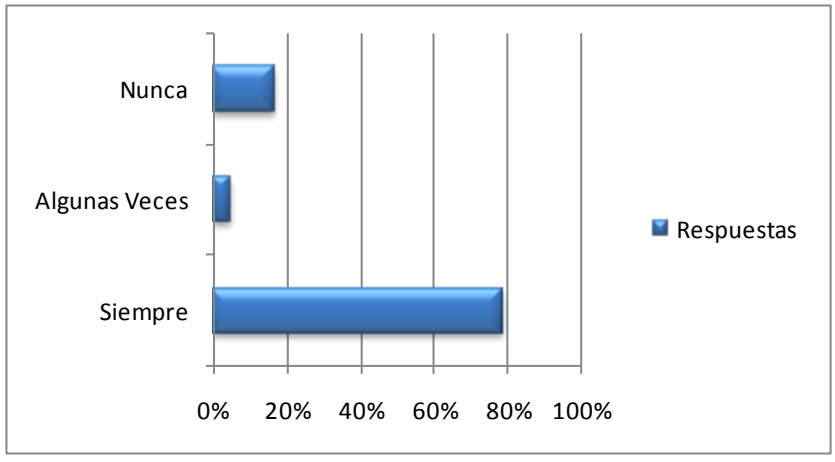
Ítem 16. "Se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño."

Supervisado

Tabla N°58. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Firma del supervisado como señal de haber sido notificado."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	66	78,6%	78,6%
Algunas Veces	4	4,8%	83,3%
Nunca	14	16,7%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

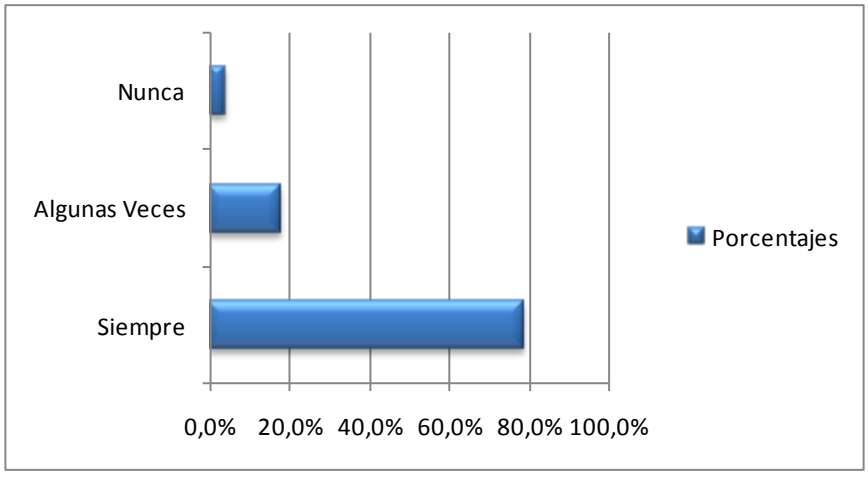
Gráfico N°43. Resultados de la afirmación "Se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño."

Supervisores

Tabla N°59. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Firma del supervisado como señal de haber sido notificado."**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	22	78,6%	78,6%
Algunas Veces	5	17,9%	96,4%
Nunca	1	3,6%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°44. Resultados de la afirmación "Se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño."

Los supervisados y supervisores señalan con un 78,6% y un 78,6% respectivamente que siempre se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño, por otro lado el 16,7% de los supervisados consideran que nunca notifican el desacuerdo con los resultados de la evaluación.

Si el supervisado no está de acuerdo con el resultado de su evaluación, existe un comité del evaluado, en palabras de la coordinadora de Obreros Johanna Pietri (entrevista realizada el 2015) el trabajador debe presentar una comunicación por escrito donde expresa

no estar de acuerdo para que se estudie su caso, después el comité del evaluado toma una decisión.

De igual forma la gerente de recursos humanos Lic. Livia Guida comenta que el comité está conformado por el gerente de recursos humanos y una figura que designa el concejo directivo (gerente) y se busca la manera de mediar quien tiene la razón y las pruebas que soportan lo que dice, solo si se consiguen elementos que estén a favor del supervisado, puede ser susceptible a modificar su evaluación"

Dimensión 11.Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño

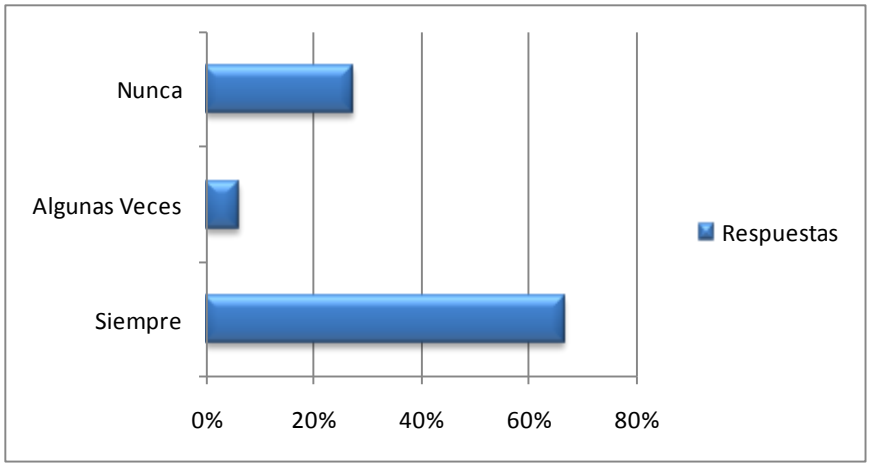
Ítem2. "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño."

Supervisado

Tabla N °60. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	56	66,7%	66,7%
Algunas Veces	5	6,0%	72,6%
Nunca	23	27,4%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

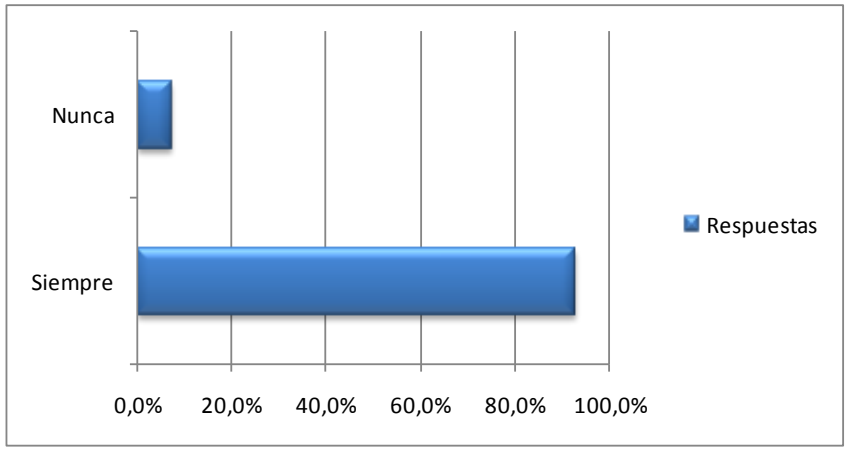
Gráfico N°45. Resultados de la afirmación "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño."

Supervisores

Tabla N°61. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño."**

Opciones de Respuestas	Supervisor	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	26	92,9%	92,9%
Nunca	2	7,1%	100,0%
Total	28	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°46. Resultados de la afirmación "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño."

Los datos arrojados en esta dimensión señalan por parte de los supervisados y supervisores con 66,7% y 92,9% respectivamente consideran que siempre se les hace llegar el resultado de su evaluación del desempeño.

Es importante señalar que el 27,4% de los supervisados opinan que nunca se les hace llegar los resultados, esto es considerado responsabilidad compartida entre la oficina de recursos humanos y los supervisores hacerle llegar los resultados para así poder mejorar el desempeño del personar.

Aunque sea la última fase del proceso no se debe descuidar ya que solo con los resultados el supervisado no solo sabrá la calificación obtenida por su esfuerzo sino podrá tener conocimiento de cuánto será el beneficio económico o el adiestramiento que le darán para el próximo semestre

A continuación se presentan los datos suministrados por partes de los supervisados, en cuanto a la Satisfacción con respecto al proceso del evaluación del desempeño, se analizó cada pregunta para determinar el nivel de satisfacción con respecto a cada paso del proceso.

Dimensión 1.Difusión del sistema de evaluación del desempeño.

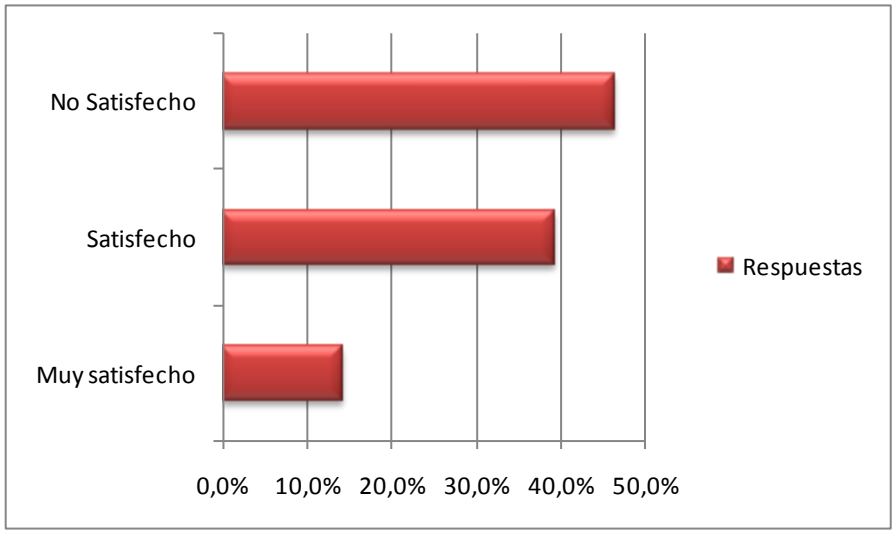
Ítem 3. "Respecto a la difusión de la información en cuanto a la evaluación del desempeño mediante charlas."

Supervisado

Tabla N°62. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Difusión del sistema de evaluación del desempeño."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	12	14,3%	14,3%
Medianamente Satisfecho	33	39,3%	53,6%
No Satisfecho	39	46,4%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°47. Resultados de la afirmación "Respecto a la difusión de la información en cuanto a la evaluación del desempeño."

En la difusión del sistema de evaluación observamos una mayor cantidad de funcionarios en la categoría nada satisfecho con un 46,4% personas, en la categoría medianamente satisfecho encontramos un 39,3% y por último hallamos que en la opción de respuesta muy satisfecho un 14,3%.

Es importante dar a conocer o difundir el proceso de evaluación, en palabras de Katavich (2013), una de las características importantes que funciona como predictor de la satisfacción con respecto al proceso de evaluación es la difusión ya que permite a los supervisores comunicar e informar a los empleados los distintos procesos que existen dentro de la evaluación, lo que proporciona más confianza por parte de los supervisados se sentirá más satisfecho con respecto a la evaluación.

Dimensión 1.Difusión del sistema de evaluación del desempeño.

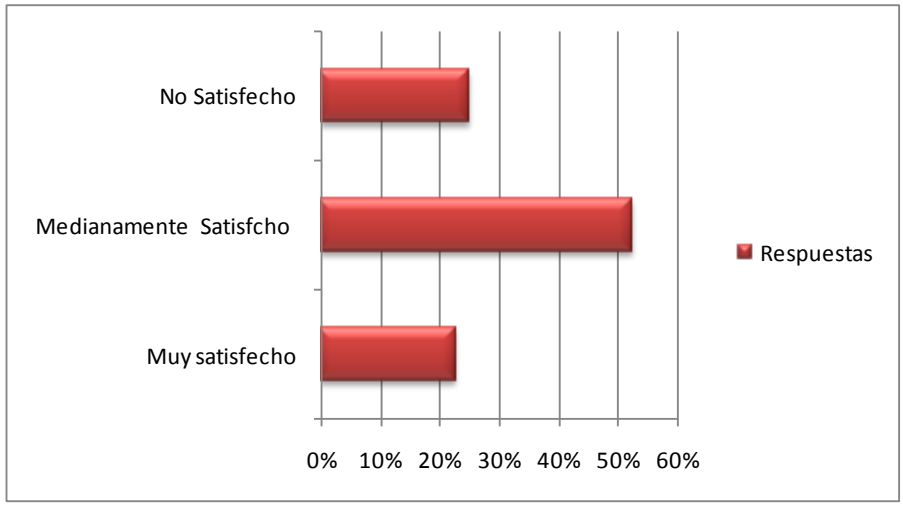
Ítem 5. "La difusión de información a través de correo electrónico."

Supervisado

Tabla N°63. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Difusión del sistema de evaluación del desempeño."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	19	22,6%	22,6%
Medianamente Satisfecho	44	52,4%	75,0%
No Satisfecho	21	25,0%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015
Gráfico N°48. Resultados de la afirmación "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño."

En la tabla se puede observar que el 52.4%esta medianamente satisfecho con la utilización del correo electrónico institucional, por otro lado el 25% se encuentra nada satisfecho con la utilización de este tipo de medio para difundir la información y por ultimo solo el 22.6% se encuentra satisfecho con el mecanismo de difusión.

Aunque los estudios de Katavich (2013), han demostrado que el manejo de la información acerca del proceso genera satisfacción en este caso podríamos atribuir al porcentaje, el supervisado opina que el método que se utiliza para difundir la información no es el más apropiado.

Dimensión 2.Formación del personal supervisor de los organismos

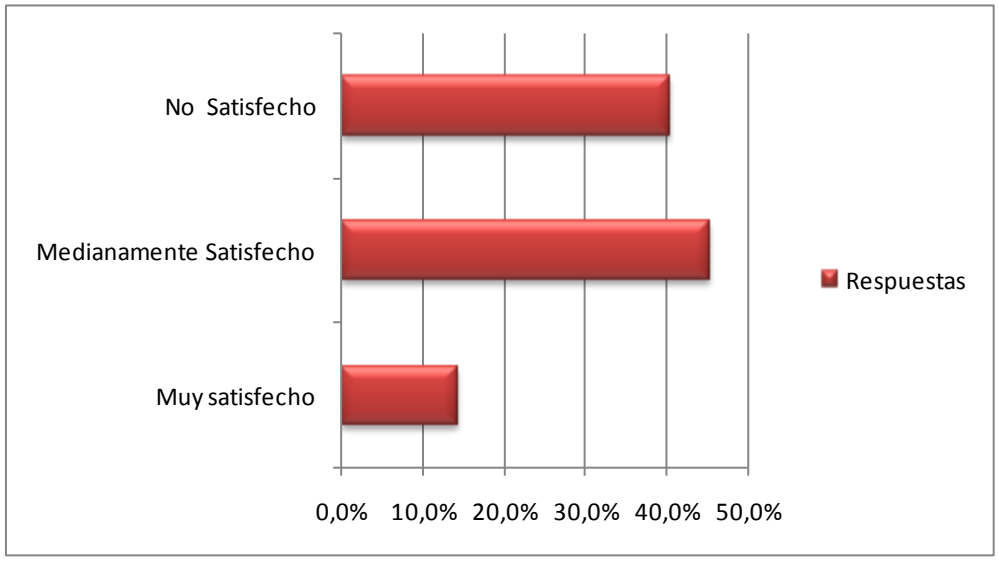
Ítem 4. "La información que se imparte en la charla acerca de la evaluación del desempeño."

Supervisado

Tabla N°64. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Formación del personal supervisor de los organismos."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	12	14,3%	14,3%
Medianamente Satisfecho	38	45,2%	59,5%
No Satisfecho	34	40,5%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°49. Resultados de la afirmación "La información que se imparte en la charla acerca de la evaluación del desempeño."

Los supervisados manifestaron en un 40,5% que no se encontraban satisfechos con respecto a la información que se les imparte en la charla acerca de la evaluación del desempeño, un 45,2% se encuentra medianamente satisfecho en cuanto a la información que se le es suministrada en las charlas y por ultimo con un 14,3% opinan no estar satisfecho.

Se encontró que la mayoría de los supervisados no se sienten nada satisfechos con respecto a la información que se les imparte, Autores como; (Giles y Mossholder, 1990; Levy & Williams, 1998; Monte, 1983, 1984; Pooyan y Eberhardt, 1989), han demostrado que cuando el supervisor les informa el propósito de la evaluación y les comunica los procedimientos y políticas que son necesarias, los supervisores podrían asegurarse que todo se esté llevando a cabo según las políticas, lo cual permite que la evaluación sea exitosa y los supervisados siente satisfacción en cuanto al proceso, específicamente con la difusión de la información.

Dimensión 3.Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

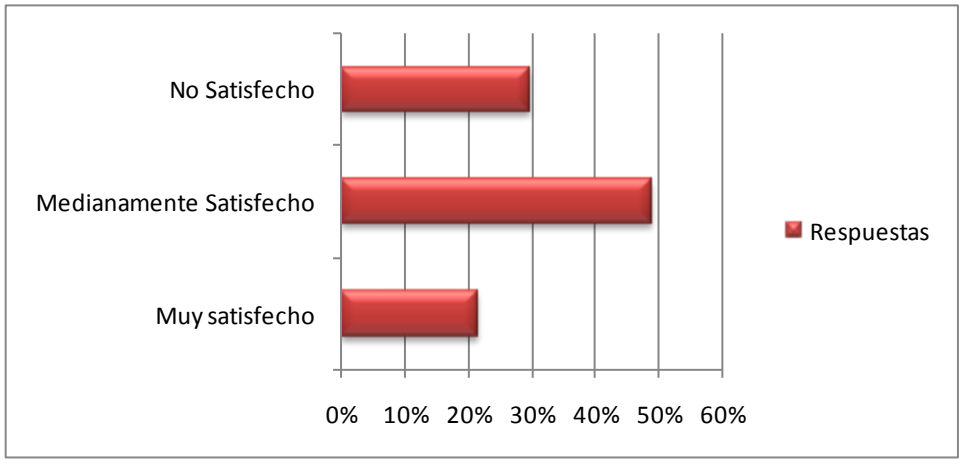
Ítem 17. "Los medios que la oficina de recursos humanos utiliza para dar información acerca de la evaluación del desempeño."

Supervisado

Tabla N°65. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Establecimiento de objetivos de desempeño individual."**

Opciones de Respuestas	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	18	21%	21%
Medianamente Satisfecho	41	49%	70%
No Satisfecho	25	30%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015
Gráfico N°50. Resultados de la afirmación "Establecimiento de objetivos de desempeño individual."

En la tabla podemos observa la satisfacción con respecto a los medios que la oficina de recursos humanos utiliza para dar información acerca de la evaluación del desempeño, donde el 21% se encuentra muy satisfecho, el 49% están medianamente satisfechos lo que corresponde a 41 personas, en el mismo se encontró el 30%

El manejo de la información por parte de los supervisados permite que ellos conozcan el proceso lo cual aumenta la confianza y por ende la satisfacción, partiendo de los resultados propuestos por la población muestral podemos inferir que los medios por los cuales se hace llegar la información puede presentar deficiencias y no permite al supervisado conocer completamente el proceso los cual puede generar dudas que se traducen en insatisfacción.

Dimensión 3.Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

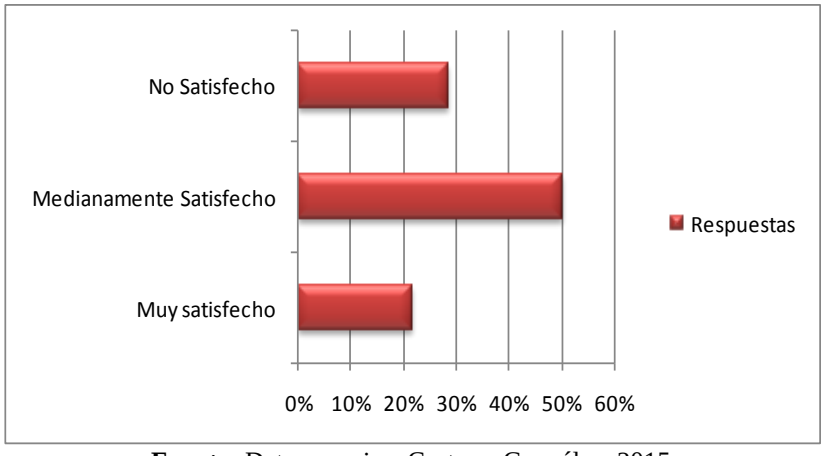
Ítem 19. "Con la información enviada por la oficina de personal para el establecimiento de los objetivos del desempeño vía intranet."

Supervisado

Tabla N°66. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión:**"Establecimiento de objetivos de desempeño individual."**

Opciones de Respuestas	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	18	21%	21%
Medianamente Satisfecho	42	50%	71%
No Satisfecho	24	29%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°51. Resultados de la afirmación "Establecimiento de objetivos de desempeño individual."

Se observa en cuanto a la "convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño, el 21% se siente muy satisfecho, un 50% comporte sentirse medianamente satisfecho y el 29% no están satisfechos.

El conocimiento de los supervisores en cuanto al sistema de evaluación marca la diferencia ya que permite que los mismo estén ubicados en cada etapa del proceso y según lo comentado por Giles y Mossholder, 1990; Levy & Williams, 1998; Monte, 1983, 1984; Pooyan y Eberhardt, 1989) han demostrado que cuando el supervisor informa: 1) el propósito de la evaluación, 2) la comunicación de los procedimientos y políticas que son necesarios, 3) se le informa como el sistema será aplicado y supervisado, de esta manera el trabajador se asegurara que todo se está llevando a cabo según las políticas y esto permite que la evaluación sea realmente exitosa y ambas partes se sientan satisfechas con respecto al proceso.

Dimensión 3.Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

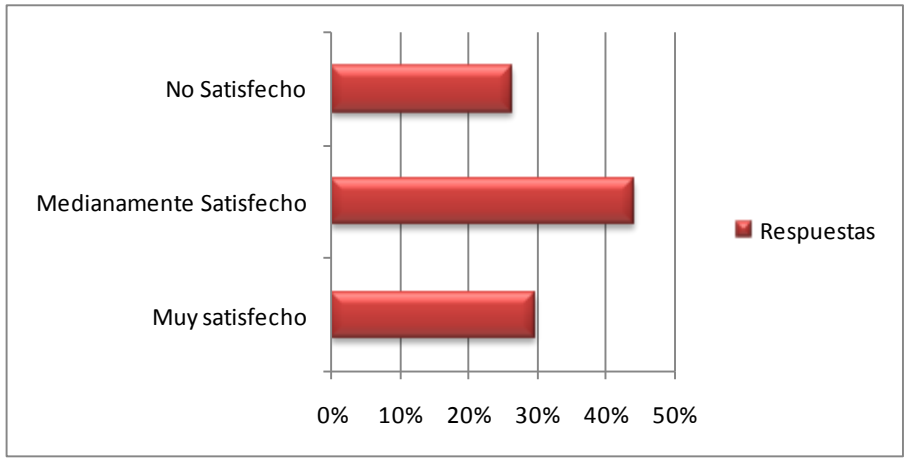
Ítem 15. "Con la información enviada por la oficina de personal para el establecimiento de los objetivos del desempeño vía intranet."

Supervisado

Tabla N°67. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Establecimiento de objetivos de desempeño individual."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	25	30%	30%
Medianamente Satisfecho	37	44%	74%
No Satisfecho	22	26%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°52. Resultados de la afirmación "Establecimiento de objetivos de desempeño individual."

Como se puede observar, en "el seguimiento que mi supervisor le da a los objetivos que se me fueron asignados". Los funcionarios con el 30% se encuentran satisfechos con respecto a el seguimiento que realiza a los objetivos asignaos, un 44% se encuentra medianamente satisfechos, donde no siempre se le hace el seguimiento, por otro lado el 26% arrojo no estar satisfechos en este proceso.

Es importante que el supervisor periódicamente le da seguimiento a los objetivos ya que como se ha comentado anteriormente esto recalca la importancia que tienen los aportes de cada funcionario a la organización y no es suficiente solo llevar a cabo la reunión sino informar de manera clara y precisa que se debe mejorar o cambiar.

Dimensión 4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

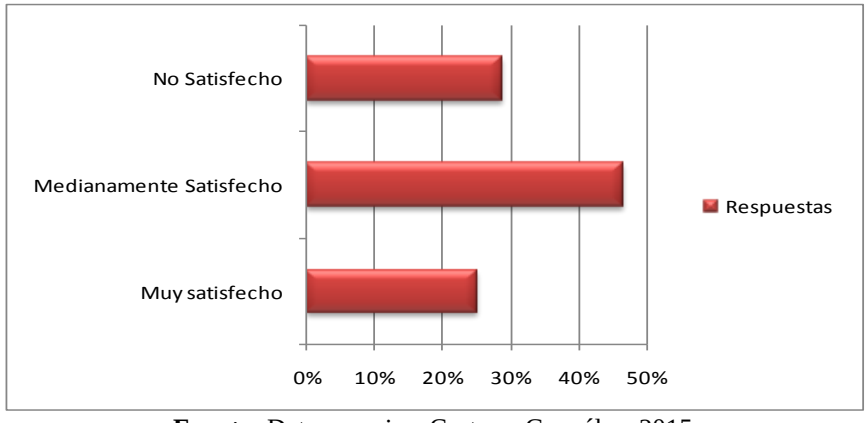
Ítem 16. "La convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño."

Supervisado

Tabla N°68. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento."**

Opciones de Respuestas	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	21	25%	25%
Medianamente Satisfecho	39	46%	71%
No Satisfecho	24	29%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°53. Resultados de la afirmación "La convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño."

Se observa en cuanto a la "la convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño", el 25% se siente muy satisfecho con respecto a la convocatoria, un 46% comporte sentirse medianamente satisfecho y el 29% no están satisfechos con la convocatorias.

Los resultados de la población muestral, arrojan que los supervisores pueden estar presentando ciertas deficiencias en trasmitir la información lo cual afecta la sensación de confianza que poseen los supervisados desmejorando un los niveles de satisfacción presentados por la población muestral.

Dimensión 4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

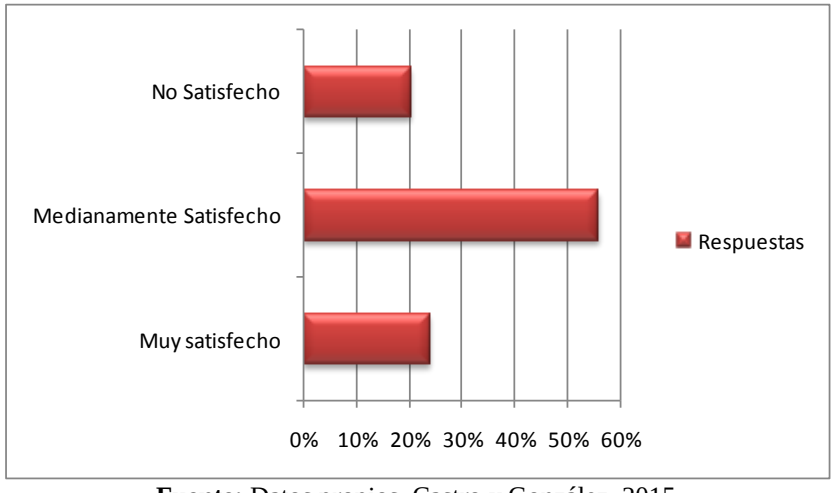
Ítem 18."La entrevista acordada con mi supervisor para establecer los objetivos de desempeño individual (ODI).

Supervisado

Tabla N°69. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	20	24%	24%
Medianamente Satisfecho	47	56%	80%
No Satisfecho	17	20%	100%
Total	84	100%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°54. Resultados de la afirmación "La convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño."

En la tabla podemos observa la satisfacción con respecto a la entrevista acordada con mi supervisor para establecer los objetivos de desempeño individual (ODI), donde el 24% se encuentra muy satisfecho, el 56% están satisfechos lo que corresponde, en el mismo se encontró el 20% no satisfechos.

Dimensión 4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

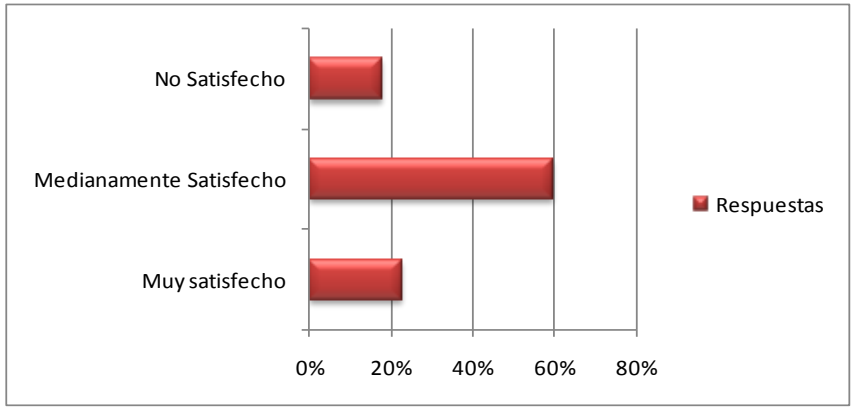
Ítem 12. "Los indicadores de cumplimiento que junto a mi supervisor fueron asignados

Supervisado

Tabla N°70. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión:**"Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	19	22,6%	22,6%
Medianamente Satisfecho	50	59,5%	82,1%
No Satisfecho	15	17,9%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°55. Resultados de la afirmación "Los indicadores de cumplimiento que junto a mi supervisor fueron asignados."

En la tabla podemos observa la satisfacción con respecto a la respuesta que me ha dado la oficina de recursos humanos ante mis dudas, donde el 22,8% se encuentra muy satisfecho el cual, el 59,5% está medianamente satisfecho lo que corresponde, en la misma pregunta se encontró el 17,9% encontrándose no satisfechas.

Esto puede indicar que el supervisor no toma mucho en cuenta lo propuesto por el supervisado lo cual podría afectar al logro de los indicadores ya que se pudiera estar exigiendo de más al supervisado y esto traería como consecuencia una pérdida de sentido en la medición de cumplimiento de los objetivos.

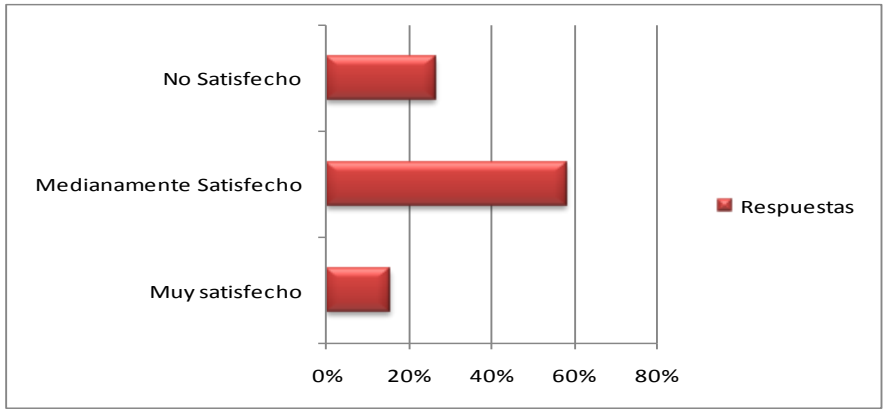
Dimensión 5. Reuniones Informativas

Ítem 6. "Las reuniones establecidas para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual (ODI)

Tabla N°71. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: "**Reuniones Informativas."**

Opciones de Respuesta	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	13	15,5%	15,5%
Medianamente Satisfecho	49	58,3%	73,8%
No Satisfecho	22	26,2%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°56. Resultados de la afirmación "Las reuniones establecidas para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual (ODI)

La tabla que se muestra anteriormente permite observa los niveles de satisfacción que poseen los funcionarios supervisados al preguntarles acerca de las reuniones que se establecen para verificar el cumplimiento de los ODI, un 58,3% demostraron sentirse medianamente satisfechos, el 26.2% opinó no sentirse satisfecho con este proceso, mientras que el 15.5% se sintió muy satisfecho con la entrevista para verificar los ODI.

Las entrevistas para verificar el cumplimiento de los ODI o la retro alimentación que el supervisor le da a su equipo de trabajo, tiene un papel de predicción dentro de la satisfacción, Katavich (2013) menciona que la retroalimentación proporciona a los supervisados información de manera oportuna y pertinente para que ellos puedan determinar si están trabajando en la dirección correcta y con concordancia a los objetivos pautados, de igual forma Roberts y Reed, (1996) (citado por Katavich, 2013, de terminan que la frecuencia en que se haga la entrevista de evaluación es un importante predictor de la satisfacción que tengan los funcionarios ya que entre más veces tengan feedback pueden corregir a tiempo cualquier desviación.

Es por eso que aunque el proceso ocurra, los supervisores deben contemplar las mejores estrategias para realizar esta entrevista ya que esto puede afectar el desenvolvimiento de los funcionarios.

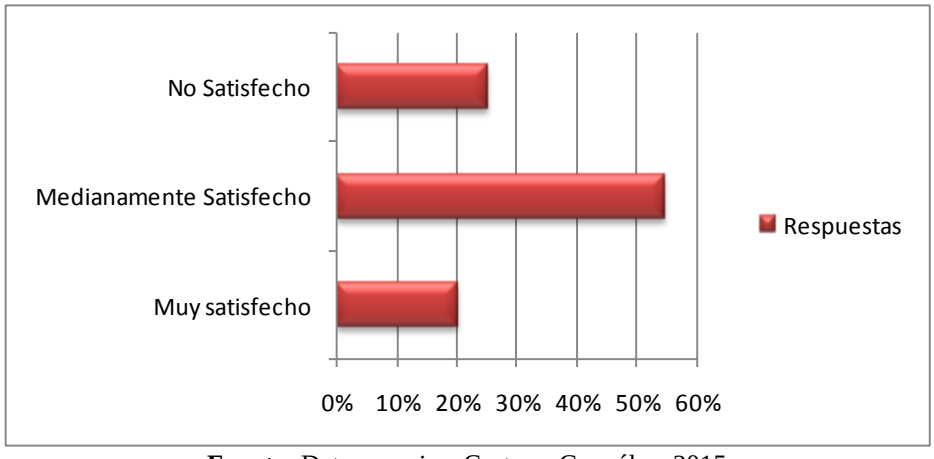
Dimensión 5. Reuniones Informativas

Ítem 14. "La reunión que coordino con mi supervisor para verificar posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla N°72. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reuniones Informativas."**

Opciones de Respuestas	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	17	20,2%	20,2%
Medianamente Satisfecho	46	54,8%	75,0%
No Satisfecho	21	25,0%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°57. Resultados de la afirmación "La reunión que coordino con mi supervisor para verificar posibles desviaciones en el cumplimiento de los objetivos."

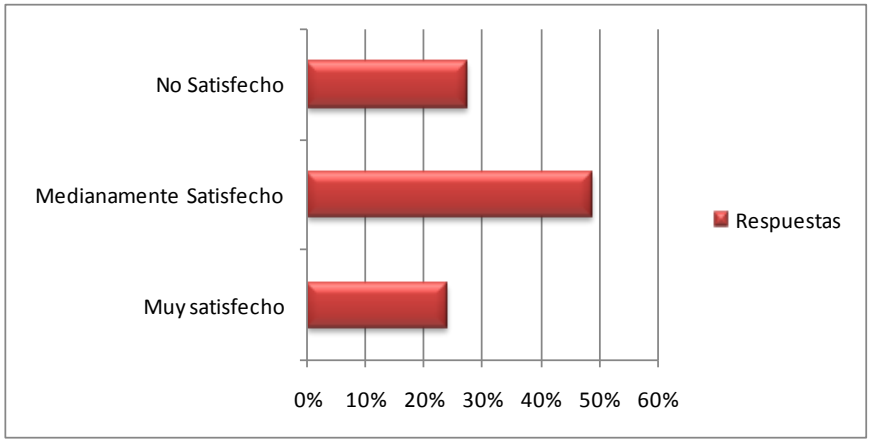
Dimensión 6. Orientación a supervisores sobre sistema de evaluación del desempeño.

Ítem 11. "La respuesta que me ha dado la oficina de personal ante mis dudas."

Tabla N°73. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Orientación a supervisores sobre sistema de evaluación del desempeño."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	20	23,8%	23,8%
Medianamente Satisfecho	41	48,8%	72,6%
No Satisfecho	23	27,4%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°58. Resultados de la afirmación "La respuesta que me ha dado la oficina de personal ante mis dudas."

Con respecto a la "respuesta que me da el la oficina de personal ante mis dudas, observamos un 23.8%muy satisfecho, es decir sienten por parte dela oficina de recursos humanos aclaran sus dudas ante cualquier pregunta, por otro lado un 48.8% medianamente satisfecho, por consigueinete los funcioanrios pueden sentir que en ocasiones la oficina de personal no lo solventan las dudas por compelto, y por ultimo, un 27,4% no satisfecho con las respuestas que recibe ante las dudas que s epuedan presentar.

Es importante que el funcioanrio solvente todas las dudas que pueda tener ante cualqueir duda, y que reciba por parte de la oficina de recursos humanos toda la informacion necesaria, de esta manera el trabajador podra tener mas seguirdad con respecto a las tareas que quiera realziar. Como sustenta el autor Hepner (1930), cuando los supervisores pueden aclarar dudas de manera correcta a los empleados los distintos procesos que existen dentro de la evaluación, lo que proporciona más confianza por parte de los empleados, y al estar presente niveles altos de confianza el trabajador se sentirá más satisfecho con respecto a la evaluación.

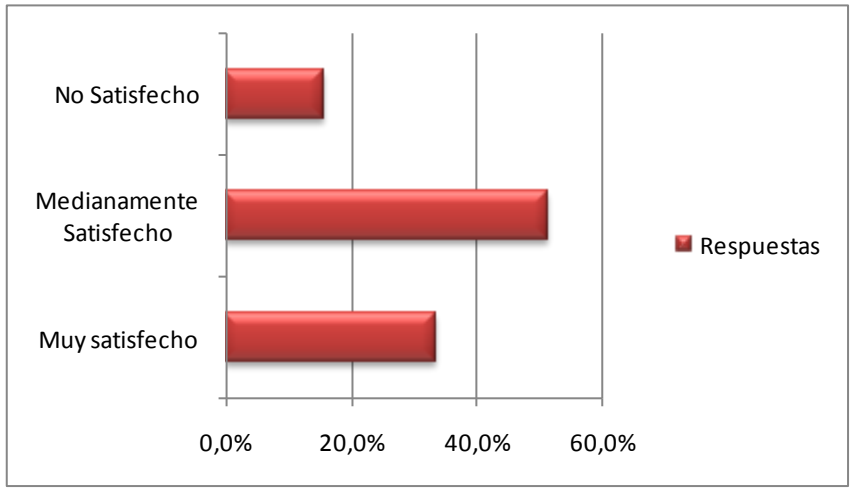
Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño.

Ítem 13. "La forma en que mi supervisor establece en el instrumento los objetivos de desempeño individual (ODI)."

Tabla N°74. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño."**

Opciones de Respuestas	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	28	33,3%	33,3%
Medianamente Satisfecho	43	51,2%	84,5%
No Satisfecho	13	15,5%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°59. Resultados de la afirmación "La forma en que mi supervisor establece en el instrumento los objetivos de desempeño individual (ODI)."

Se puede observar que la poblacion muestral que un 51,2% % se siente medianamente satisfecho La forma en que mi supervisor establece en el instrumento los objetivos de desempeño individual (ODI), mientras que un 33,3% afirma encontrarse muy satisfecho y un 15,5% nada satisfecho.

El establecimiento de los objetivos esta estrechamente relacionado con la comunicaicon que poseen los supervisores con su equipo de trabajo, Katavich (2013) agrega que la entrevista también es utilizada para discutir las mates u objetivos que el supervisado debe lograr, según Dorfman (1986). (Citado por Katavich, 2013), sugiere que las metas podrían predecir la satisfacción de la evaluación dado que el establecimiento de las metas puede ayudar aumentar el conocimiento de los empleados acerca de la importancia de los aportes que tiene para la organización.

Por ende puede que los supervisores no estén explicando de manera concisa los objetivos que el supervisor debe lograr o que existan fallas en la comunicación de estos objetivos.

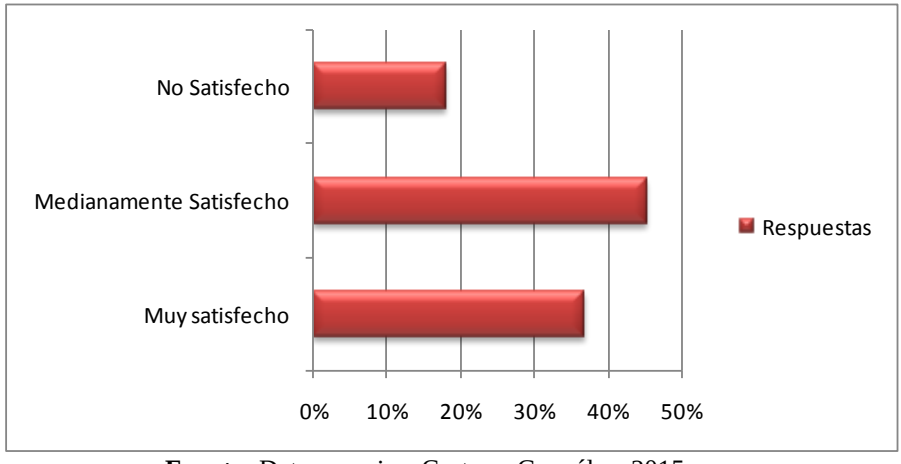
Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño.

Ítem 10. "Las competencias que mi supervisor me pondera de acuerdo al nivel y cargo que ocupo."

Tabla N°75. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	31	36,9%	36,9%
Medianamente Satisfecho	38	45,2%	82,1%
No Satisfecho	15	17,9%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°60. Resultados de la afirmación "Las competencias que mi supervisor me pondera de acuerdo al nivel y cargo que ocupo."

Podemos observar que un 42,5% se encuentran medianamente satisfecho, de igual forma encontramos que un 36,9% se encuentra satisfecho y un 17,9% nada satisfecho, con lo cual podemos afirmar que a pesar de que el proceso se cumple, los supervisados pueden considerar que el supervisor no está siendo lo suficientemente claro en el establecimientos de

los objetivos ya que puede que les exija de mas o que no tome realmente en cuenta sus responsabilidades al momento de ponderar los resultados.

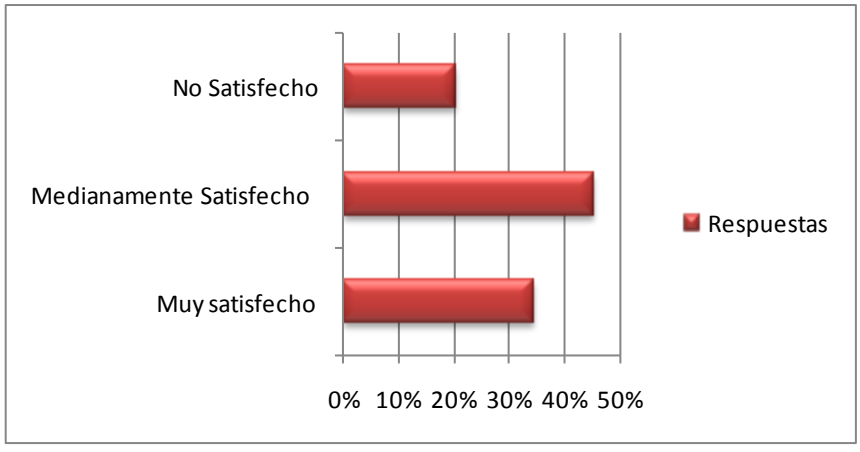
Dimensión 8. Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo.

Ítem 2. "La reunión donde se discutieron mis resultados de evaluación."

Tabla N°76. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión: **"Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	29	34,5%	34,5%
Medianamente Satisfecho	38	45,2%	79,8%
No Satisfecho	17	20,2%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°61. Resultados de la afirmación "La reunión donde se discutieron mis resultados de evaluación."

Se puede ver que un total de 38 supervisados, es decir, un 45,2% se encuentran medianamente satisfecho en cuanto a la reunión que tuvo con su supervisor para analizar los resultados de su evaluación, un 34,5% manifestó estar muy satisfecho con la entrevista que tuvo para analizar los resultados de su evaluación mientras el 20,2% se sienten poco satisfecho con la entrevista.

Consideramos que la amplitud entre las opciones de respuesta se da porque la entrevista es un proceso subjetivo que depende de cada supervisor, sin embargo esto no exonera la importancia que posee la entrevista en la determinación de la satisfacción que puedan poseer los funcionarios supervisados en estudios realizados por Dorfman, Stephan, y Loveland (1986) y Boswell y Boudreau (2000), Katavich, (Citado por Katavich, 2013), establecen la entrevista tiene distintos impactos sobre la satisfacción que pueda poseer el supervisado y cuando la entrevista es utilizada en función del desarrollo del supervisado, estarán más propensos a mostrar porcentajes más altos de satisfacción y un mejor rendimiento en el trabajo.

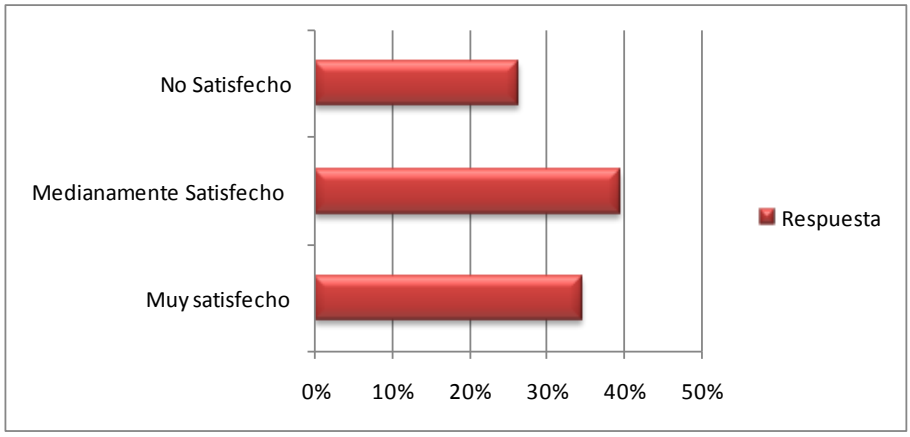
Dimensión 9. Entrevista de evaluación para notificar resultados

Ítem 8. "Entrevista que me realizo mi supervisor para notificarme los resultados de mi evaluación del desempeño."

Tabla N°77. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**:"Entrevista de evaluación para notificar resultados."**

Opciones de Resultados	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	29	34,5%	34,5%
Medianamente Satisfecho	33	39,3%	73,8%
No Satisfecho	22	26,2%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015
Gráfico N°62. Resultados de la afirmación "Entrevista que me realizo mi supervisor para notificarme los resultados de mi evaluación del desempeño."

En cuanto a la afirmacion "Entrevista que me realizo mi supervisor para notificarme los resultados de mi evaluación del desempeño. Encontramos que un 39.% se encuentra medianamente satisfecho mientras que 34.5% se siente muy satisfecho y un 26.2% no se encuentra satisfecho.

Como se ha mencionado anteriormente la entrevista es un proceso que se marca por la subjetividad que posee el supervisor, esto puede hacer que la entrevista sea una buena o mala experiencia en palabras de Reed, (1996) (citado por Katavich, 2013); no siempre se puede tener una relación positiva con la entrevista ya que la misma depende del tipo de retroalimentación que el supervisor pueda dar y la fuente de donde se obtuvo la información, de igual forma el autor hace la salvedad de que tener una retroalimentación negativa no siempre se relaciona con una reducción en la satisfacción, debido a que aunque se le puede dar la oportunidad de rectificar su plan de acción.

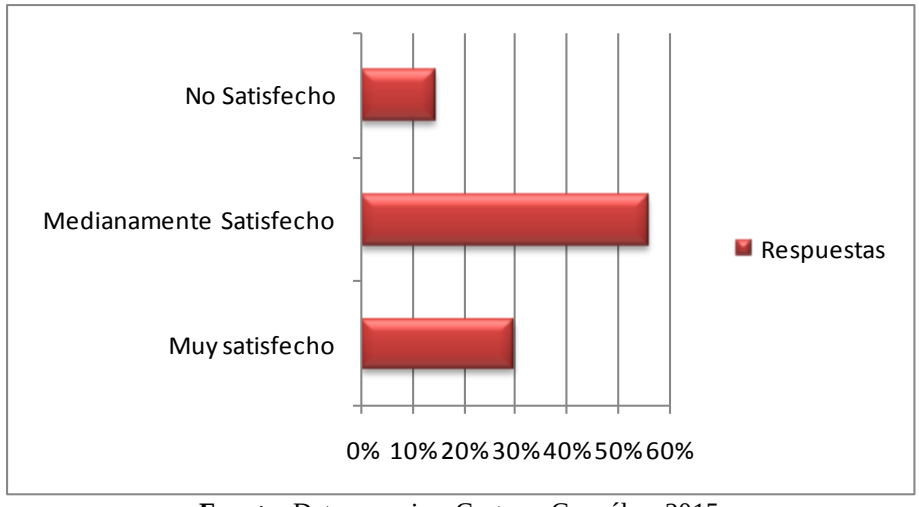
Dimensión 10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado

Ítem 7. "El formato de aceptación de los resultados."

Tabla N°78. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**:** "**Firma del supervisado como señal de haber sido notificado."**

Opciones de Respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	25	29,8%	29,8%
Medianamente Satisfecho	47	56,0%	85,7%
No Satisfecho	12	14,3%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015
Gráfico N°63. Resultados de la afirmación "El formato de aceptación de los resultados."

La tabla N°78 nos muestra la distribución de la población encuestada con respecto a la afirmación "El formato de aceptación de los resultados" observamos que 56% se encuentra medianamente satisfecha, el 29,8% se encuentra muy satisfecha con el proceso de notificación de resultados y en menor medida se encontró con un 14,3% no satisfecho.

Es importante destacar que el supervisado debe entender los procesos ya que como se ha mencionado antes, al conocer el proceso y el por el mismo aumentara la confianza de ellos hacia las distintas etapas y esto traerá como consecuencia un aumento en la satisfacción, en este caso la distribución mayor se encuentra en medianamente lo que nos lleva a argumentar y basadnos en entrevistas informales, que el proceso se puede seguir pero que al momento de la comunicación lo supervisores podrían fallar.

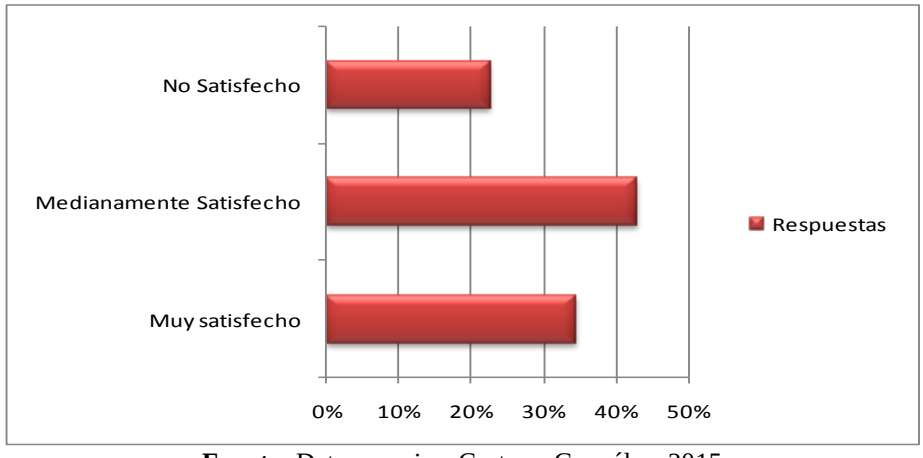
Dimensión 10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado

Ítem 9. "La posibilidad que tengo para exponer algún desacuerdo al nivel y cargo que ocupo."

Tabla N°79. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**: "Firma del supervisado como señal de haber sido notificado."**

Opciones de respuestas	Supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	29	34,5%	34,5%
Medianamente Satisfecho	36	42,9%	77,4%
No Satisfecho	19	22,6%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°64. Resultados de la afirmación "La posibilidad que tengo para exponer algún desacuerdo al nivel y cargo que ocupo."

Se puede observar que la poblacion muestral que un 42.9% se siente medianamente satisfecho con las posibilidades que tiene de exporner sus clamos, mientras que un 34.5% adirma encontrarse muy satisfecho y un 22.6 nada satisfecho.

Esta etapa del proceso al igual a otros esta marcadon el trato que el supervisor pueda dar al momento de la participacion de sus supervisados, ya que de los factores que influye en la satisfaccion es el reconocimiento que pueda tener el supervisado porte de su supervisor y el aliento que el mismo le da.

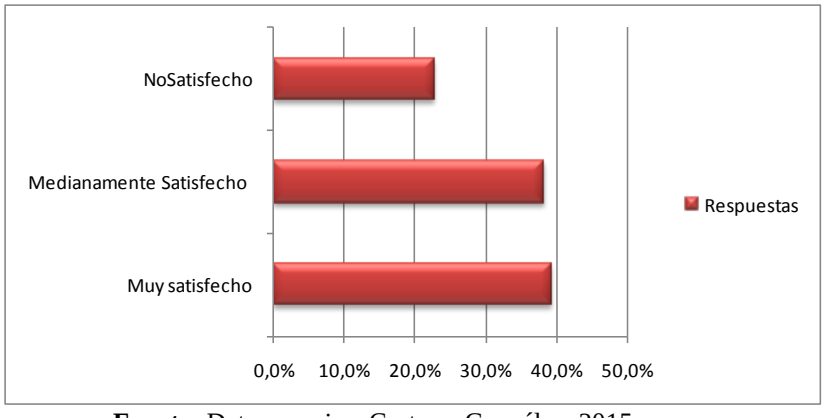
Dimensión 11. Envió de formato de resultados de la evaluación del desempeño

Ítem 1. "Los Resultados que me hacen llegar de la oficina de personal de mi evaluación del desempeño."

Tabla N°80. Resultados de la pregunta que corresponde a la dimensión**: "Envió de formato de resultados de la evaluación del desempeño."**

Opciones de Respuestas	supervisado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy satisfecho	33	39,3%	39,3%
Medianamente Satisfecho	32	38,1%	77,4%
No Satisfecho	19	22,6%	100,0%
Total	84	100,0%	

Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015



Fuente: Datos propios. Castro y González, 2015

Gráfico N°65. Resultados de la afirmación "Los Resultados que me hacen llegar de la oficina de personal de mi evaluación del desempeño."

En el caso de la afirmación "cuan satisfecho me siento con respecto a los resultados que se me hacen llegar de la oficina de recursos humanos" los datos fueron los siguientes; el 39,3% de las personas manifestaron encontrarse muy satisfechos en relación con la afirmación, es decir se sienten conformes en cómo la oficina les hace llegar sus resultados, 38,1% manifestó estar medianamente satisfecho por consiguiente sienten que en ciertas ocasiones la oficina de personal cumple con el envió del formato, por consiguiente sienten que en ciertas ocasiones los resultados pueden que no sean los esperados y 22,6% por ultimo manifiestan no estar conformes en como la oficina de personal les envía los resultados de su evaluación.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

A partir de los datos y análisis de los resultados realizados se encontraron varios aspectos relevantes en base a los objetivos señalados en la investiga, los cuales se pueden agrupar a manera de conclusiones.

Dimensión 1. Difusión del sistema de evaluación del desempeño.

Ítem 19. "Se realiza la difusión del proceso del sistema de evaluación del desempeño mediante las charlas."

- ✓ La mayoría de los funcionarios encuestados consideran que no se les imparten charlas donde se explique el proceso, por lo tanto es posible que existan dudas desde el principio y por ejemplo; los supervisores no tenga claro lo que deben evaluar y como se debe evaluar, mientras que los supervisados no asimilen como serán evaluados y como logran los objetivos, aunque existe un porcentaje que afirma que si se dan las charlas, en lo que a la investigación se refiere y basándose en lo propuesto por Logenecker y Goff (1992) establecen para que la evaluación sea exitosa los gerentes y evaluados deben poseer una percepción compartida del proceso, por ende podemos afirmar que este proceso presenta deficiencias y no se cumple.

Ítem 7: "Se efectúa la difusión del sistema de evaluación del desempeño a través del correo institucional."

- ✓ En esta fase del proceso notamos que existe una gran distribución de la población muestral que afirma el cumplimiento por parte de la oficina de recursos humanos de la difusión del sistema, aunque existe un porcentaje que opina que se presentan deficiencias, para esta investigación consideramos que se cumple este proceso.

Dimensión 2. Formación del personal supervisor de los organismos.

Ítem18. "Se recibe la formación para llevar a cabo la evaluación del desempeño mediante charlas."

- ✓ Una alta distribución de la población muestral afirma que reciben la información para llevar a cabo el proceso de evaluación, aunque exista un porcentaje que exclama lo contrario para efecto de esta investigación podremos señalar que se cumple el proceso, sin embargo los encargados de distribuir la información deben tomar en cuenta esta inconformidad demostrara por algunas personas.

Dimensión 3. Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

Ítem 1. "El formato de evaluación del desempeño se consigue en la intranet."

- ✓ Con respecto a esta etapa del proceso la afirmación por parte de los supervisores es alta lo cual con llevaría a pensar que si se cumple el proceso, al cotejar estos resultados con la muestra de los supervisados conseguimos que el frecuencia de aceptación disminuye pero no lo suficiente para considerar que el proceso no se da, sin embargo debemos prestar atención a las personas que hayan errores en esta etapa del proceso.

Ítem 8. "Los objetivos son establecidos vía intranet."

✓ De igual forma en esta pregunta conseguimos altos porcentajes de afirmación y por otro lado encontramos casos donde los objetivos eran establecidos manualmente debido a diversas razones que no se precisaron en la investigación, lo cual resulta en una falta al proceso que la oficina de recursos humanos estableció.

Ítem 6. "Se le hace seguimiento a los objetivos de desempeño individual previamente establecidos."

✓ En cuanto al seguimiento de los objetivos encontramos que la mayoría de la población afirmo que si se hace seguimiento de los objetivos, sin embargo existe un porcentaje que expresa el no cumplimiento de esta etapa, para efectos de esta investigación, consideramos opiniones de los encuestados que determinaron la subjetividad en el proceso, lo que lleva a

especular que existe cierto grado de imparcialidad en la entrevista lo que trae como consecuencia que la misma no sea exitosa.

Dimensión 4. Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

Ítem 9. "Se notifica mediante correo electrónico el inicio del proceso de la evaluación del desempeño."

- ✓ La mayoría de la población muestral afirma que recibe por correo la notificación de inicio del sistema de evaluación, consiguiendo que esta etapa del proceso se cumpla, aunque debemos tomar en cuenta que existen casos aislados que reportan que no se da esta fase, es de suma importancia mantener al supervisado informado desde el principio de todo el proceso ya que esto aumentara la confianza de ellos hacia el proceso.

Dimensión 4. Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

Ítem5."Se establece una reunión entre el supervisor/supervisado que permite el establecimiento de los objetivos individuales."

- ✓ En promedio la población muestral afirma que si posee una reunión para establecer los objetivos de desempeño individual, lo que lleva a considerar que el proceso se cumple, de igual forma encontramos un pequeño porcentaje que expresa el no cumplimiento de esta etapa tan fundamental para completar la evaluación del desempeño, podemos sospechar que se trata de la subjetividad presente en la entrevista.

La oficina de personal debe prestar más atención a esta fase ya que sin una buena entrevista puede que los objetivos establecidos no sean los mejor o los resultados no sean los mejores.

Dimensión 4. Reunión supervisor/supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

Ítem 17. "A partir de los objetivos asignados se establecen los indicadores de cumplimiento."

- ✓ En cuanto a los indicadores de cumplimiento la población muestral en niveles generales considera que se realizan, existen encuestados que consideran que no se está llevando a cabo esta fase, lo que llama la atención ya que si se hallan inconsistencias en la determinación de los indicadores, existen posibilidades que la realización de las tareas no pueda ser exitosa. Por tanto podemos afirmar que el proceso se está cumpliendo, pudiéramos inferir que no de la manera más beneficiosa para los supervisados, supervisores y la institución.

Dimensión 5. Reuniones Informativas

Ítem 10. "Durante el proceso de evaluación se hacen reuniones para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual."

- ✓ En cuanto la verificación de cumplimiento de los objetivos encontramos que se presenta una amplitud en la opinión de la población muestral, lo que genera inquietud ya que esta etapa determina si el trabajador está volcando su esfuerzo en la dirección correcta o no, en esta fase encontramos elementos que limitan su desarrollo como la subjetividad que presentan las entrevistas, para el objeto de estudio entenderemos que este proceso no se cumple a cabalidad.

Ítem 4. "A través de reuniones se corrigen las posibles fallas o desviaciones presentadas."

- ✓ La población muestral en su mayoría considera que se corrigen las fallas presentadas en el proceso de cumplimiento de los objetivos de desempeño individual, lo cual pudiéramos entender que se cumple el proceso, pero observando los resultados conseguimos encuestados que manifiestan que no se les da debida corrección, por en den se da el

proceso pero se debe mejorar la forma o dar herramientas que permitan al supervisor detectar las desviaciones de una manera más sencilla.

Dimensión 6. Reuniones Informativas

Ítem 12. "La oficina de recursos humanos aclara dudas del proceso de evaluación mediante correos, comunicaciones escritas o vía telefónica."

- ✓ La población muestral en su mayoría considera que se la gerencia de recursos humanos cumple con aclarar las dudas que los funcionarios tengan acerca de la evaluación del desempeño, de igual forma se presentan casos donde la muestra manifiesta que la oficina de recursos humanos no toma en cuenta sus dudas, para el estudio tomaremos como positivo el cumplimiento.

Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación del desempeño

Ítem 13. "Se llena el instrumento en intranet con los objetivos que fueron previamente establecidos."

- ✓ La mayoría de los funcionarios aseguraron que el instrumento es llenado en intranet, sin embargo existe una parte de la población estudiada que manifiesta el no cumplimiento de este proceso, es de suma importancia para este estudio entender que estas etapas pueden ser cuestionadas por la subjetividad que poseen los supervisores, la oficina de recursos humanos tiene que monitorear estos casos que aunque parezcan no tan importantes pueden determinar la existencia de algunos fallos en el adiestramiento por parte de los supervisores.

Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación del desempeño

Ítem 11. "Las competencias se ponderan de acuerdo al nivel y cargo evaluado."

- ✓ Los resultados que observamos en esta pregunta nos arrojan que se cumple el proceso, sin embargo existe una parte de la población que expresa el no cumplimiento de esta etapa, lo

cual genera dudas ya que al no ponderar las competencias el supervisado no tendrá claro con cual es la distribución de sus objetivos, lo que dificulta la realización de los mismos.

Dimensión 8. Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo

Ítem 14. "Los resultados son discutidos entre supervisor y supervisado."

- ✓ La población muestral en su mayoría expresa el cumplimiento de esta fase sin embargo existe una parte de los supervisados que opinan lo contrario, en esta fase se debe tomar en cuenta la subjetividad que existe por parte de los supervisores aunque es una etapa definida en el manual de evaluación del desempeño, en muchas ocasiones puede llevarse a cabo de manera desordenada o con falta de metodología, esto puede hacer que los funcionarios pierdan la confianza en el proceso

Dimensión 9. Entrevista de evaluación para notificar resultados.

Ítem 3. "Se establece una reunión para notificar los resultados de la evaluación del desempeño."

- ✓ La mayoría de los funcionarios aseguraron que se cumple esta fase, aunque con respecto a los supervisados existe una cantidad de los mismos que afirma que nunca se completa esta fase lo que nos lleva a inferir que puede que los supervisados no esté llevando la entrevista con la metodología necesaria para que el supervisado entienda sus fallos o el porqué de su resultados.

Dimensión 10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado.

Ítem 15. "El funcionario supervisado firma el formato de la evaluación en señal de la aceptación de los resultados",

- ✓ Con respecto a esta dimensión los resultados afirman que se si cumple a cabalidad la etapa de este proceso ya que el porcentaje de encuetados que en su opinión difieren del cumplimiento es muy pequeño.

Ítem 16. "Se notifica el desacuerdo con la evaluación del desempeño."

- ✓ En promedio la población muestral afirma que si se cumple este ciclo del proceso, aunque existen varios supervisados que exclaman que no firman la notificación de resultados, debemos considerar que este proceso aunque se encuentra normalizada por la oficina de personal depende mucho de los supervisores.

Dimensión 11. Envío de formato de resultados de la evaluación del desempeño

Ítem 2. "Se hacen llegar los resultados de la evaluación del desempeño."

- ✓ La mayoría de los funcionarios encuestados consideran que la oficina de recursos humanos hace llegar a cada funcionario la notificación de resultados a cada supervisor, sin embargo existe una cantidad de supervisados que firma nunca haber recibido la notificación de resultados, aunque sea la finalización del proceso es igual de importante.

En líneas generales el proceso de evaluación se cumple, sin embargo existen deficiencias en algunas etapas lo cual impide que el sistema de evaluación sea exitoso y pueda medir el esfuerzo de los funcionarios, estás deficiencias se pueden ajustar tomando en cuenta este estudio y profundizando más en las causas de las mismas, en opinión de los investigadores se considera fundamental reorganizar la difusión y el adiestramiento en cuanto a la evaluación.

En cuanto al nivel de satisfacción de los supervisados con respecto al proceso de la evaluación del desempeño se concluyo lo siguiente:

Dimensión 1.Difusión del sistema de evaluación del desempeño.

Ítem 3. "Respecto a la difusión de la información en cuanto a la evaluación del desempeño"

- ✓ La mayoría de la población se encuentra satisfecha con respecto a la difusión del sistema. Sin embargo existen funcionarios que se encuentran medianamente satisfechos y nada satisfechos con este indicador. La razón que puede explicar este resultado es que en algunos casos la información no llega de la manera más clara y precisa, lo cual puede traer

como consecuencia la falta de conocimiento, la oficina de recursos humanos debe buscar la manera o la metodología para hacer llegar de forma más eficaz la información.

Dimensión 1.Difusión del sistema de evaluación del desempeño.

Ítem 5. "La difusión de información a través de correo electrónico."

- ✓ En cuanto a la difusión del sistema de evaluación, la mayoría de la población encuestada manifiesta estar medianamente satisfecho, mientras que el resto de la muestra se distribuye entre las otras opciones de respuesta, a pesar de que se cumple la etapa podemos inferir que se deberían agregar más métodos para la difusión del sistema de evaluación.

Dimensión 2.Formación del personal supervisor de los organismos

Ítem 4. "La información que se imparte en la charla acerca de la evaluación del desempeño."

- ✓ Con respecto a la información impartida, en su mayoría los supervisados se encuentran medianamente satisfechos, una de las razones que puede explicar este resultado es que los supervisores no manejen completamente la información y la transmiten con deficiencia otra razón es que la metodología o la manera en que transmiten la información no es la mejor.

Dimensión 3.Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

Ítem 17. "Los medios que la oficina de recursos humanos utiliza para dar información acerca de la evaluación del desempeño."

- ✓ La mayoría de la población muestral se encuentra entre medianamente satisfecha y no satisfecha, lo cual nos lleva a determinar, que el manejo de los canales que sirven para difundir la información no se están utilizando de la mejor manera, y debido a esto los supervisados no conocen de manera precisa la información en cuanto al método de evaluación y el modo de aplicación.

Dimensión 3.Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

Ítem 19. "Con la información enviada por la oficina de personal para el establecimiento de los objetivos del desempeño vía intranet."

- ✓ Las respuestas de la población muestral se encuentran entre medianamente satisfechos y nada satisfecho, las posibles causas de esto es que, si se consiguen deficiencias en este etapa, los supervisados no asimilarán la información necesaria, lo cual incrementará la desconfianza en el sistema por consiguiente no presentarán niveles de satisfacción altos con respecto al proceso.

Dimensión 3.Establecimiento de objetivos de desempeño individual.

Ítem 15. "Con la información enviada por la oficina de personal para el establecimiento de los objetivos del desempeño vía intranet."

- ✓ Los funcionarios encuestados se ubicaron en su mayoría entre medianamente satisfechos y no satisfechos, ya que si la oficina de recursos humanos no es lo suficientemente clara o tienen fallas en los medios de difusión, los supervisados y supervisores podrían tener dudas en el proceso, por consiguiente al momento de establecer los objetivos de desempeño individual no se realizara de una manera concisa y clara.

Dimensión 4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

Ítem 16. "La convocatoria que hace mi supervisor para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño."

- ✓ Con respecto a la convocatoria la población muestral se encuentra en su mayoría medianamente satisfecha y no satisfecha. No se debe descartar que existen personas que se encuentran satisfechas con esta etapa del proceso, las posibles causa de esta tendencia de respuesta es que lo supervisores no expresen de manera sencilla y los supervisados no manejen la información necesaria.

Dimensión 4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

Ítem 18. "La entrevista acordada con mi supervisor para establecer los objetivos de desempeño individual (ODI).

- ✓ Con respecto a la entrevista para asignar los objetivos de desempeño individual, la población muestral indico encontrarse medianamente satisfecho, no debemos dejar a un lado el porcentaje de supervisores que reportaron encontrarse satisfechos, esta tendencia nos lleva a inferir que la reunión está marcada por ciertos niveles de subjetividad por parte de los supervisados, si este proceso no se lleva acabo según lo acordado puede ser que el supervisado no tenga lo suficientemente claro que debe hacer para alcanzar sus objetivos .

Dimensión 4. Reunión supervisor / supervisado para asignar objetivos de desempeño e indicadores de cumplimiento.

Ítem 12. "Los indicadores de cumplimiento que junto a mi supervisor fueron asignados.

- ✓ La población muestral en su mayoría se encuentra medianamente satisfecho, esto nos puede indicar que los supervisores y lo supervisados no discuten de manera eficaz y detallada los indicadores que los mismos necesitan

Dimensión 5. Reuniones Informativas

Ítem 6. "Las reuniones establecidas para verificar el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual (ODI).

- ✓ Con respecto a la entrevista los supervisados argumentan en su mayoría estar medianamente satisfechos, sin dejar de lado a los supervisados que manifestaron estar satisfechos, las causas que podemos identificar las estrategias de entrevistas utilizadas por los supervisores que a su vez son impartidas por la oficina de recursos humanos, se debe prestar atención a estas herramientas o estrategias para obtener éxito en esta fase.

Dimensión 6. Orientación a supervisores sobre sistema de evaluación del desempeño.

Ítem 11. "La respuesta que me ha dado la oficina de personal ante mis dudas."

- ✓ La mayoría de la población muestral se encuentra medianamente satisfecha con la respuesta que le otorga la oficina de recursos humanos, estos resultados nos permiten inferir que la oficina de recursos humanos no está corrigiendo de una manera correcta las posibles dudas que establecen los supervisados, lo que puede traer como consecuencia pérdida de confianza en el sistema y por ende no sentirse completamente satisfechos.

Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño.

Ítem 13. "La forma en que mi supervisor establece en el instrumento los objetivos de desempeño individual (ODI)."

- ✓ Aunque para esta dimensión una parte de la muestra se siente satisfecho, la tendencia más alta se encuentra en medianamente satisfecho, esto nos lleva a determinar que los supervisores no están teniendo una buena comunicación con sus supervisados ya que no plantea la situación o los posibles objetivos de manera precisa.

Dimensión 7. Llenado del instrumento de evaluación de Desempeño.

Ítem 10. "Las competencias que mi supervisor me pondera de acuerdo al nivel y cargo que ocupo."

- ✓ La población muestral asegura sentirse medianamente satisfecho con respecto a la ponderación que le otorga su supervisor, para la investigación podemos determinar que los supervisores no están siendo lo suficientemente claros.

Dimensión 8. Reunión con supervisor para analizar los resultados de la evaluación de integrante del grupo de trabajo.

Ítem 2. La reunión donde se discutieron mis resultados de evaluación

- ✓ Encontramos un 45% de la muestra medianamente satisfecho, en cuanto a la reunión que tiene con su supervisor, es importante señalar que estas reuniones deben llevarse a cabo, para que el funcionario pueda mejorar día a día y ver sus fallas, en esta reunión se discuten los resultados y es necesario ese feedback para mejorar.

Demisión 9 Entrevista de evaluación para notificar resultados

Ítem 8. Entrevista que me mi supervisor para notificarme los resultados de mi evaluación desempeño

- ✓ Los supervisores son los responsables de notificar los resultados a sus supervisados, en el IVIC encontramos que un 39% se encuentran medianamente satisfechos, es importante que esto se realice por parte de los actores , ya que todos deben estar notificados en cuanto a los resultados y el proceso de la evaluación,.

Dimensión 10. Firma del supervisado como señal de haber sido notificado

Ítem 7. "El formato de aceptación de los resultados."

- ✓ El 56% se encuentra medianamente satisfecho ante esta afirmación, entendiendo que este proceso es netamente administrativo, se evidencia que los actores (supervisor supervisado), no tiene una buena comunicación.

Ítem 9. "La posibilidad que tengo para exponer algún desacuerdo al nivel y cargo que ocupo."

- ✓ Nuestra muestra se encuentra medianamente satisfecha en cuanto a la posibilidad de exponer los reclamos, la comunicación entre los actores en este proceso es fundamental ,

esto lleva a mencionar que tomando en cuenta los resultados podemos considerar al proceso de comunicaciones está presentando alguna fallas, o las herramientas que la oficina de recursos humanos otorga,

Dimensión 11. Envió de formato de resultados de la evaluación del desempeño

Ítem 1. "Los Resultados que me hacen llegar de la oficina de personal de mi evaluación del desempeño."

- ✓ Un 38,1% opina estar medianamente satisfecho con la oficina e recursos humanos en cuanto a los resultados de la evaluación del desempeño, muchas veces los resultados no son los esperados por parte de los supervisados haciendo que no estén conformes con los mismos.

En general encontramos que la población muestral de supervisados se encuentra en el rango medianamente satisfecho ya que a pesar de que los procesos se cumplen, alguno de los procesos presentan deficiencias en su aplicación lo que nos lleva a pensar que la confianza de los funcionarios en el método no es tan alta como debería serlo.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

A continuación se presentarán una serie de recomendaciones que servirán para investigaciones futuras con el propósito de profundizar en este tema, logrando de esta manera obtener más conocimiento sobre el proceso de evaluación y la satisfacción que posee los funcionarios o empleados con respecto a su sistema de evaluación.

- Futuras investigaciones pueden proponer un Sistema de evaluación para el personal supervisorio, el cual actualmente no se ha evaluado en el IVIC.
- Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos la utilización de diferentes mecanismos de difusión de la información relacionada con el proceso evaluativo, aparte del correo electrónico, tales como trípticos, afiches en las carteleras informativas, ventanas emergentes en la Intranet, captando así la atención de los usuarios.
- Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos realizar charlas informativas 1 o 2 veces al año, con el inicio de cada proceso evaluatorio, a fin de incorporar al personal nuevo ingreso y supervisores de reciente nombramiento que desconocen el proceso, y reforzar los lineamientos en relación al Sistema con el resto del personal.
- Se recomienda a la Oficina de Recursos Humanos fomentar en los supervisores la construcción y el establecimiento de indicadores de cumplimiento, los cuales serán utilizados al momento de asignar los Objetivos de Desempeño Individual. La posibilidad de evaluar en base a indicadores permite que la evaluación sea más objetiva y facilita el proceso evaluativo, tanto para el supervisor como para el trabajador, el cual tendrá mejor aceptación de los resultados cuando se le argumenta con bases el rango de actuación obtenido.
- Futuras investigaciones pueden evaluar el papel del supervisor en el proceso evaluativo. A lo largo de la presente investigación hemos observado la trascendencia del supervisor en el

proceso, desde el inicio hasta el fin. El correcto seguimiento del cumplimiento de los objetivos de desempeño individual tiene impacto directo en el logro de los objetivos de una unidad administrativa, y en consecuencia en el logro de los objetivos, misión y visión de la organización.

- Resultaría conveniente realizar futuras investigaciones a partir de los criterios que se han planteado a lo largo de la Investigación, los interesados en esta materia se deberían plantear la formulación de un instrumento que les permitiera medir la satisfacción de los supervisores con respecto a la relación que poseen con sus supervisados.
- Se recomendaría a los estudiantes y profesionales de Relaciones industriales realizar un estudio de caso dentro de otra institución pública ya que cada Instituciones tiene realidades distintas.
- De igual forma resultaría interesante establecer una investigación que permita comparar el cumplimiento del proceso de evaluación en la empresa privada y su satisfacción con el método.
- Se recomienda a la gerencia de recursos humanos que otorgue más herramientas a los supervisores para mejorar las técnicas de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Abrajam, Contreras y Montoya (2009) **Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones de Trabajo: Una exploración Cualitativa.** Revista. Enseñanza e Investigación en Psicología. Vol. 14. México

Aguilar, Magaña y Surdez (s.f). **Importancia de la Satisfacción laboral.** México

Aray, D. (1990). **Metodología de la Investigación,** México, Editorial McGraw- Hill.

Arias, F (2012). **El Proyecto de Investigación**. **Introducción a la Metodología Científica. (**5ta edición**).** Caracas. Espíteme.

Ámato, P (1954). **Introducción a la Administración Pública**. Fondo de Cultura Económica. México

Armstrong, M (1991).**Gerencia de Recursos Humanos Integrados al Personal y la Empresa.** Legis Editors.

Atalaya, M (1999). **Satisfacción Laboral y Productividad**. Revista de la Facultada de Psicología de la universidad Mayor de San Marcos [versión electrónica]. Año III, Núm. 5 47-76. Consultado el 16 de Julio de 2015. Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Baray, H (1999). **Introducción a la Metodología de la Investigación.**Eumed.net

Bayón, F (2008**). Organizaciones y Recursos Humanos.** España. Síntesis. S.A

Bavaresco, A, (1997). **Procesos Metodológicos de la Investigación**. Academia Nacional de Ciencias Económicas Maracaibo. Venezuela. Editorial de la Universidad del Zulia.

Bernal, C (2006). **Metodología de la Investigación**. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (2da edición). México. Leticia Gaona Figueroa.

Bohlander, G & Snell, S (2008).**Administración de Recursos Humanos.** (14a.Edicion). México. Cengage Learning.

Cansino, J (2001). **Evaluar al Sector Público Español.** Punta Umbría. Editorial. Servicio de publicaciones de la universidad de Cádiz, universidad de Sevilla.

Coens, J (2003). **¿Evaluación de Desempeño? ¿Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas.** EDITORIAL Norma. Venezuela

Copre (1991). **La reforma Administrativa** .Volumen 6.Tomo I. Venezuela

Chiavenato, I (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial N° 5.453 extraordinario. Editorial Arte. Fecha: 24 de marzo de 2000. Caracas, Venezuela.

Córdoba, E (2006). Administración Pública en Venezuela: Aproximaciones a los cambios transformaciones [Artículo en línea] Scielo, Revista de Ciencias Sociales, v.12 n.3, Maracaibo, Sep. 2006 Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000300007&script=sci_arttext [Consulta del 17 de Febrero de2014]

Cummings, L., & Schawb, D (1994). **Recursos humanos**. Desempeño y evaluación.(1er edición).México. Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Dessler, G. (2001). **Administración de Personal**. (8va edición). México. Editorial Pretince Hall.

Estrada, B, Fernández, M (2011). **Indicadores De Desempeño Del Sector Público Venezolano**. Maracaibo

Fernández y Sánchez (1997) **Eficacia Organizacional**. Madrid. Edición Díaz De Santos, S.A

Gibson, R (2000). **Las Organizaciones**. Mc Graw.Hill. México

Gómez, M (2006).**Introducción a la Metodología de la Investigación Científica**. (1°edición). Argentina. Editorial Brujas.

González, R. (2008). **La Pieza Olvidada de las Reformas:** La gestión de los recurso Humanos en el sector publico. Documento en línea] Disponible en: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/iies/bases/iies/texto/GONZALEZ_RS_2008.PDF [Consulta del 5 de Febrero de2014]

Gordon, J (1997). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. New York

Herrera, R (2004). **Función Pública de los Servidores Municipales en Colombia**. Revista de Derecho, N° 21 Universidad Del Norte Barranquilla, Colombia.

Hodge, B.J., Anthony,W.P, Gales, L.M (1998). **Teoría de la Organización.** Un Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Editorial Iberia, SRL.

Horngren, C, Gary, L Y William Stration (2006). **Contabilidad Administrativa**. México. Editorial Pesaron Educación.

Katavich, K (2013). **The Importance of Employee Satisfaction with Performance Apprasial Systems.** New Zealand

Kaufmann, Daniel, Aart Kraay y Massimo Mastruzzi (2003). **Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002**. World Bank Policy Research Department. Working Paper.

Kreitner, R (1998). **Comportamiento de las Organizaciones**. Prentice Hall. New York

Killinger, B (1993). **La Adicción al Trabajo**. Barcelona: Paidós

Koontz, O´Donnell-Weihrich (1996). **Elementos de la Organización un enfoque estratégico**. Pretince Halla Iberia, SRL.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela** N°.37.522 del 6 de diciembre de 2002. Caracas.

Mahajan y Raheja (2014). **Examine relationship between employees satisfaction on performance appraisal system with fairness of the system.** Pág. 19.

Manual (1998) **Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional**. Caracas

Martín, Núñez (2010). **Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral**. Universidad Pontifica Comillas. Madrid

Martínez, M (2006). **Validez y confiabilidad en la metodología cuantitativa**. Revista Paradigma. Vol. 27. Num.2. Consultado el 29 de agosto de 2015. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S101122512006000200002&script=sci_arttext

Melo, v (2004). El **investigador Científico Medico de las Instituciones Públicas en Caracas.** Tesis. Caracas

Ministerio Para el Poder Popular Para la Planificación y Desarrollo (2003). Sistema de evaluación de desempeño para los empleados de la administración pública nacional, SED, Caracas.

Ossorio, M y Floritt G (2006). **Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales**. Editorial Heliasta .Edicion 36

Peña, J (1998). **Organizaciones que Aprenden. Evaluación de Centros de Investigación y Desarrollo**. Cendes

Poon (2004) **Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention.** Pág. 21.

Puchol, L, (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos.(7ma edición).España. Editorial Díaz De Santos.

Quivy, R (1997). **Manual de Investigaciones en Ciencias Sociales.** México. Editorial Limusa.

Reyes, A (2005). **Administración por Objetivos**. México. Editorial Limusa.

Robbins, S, Decenzo, R (2002). **Administración de Recursos Humanos**. (1°edición). Colombia. Editorial. Limusa

Ruiz R, J (1995). **Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa**. Caracas. Editorial Panapo

Sabino, C (1992). **El Proceso de Investigación**. (2° edición). Caracas. Editorial Panapo.

Sampieri, Collado y Lucio (2003). **Metodología de la Investigación** (3° edición). Editorial. McGraw-Hill

Selltiz, Wrightman y Cook (1980). **Método de Investigación de las Relaciones Sociales**. Ediciones Rialp. 9na Edición Madrid.

Stoner, J., Freeman, R (1992). **Administración**: (5ta edición). México. Editorial Prentice Hall.

Sikula, F (1979). Administración de Personal. México. Editorial Limusa.

Tamayo, M (2001). **El proceso de Investigación Científica**. D.F México. Editorial Limusa.

Urquijo, J (2009). **Teoría de Las Relaciones Sindicato-Gerenciales**. Caracas. (4ta edición). Editorial UCAB.

Valdez, M (2006). Localización estratégica para instalar in sistema productivo de uniformes escolares con personas discapacitadas diferentes. México, D.f; Mayo 2006, N de pág. 237. Consultado el 14 de julio de 2015. Disponible http://www.sepi.upiicsa.ipn.mx/tesis/303.pdf

Vivanco, M (2005). **Muestreo Estadístico Diseño y Aplicaciones.** Editorial Universitaria, S.A. Chile

Vroom, V (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley & Sorts. Pág. 53

Vivas, C (1996). **Organización y Método.** (1° edición). México. Editorial Prentice Hall.

Werther, W. Davis, K (1998). **Administración de Personal Y recursos Humanos**. (4ta edición). México. Editorial. McGraw-Hill

Zapata, o (2005). **La Aventura del Pensamiento Crítico**. Herramientas para elaborar tesis socioeducativas. (1° edición). México. Editorial Paz México.

ANEXOS