



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO FACTOR CLAVE EN EL**  
**COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**  
**ADJUNTOS A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO YARACUY**

**Autoras:**  
**Kathiusca González**

**San Felipe, Octubre del 2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO FACTOR CLAVE EN EL  
COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS  
ADJUNTOS A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO YARACUY**

**Autoras:  
Kathiusca González  
Tutora:  
Mairy Cejas**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en  
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en  
Gestión de las Personas

**San Felipe, Octubre del 2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO FACTOR CLAVE EN EL**  
**COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**  
**ADJUNTOS A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO YARACUY**

**Autoras:**  
**Kathiusca González**  
**Tutora:**  
**Mairy Cejas**

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

**San Felipe, Octubre del 2018**

## **DEDICATORIA**

En principio al Dios Todopoderoso, por ser mi creador y darme la bendición de la vida con el propósito de hacer de ella su voluntad, por el sustentador espiritual que me fortalece en momentos de lucha.

A mis hijas Adriana y Alejandra, son mi pilar de vida, la razón por la que me sostengo en la lucha del día a día, que con su corta edad supieron esperar y comprender que debían dar un poco de su tiempo a los estudios de su madre, son mi inspiración para ser ejemplo en la formación de mejores seres humanos, son la bendición de Dios por haberme hecho mamá.

A mi esposo, por su compañía en el transcurrir de esta etapa de estudio y quien en momentos difíciles ha estado presente incondicionalmente hasta ver finalizado este proyecto.

A mis padres, ejemplares e incondicionales, que con sus virtudes y defectos me regalan lo mejor de sí, no hay palabras que describan su amor por mí, ustedes son los mejores padres.

A mis hermanos, Ivan, Karelys, Isdelvic, Khayruz e Inver, ustedes son los mejores hermanos del mundo, gracias doy a Dios por ser parte importante en mi vida.

A Zahidy Garcias, Franca Bracho, Marly Barragan, Sol María González, Daniela Blessing, porque son ejemplo de que la amistad verdadera si existe, “porque en amistad la vida es más fácil de llevar”.

A todos aquellos que por un momento quieren rendirse, solo basta alzar la frente y luchar por llegar al objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis compañeros de estudio, que emprendieron un camino como el mío y juntos llegamos a la meta fijada.

A toda la familia que pertenece a la Universidad de Carabobo específicamente a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, por pensar en nosotros los profesionales Yaracuyanos y brindarnos la oportunidad de estudio con tan prestigiosa casa de estudio.

A mi profesora y tutora Mairy Cejas, gracias por darme las herramientas para llevar a cabo este estudio y dedicar su tiempo en esta investigación.

A todos los demás profesores, digno de respeto y admiración por su valiosa colaboración, por cada día que nos dedicaron para compartir sus conocimientos y hacer de nosotros mejores profesionales.

A mis compañeros de trabajo, que se prestaron como colaboradores en brindarme la información requerida, depositando en mí su confianza en que este estudio llegará a buen fin.

A todo aquel, que de alguna u otra manera fueron partícipes en la realización de este estudio y que hoy pasa a ser una nueva meta cumplida.

*Gracias...*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO FACTOR CLAVE EN EL**  
**COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**  
**ADJUNTOS A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO YARACUY**

**Autora: Kathiusca González**  
**Advisor: Mairy Cejas**  
**Fecha: Octubre, 2018**

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo Analizar a la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. Enmarcándose en un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo descriptivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 69 empleados de la institución pública, considerándose una muestra representativa de 20, quienes proporcionaron información relevante para el estudio. Como técnica se empleó la encuesta por medio del instrumento tipo cuestionario con alternativas policotómicas. La validez estuvo determinada por juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente estadístico Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,76. Por otra parte, la técnica de análisis de resultados se desarrolló con procedimientos estadísticos mediante una tabulación de datos presentados en tablas de frecuencias y porcentajes para su análisis e interpretación relacionados con la teoría descrita. En el estudio se concluyó que se deben establecer dentro de la gerencia, normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar la percepción que poseen los empleados sobre el entorno laboral y como se desenvuelven en sus funciones laborales, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento en el servicio público que ofrecen en el organismo, para ello, es significativo conocer cuales aspectos son relevantes para la aplicación de la evaluación de desempeño, además de cómo son percibidos por los empleados. Recomendándose implementar lineamiento organizacional, es decir, para que una evaluación de desempeño tenga éxito, debe ser usada para asegurar que el trabajo realizado esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización; además comunicar al trabajador expectativas tanto claras como concisas para asegurarse de que no haya ninguna confusión con respecto a cuáles son sus tareas y lo que constituye un trabajo de alta calidad.

**Descriptor:** Evaluación de desempeño, compromiso laboral.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
MASTER'S DEGREE IN LABOR ADMINISTRATION  
AND LABOR RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA**



**PERFORMANCE EVALUATION AS A DETERMINANT IS WORK  
COMMITMENT TO PUBLIC EMPLOYEES ATTACHMENTS  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THE GOVERNMENT  
OF THE STATE YARACUY**

**Author: kathiusca González**

**Tutor: Mairy Cejas**

**Date: October, 2018**

**ABSTRACT**

The objective of the present investigation was to analyze the evaluation of performance as a key factor in the commitment of work for public employees attached to the Human Resources Department of the Government of the State of Yaracuy. Framing in a quantitative approach, type of descriptive field research and non-experimental design. The population consisted of 69 employees of the public institution, which represented a representative sample of 20, who provided relevant information for the study. As a technique, the survey was used by means of the problem type instrument with polycotomic alternatives. The validity was determined by the judgment of the experts, the reliability of the instrument was carried out through the Cronbach's Alpha statistical coefficient, resulting in 0.76. On the other hand, the technique of analyzing results is compiled with statistical parameters by a table of data presented in tables of frequencies and percentages for analysis and interpretation related to the theory described. In the study, it was concluded that regulations should have been established within the management to implement the necessary requirements to verify employees' perception of the work environment and how they could function in their work, obtaining feedback and fixing strategies for improvement. In the public service offered by the agency, for this, it is important to know which are the most relevant criteria for performance evaluation, as well as how they are perceived by employees. Recommending to implement organizational alignment, that is, for a performance evaluation to be successful, it must be used to ensure that the work is aligned with the strategic objectives of the organization; Like the worker, as well as measures to ensure that there is no confusion regarding your child and the tasks that a high quality job requires.

**Descriptors:** Evaluation of performance, work commitment.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	iv
RECONOCIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	12
Justificación de la Investigación	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Investigación	17
Bases Teóricas	22
Bases Legales	48
Definición de Términos Básicos	51
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño de la Investigación	55
Tipo de Investigación	56
Nivel de Investigación	58
Población y Muestra	58
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	61
Estrategia Metodológica	63
Validez y Confiabilidad	65
Técnicas de Análisis de Datos	68
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	85
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	89
<b>ANEXOS</b>	93

## ÍNDICE DE CUADRO

<b>CUADRO N°.</b>	<b>Pág.</b>
1. Disposición del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy	59
2. Cuadro Técnico Metodológico	64
3. Tabulación de los Datos de la Variable Evaluación de Desempeño	71
4. Tabulación de los Datos de la Variable Evaluación de Desempeño	73
5. Tabulación de los Datos de la Variable Compromiso Laboral	77
6. Tabulación de los Datos de la Variable Beneficios de la Evaluación de Desempeño	81

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N°.</b>	<b>Pág.</b>
1. Variable Evaluación de Desempeño	71
2. Variable Evaluación de Desempeño	74
3. Variable Compromiso Laboral	77
4. Variable Beneficios de la Evaluación de Desempeño	81

## INTRODUCCIÓN

La importancia de los Recursos Humanos en las empresas se visualiza en la habilidad de alcanzar oportuna y favorablemente los objetivos de la organización, así como tomando en cuenta los esfuerzos de todos los actores involucrados en pro del beneficio colectivo, es por ello, que se requiere de un talento humano capacitado, con actitudes, conocimientos y habilidades que facilite la fluidez de las operaciones a través de buenos procedimientos de trabajo acordes a la actividad laboral.

Por otro lado, esta área tiene la responsabilidad de la administración del talento del personal con base en la implementación de los subsistemas de recursos humanos, permitiendo tanto a las personas como la organización alcanzar los objetivos establecidos colocando a los trabajadores en el lugar adecuado en el momento adecuado.

Partiendo de esta premisa, las personas que conforman el recurso humano en cualquier nivel jerárquico, deben estar comprometidos con el desempeño eficaz de los roles asignados, con sentido de pertinencia en los procesos de la organización tanto a nivel de la administración privada como pública; esta última mayormente afectada por el desánimo y desinterés al cumplimiento de las funciones organizacionales.

Así mismo, que se hace necesaria la aplicación de una evaluación de desempeño como una de las herramientas por la cual se identifican parámetros entre comportamientos deseados y comportamientos existentes, que pueden ser moldeados sistemáticamente al mejor potencial. Por esta razón, la motivación en los empleados facilita el desarrollo nuevas habilidades que con frecuencia requieren se les sea reconocido con mejoras laborales como el salario, entre otros beneficios.

Por lo tanto, se considera realizar el presente estudio el cual tiene como propósito la evaluación de desempeño como factor determinante en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. Cabe destacar, que se contará con la colaboración del personal que labora en el área de recursos humanos del organismo antes mencionado, en procura de plantear una posible solución a la problemática suscitada. De acuerdo a lo antes mencionado se desarrolló la investigación, otorgándole una validez efectiva en cuanto a generar una forma práctica de gestión de recursos humanos fortaleciendo el clima organizacional. Es por ello, que se plantea el estudio, distribuyéndose la siguiente manera:

En el Capítulo I, se distingue El Problema, donde se formula el planteamiento del problema, junto con el objetivo tanto general como los específicos, además de la justificación de la investigación.

En este mismo orden de ideas, se describe el Capítulo II, donde se esboza el Marco Referencial, contemplando los antecedentes conformado por estudios previos relacionados con la problemática existente, además del referencial teórico, donde se realiza una documentación relacionado con la gerencia participativa, estrategias y clima organizacional como aspectos relevantes, igualmente se indaga el soporte jurídico mediante el fundamento legal, también se especifica el sistema de variables junto con la operacionalización de las mismas.

En cuanto al Capítulo III, se desarrolla la Metodología, planteándose aspectos como el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Igualmente, validez, confiabilidad, aunado a las técnicas y análisis de los resultados.

Por otra parte, en el Capítulo IV, se distinguen los Resultados, a través del análisis de los mismos, basándose en la tabulación de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, estos se presentan por medio de cuadros con frecuencias y porcentajes, además la representación gráfica con su respectivo análisis. Seguidamente, se esboza el diagnóstico de resultados de manera general.

Seguidamente, se describen las Conclusiones y Recomendaciones del estudio investigativo. Finalmente, se plasman las referencias, además de los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Indiscutiblemente la evolución del hombre ha sido uno de los temas más complejos en las diferentes ramas de investigación, este es el principal actor protagónico que ha llevado a cabo los cambios significativos tanto en lo cultural como en lo social, religioso, político; el mundo ha emergido de lo simple a lo complejo de lo único a lo plural, nuestra sociedad ha sufrido una transformación en ascenso. Es por ello que el ser humano ha requerido vivir en sociedad como apoyo para alcanzar y satisfacer sus necesidades las cuales se hacen con el tiempo más exigentes.

Por consiguiente, el aspecto laboral no escapa del fenómeno de la evolución, donde las organizaciones tanto privadas como públicas están en constante desarrollo para ubicarse en parámetros de excelencia y búsqueda continua de ocupar una posición importante en el mercado global, a través de la competitividad, tomando en cuenta la participación de una mano de obra calificada.

En relación a este panorama, surge la denominada administración de los recursos humanos como canal de enlace entre trabajadores y patrono, encargada de canalizar, gestionar, mediar, entre otras competencias, para llevar a cabo los procesos de trabajo bajo un clima agradable y viable dentro de la organización, donde se puede identificar entre los aspectos fundamentales la planificación, organización, coordinación y control, siendo estas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Al mismo tiempo, la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar objetivos de interés individual y colectivos relacionados directa e indirectamente con el trabajo, en base a esto Chiavenato (1999) manifiesta que “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización”. (pág. 162). De esta manera, se entiende que el recurso humano es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución, caracterizándose por desempeñar diferentes tareas en un área específica a fin de alcanzar los objetivos de interés personal y colectivo; sin lugar a dudas, es el factor más importante en el desarrollo de las mismas, este se muestra como el motor que mueve todos los procesos con miras al alcance del logro de los objetivos.

Con respecto a lo anteriormente dicho, las organizaciones tienen una ardua tarea en cuanto a la selección del personal que cumpla con los perfiles deseados situación que convierte el mercado laboral como un campo de juego, donde se hace compleja la competencia entre los mejores jugadores (talento humano), por lo que requieren la aplicación de técnicas que faciliten la selección más acertada, este mercado de ofertantes se incrementa importantemente gracias en gran parte a la inclusión de la globalización como un factor influyente sobre la competitividad, por lo que ha conllevado a las organizaciones a adoptar regímenes de contrataciones y aplicación de técnicas que puedan filtrar y medir de forma práctica y rápida la eficiencia y eficacia de los trabajadores y contar con el personal más capacitado y comprometido.

De esta manera, la aplicación de las técnicas cada día son más exigentes; una de las más asertivas que permite medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores con mayor aceptación en el campo laboral (tanto para el patrono como para los trabajadores) es la llamada evaluación de desempeño, la cual es significativa su empleo porque contribuye a reconocer las actitudes del personal, tal como lo señala el

autor Chiavenato (2007), describe la evaluación del desempeño del talento humano como:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Pág. 21).

Es por ello, que la evaluación del desempeño se constituyen como uno de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos, el cual es un proceso destinado tanto a determinar cómo comunicar en forma más sistemática y objetiva el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, detectando así debilidades y fortaleza de los evaluados, lo cual limitan al alcance de los objetivos de la organización, esta técnica permite establecer la elaboración de planes de mejora donde se plantean procedimiento que determinen el rendimiento y el compromiso laboral en los mismos.

Por otra parte, la variable “compromiso laboral” viene condicionada por el comportamiento de las personas, la cual puede definirse como la diferencia entre tener que hacer lo que se debe hacer y querer hacer lo que se debe hacer, este se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, movido por el sentido de pertenencia en el trabajo. Según Robbins (2004) define el compromiso como:

El grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, desea mantener su relación con ella. Por tanto, en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (pág. 79).

De ahí, que la evaluación de desempeño y el compromiso laboral guardan una relación significativa en la productividad y éxito de las organizaciones, ya que ambas variables inciden directamente sobre la conducta del trabajador, por ende, moldea la actitud del mismo facilitando realizar un trabajo eficiente. También puede considerarse que la evaluación de desempeño califica el nivel de compromiso conllevando entonces, al proceso de reordenamiento de lo que es más importante cambiar como las ideas y criterios individualistas del hombre, por pensamientos con compromiso que al final forma parte al valor agregado en las personas y del beneficio en común.

Asimismo, en diferentes países se han llevado a cabo una diversidad de estudios realizados con respecto a la evaluación de los trabajadores en las organizaciones tanto privadas como públicas; dichos estudios los han considerado como una herramienta de gran perspectiva en el desarrollo las organizaciones a nivel mundial. Los diferentes de criterios culturales (individualistas y colectivistas) dentro del ámbito laboral cuestionan a los profesionales de la gestión de los recursos humanos, ya que muchas culturas no están interesadas en esta evaluación y para los que lo están no comparten las mismas ideas, para estos países con ideales individualistas como los países americanos se inclinan hacia las evaluaciones formales que se llevan a cabo a través de evaluaciones escritas realizadas periódicamente.

De este modo, los resultados son compartidos con los empleados a objeto de establecer las mejoras y a su vez las recompensas. Por otro lado, los países de cultura colectivistas se apoyan en sistemas más informales, como por ejemplo en los países asiáticos sin que se escapen los países latinoamericanos, donde no le dan importancia a la retroalimentación formal y no distribuyen las recompensas de acuerdo a las calificaciones del desempeño.

Es importante mencionar, que, a pesar del desarrollo industrial, existen países que se listan como ciegos a las nuevas tendencias laborales, negándose en mucho de los casos a permitir el crecimiento de sus trabajadores; sin embargo, los cambios que se producen en el entorno empresarial caracterizados por este fenómeno han provocado transformaciones beneficiosas en la estructura interna de las organizaciones partiendo de los procesos y las personas que conforman la misma.

En consecuencia, las organizaciones deben atribuir la importancia que merece la fuerza laboral como factor primario de interés sobre el logro de los objetivos de las mismas, teniendo en cuenta la complejidad del comportamiento humano y sus efectos en la sociedad. En virtud a lo mencionado, la evaluación de desempeño se presenta como un instrumento alternativo que canaliza el comportamiento de los trabajadores a través de la retroalimentación, evaluación y méritos, que condicionan los hábitos de trabajo; gracias a esto cambios los niveles de compromiso laboral igualmente se ven influenciado sin dejar a un lado la estabilidad política o económica que según las Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2017, Risco. Resseguro. Recursos Humanos, donde especifica lo siguiente:

El concepto de compromiso de los empleados a menudo se confunde con la satisfacción o la felicidad. Sin embargo, la definición verdadera es más profunda en significado. El compromiso de los empleados se define como el nivel de inversión psicológica de un empleado en su organización.

De ahí, que el Estudio de Tendencias Globales de Compromiso del empleado mide el compromiso con un modelo de Hablar, Permanecer, Contribuir. (pág. 2).

En este sentido, los estudios de las tendencias globales permiten reconocer cual es el compromiso de los empleados hacia la organización y al trabajo que desempeñan, así, se evidencia el grado de satisfacción laboral. Asimismo, se pudo observar que en Venezuela comparativamente con otros países de Latino América y

según los datos arrojados por este estudio sobre las Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2017, Risco. Resseguro. Recursos Humanos:

El índice de Venezuela fue el que más cayó (11 pts., a 69 por ciento) seguido por Costa Rica (caída de 6 pts., pasando a 71 por ciento) y México.

Similar a la APAC, la mayor oportunidad de compromiso en América Latina es en Recompensas y Reconocimiento, que aumentó dos puntos en la región. Esto puede ayudar a explicar una parte de los aumentos del compromiso general. El índice de Percepciones de Recompensas y Reconocimiento se redujo en solo tres países—Chile, México y Venezuela— mientras que en países como en Brasil (aumento de 5 pts.) y Colombia (aumento de 11 pts.), las percepciones de Recompensas y Reconocimiento se dispararon. (pág. 2).

En relación a lo anteriormente dicho, en Venezuela no escapa de esta realidad donde los empleados de la administración pública en los últimos años han demostrado desmotivación y falta de compromiso de trabajo, viéndose afectado la calidad de servicio, sin embargo en el país se encuentran dentro de los lineamientos en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) Título V, Capítulo IV, referido desde el artículo 57 al 62 la Evaluación del Desempeño, sobre la obligación que tiene el Estado para con los funcionario públicos en implementar programas de medición laboral, conllevando a una mejora, tanto personal como profesional, a objeto de promover calidad motivacional, además de prestar un mejor servicio a la comunidad.

Por consiguiente, el desempeño de los empleados públicos siempre ha sido considerado como la piedra angular que limita la efectividad y éxito de las instituciones públicas, por lo que de alguna manera se pretende rescatar la confiabilidad de sus procesos administrativos a la orden del servicio público; por ello los directores de recursos humanos están obligados al cumplimiento de esta norma a

fin de mejorar e incrementar la eficacia de los mismos considerando los factores que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo.

Dentro de este marco, se considera como fundamento lo expuesto por Chiavenato (1999), donde manifiesta que:

Todas las personas necesitan recibir retroacción respecto de su desempeño para saber cómo está en su trabajo. Sin tal retroacción las personas caminan sin rumbo. También la organización necesita saber cómo las personas desempeñan sus actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, personas y organización necesitan conocer algo sobre su desempeño. (pág. 189)

En este sentido, la Gobernación del Estado Yaracuy específicamente la Dirección de Recursos Humanos la cual se encuentra estructurada por diferentes coordinaciones, entre ellas: Asuntos Laborales, Prestaciones Sociales, Bienestar Social, Remuneraciones y Beneficios, Servicios Educativos, Administración, Capacitación y Adiestramiento, Comisión Evaluadora de la Unidad de Recursos Humanos, lleva a cuesta la labor de convertir el potencial humano en la mejor de la fuerza productiva; sin embargo, es una tarea difícil de cumplir convirtiéndose en un reto para este departamento debido a una serie de debilidades que limitan las capacidades del personal.

De ahí, que la administración pública se ha inclinado más por el partidismo y proselitismo político que por los procedimientos de trabajo en el área de la administración de los recursos humanos, es por ello que se observa con preocupación el nivel de rendimiento de los trabajadores consecuencia por la inexistencia de motivación, méritos, escalas salariales justas entre otras, que promuevan el compromiso de los mismos en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto el objeto de estudio de este proyecto está comprendido sobre la base de las actitudes y comportamiento de los empleados públicos pertenecientes específicamente a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, direccionando el enfoque sobre manifestaciones de apatía, desmotivación, inserción laboral, ausentismo, falta de compromiso laboral, entre otros aspectos, por lo que esto conlleva a la necesidad de observar, evaluar y medir periódicamente el rendimiento laboral del personal para descifrar el factor predominante que causan estos comportamientos, es importante mencionar que se hace notoria la indiferencia ante estas debilidades por parte de la dirección de recursos humanos debido a la falta de interés por la aplicación de medidas correctivas que contrarrestan y disminuyen la problemática que indiscutiblemente trae consigo efectos colaterales sobre la calidad del servicio que se le presta al público en general que es el objetivo central en la actividad de la administración pública.

Es evidente, que dicha situación ocupa la palestra entre una de las debilidades en la Dirección de Recursos Humanos, determinándose que entre las causas más influyentes a esta problemática son: la falta de una buena política de sueldos y salarios de acuerdo a las funciones y responsabilidades de los empleados, falta de capacitación, inexistencia de manuales de descripción de cargos, además de normas y procedimientos, estos dos últimos instrumentos se relacionan con la evaluación de desempeño, donde se establece las funciones del trabajador y las tareas asignadas los cuales podrán medirse y cuantificarse a través de la técnica mencionada.

Es por ello, que se hace necesario determinar la importancia de la aplicabilidad de la evaluación de desempeño a los trabajadores adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos perteneciente a la Gobernación del Estado Yaracuy, con la finalidad de elevar los niveles de motivación, y generar efecto positivo sobre el compromiso laboral, donde se sugiere establecer este instrumento como una cláusula en la contratación colectiva de los empleados públicos de dicho ente gubernamental.

Por tal razón, se trae en acotación una serie de interrogantes a las cuales se les pretende dar respuesta:

¿De qué manera la Evaluación de Desempeño es un factor clave que influye en el Compromiso Laboral de los Empleados Públicos adjuntos a la Gobernación del Estado Yaracuy?

¿Cuáles son las bases legales que establece la legitimidad de cumplimiento de una Evaluación de Desempeño a los funcionarios públicos de la Gobernación del Estado Yaracuy?

¿Qué grado de Compromiso laboral manifiestan en los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy en cuanto a las funciones inherentes a su cargo?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Analizar la evaluación de desempeño como factor clave en el Compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

### ***Objetivos Específicos***

Establecer lineamientos para la Evaluación de Desempeño a los empleados adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

Destacar los elementos que influyen en el Compromiso Laboral.

Describir los beneficios de la Evaluación de Desempeño como herramienta para afianzar el compromiso laboral.

### **Justificación de la Investigación**

Una de las acciones planteadas por toda organización, radica en la introducción de estrategias que estén dirigidas a optimizar los procedimientos de trabajo con propósitos múltiples, entre ellos, se encuentra el funcionamiento de un clima laboral agradable y favorable, siempre que estén en sintonía con sus objetivos. De ahí, que la Administración de Recursos Humanos está marcadamente influenciada por estos propósitos organizacionales que no son fáciles de alcanzar cuando existen debilidades sobre todo en el comportamiento de sus trabajadores.

Cabe mencionar que el motivo de estudio de la presente investigación, viene dado básicamente por el comportamiento desentendido de los trabajadores (específicamente se hace referencia a los empleados adjuntos a la dirección de Recurso Humanos) con respecto a sus funciones, poniendo de manifiesto en mucho de los casos la ineficiencia en las actividades inherentes a su cargo. Además, la desmotivación reinante en los trabajadores donde las gestiones administrativas se hacen tardías o sencillamente inexistentes, por lo que en mucho de los casos no se dan respuestas a los requerimientos del público que emiten alguna solicitud. Igualmente, las relaciones entre trabajador y empleador se hacen cada vez más estrechas, ya que la apatía se pone de manifiesto cuando no se valora los esfuerzos de las partes. También, por la influencia del partidismo, la cual atenta contra la meritocracia, donde los reconocimientos son alcanzados más por la tendencia política que por el desempeño laboral.

Sin embargo, muchas veces los trabajadores se resisten a ser evaluados por considerar a sus evaluadores imparciales y que al obtener una prueba no favorable

podría costarle su permanencia en la organización, pero las empresas deben tomar medidas y cambiar la visión negativa de la evaluación del desempeño con soluciones que garanticen procesos reales y que aporten a la mejora del rendimiento.

En referencia a lo anteriormente mencionado, se hace necesario tomar medidas correctivas a través de la implementación de herramientas desde el punto de vista laboral que subsanan estas fallas, evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia, tomando en cuenta la siguiente definición que establece Chiavenato (1999) donde expresa que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (p. 357).

Esta técnica prestaría un gran aporte ya que se enfoca en estudiar aspectos gerenciales en un órgano del sector público, específicamente en el departamento de recursos humanos en cuanto al impulso a fomentar el compromiso laboral en los empleados perteneciente a la estructura de la gobernación del Estado Yaracuy, que de alguna forma tienen influencia en algunos aspectos de carácter personal tales como: la conducta (aptitudes y actitudes), facilidad a la solución de conflictos, desarrollo personal, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades y destrezas; esta variable impacta importantemente en cuanto a la actitud de los trabajadores ya que prestarían un mejor servicio al público, donde la gestión social se manejaría con mayor fluidez gracias a la motivación de los trabajadores por querer hacer cada día mejor sus trabajos, propiciando un clima laboral favorable, igualmente contribuye al desarrollo profesional del empleado, mejora la comunicación, detecta el talento de las personas, mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, fomenta la responsabilidad.

Cabe destacar que la importancia de evaluar el desempeño permite que el organismo público no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo trabajador, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la misma; otro punto a favor y no menos importante, de medir los desempeños es ayudar a revelar las compensaciones otorgadas que algunas veces se establecen sin méritos y estimación de la responsabilidades que tienen los trabajadores según sus funciones y cargos.

Por tal razón, el propósito de esta investigación radicó en medir las capacidades, habilidades y destrezas para incentivar el compromiso de trabajo del personal, lo cual se hace cuesta arriba y en consecuencia un reto para el departamento de los recursos humanos, cuantificar y establecer salarios lo cual no es una tarea fácil siempre que se realicen de manera subjetiva, de allí parte la importancia de la Evaluación de desempeño como un instrumento que permita arrojar información objetiva, y eficaz que posteriormente será cuantificada, compensada y retribuida a dichos trabajadores en sus beneficios salariales, conllevando a un proceso de efecto domino y a su vez cumpliendo con las obligaciones establecidas en ley.

En este mismo orden de ideas, la investigación se justifica desde tres puntos de vista, teórico, soportado en las diferentes teorías de la administración en los recursos humanos, fundamentadas en los estudios anteriores a situaciones similares que afectan las organizaciones en los procesos administrativos, a objeto de dejar asentado otros estudios que posibilite plantear nuevos marcos teóricos y metodología de los instrumentos de medición del trabajo que permiten transformar los procesos de trabajo dentro de la administración pública.

Igualmente, los enfoques teóricos propuestos, se consolidan de manera documental, con base en las referencias bibliográficas expresas en el marco referencial, considerando los diferentes puntos de vistas de autores que sustentan esta

investigación, dichos aportes informativos permiten evidenciar los hechos suscitados en la administración públicas, donde la variable en estudio evaluación desempeño es relevante en problemáticas existentes en otras instituciones.

Además, se consideró la relevancia científica, porque ayuda a optimizar el estudio, permitiendo establecer contacto con la realidad a fin de que se reconozca mejor, así, constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora, ayudando a desarrollar una indagación creciente acerca de la solución de problemas en el nivel de la administración pública.

Desde la perspectiva práctica y metodológica, las indagaciones permitieron proporcionar resultados válidos, confiables, de acuerdo a la muestra seleccionada intencionalmente, encaminados a conocer los efectos que causa la evaluación de desempeño y el compromiso laboral en el comportamiento de los trabajadores, proporcionando la posibilidad de utilizar información obtenida del departamento en estudio; además, es importante, por cuanto los resultados obtenidos permitan guiar a los evaluadores a definir un efectivo desempeño de roles, a los funcionarios evaluados. Por último, profesionalmente pondrá de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitiendo obtener bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

Por otra parte, se encuentra enmarcada dentro de la línea de investigación de las Relaciones de Trabajo de acuerdo a las normativas establecidas en la Universidad de Carabobo para la maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales cuyo propósito es analizar y valorar las capacidades de los trabajadores que a su vez permitan fortalecer la posición competitiva del departamento.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se presenta lo relacionado al marco teórico donde se sustenta la información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, la información recopilada proporcionó un conocimiento profundo de teorías que le dieron significado a la investigación. Al respecto, Arias (2006) lo define como “el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones...” (pág. 106).

De esta manera, se sustentó el estudio mediante referencias documentales, bibliográficas además de teorías relacionadas a la temática que apoyaron al estudio de la evaluación de desempeño como factor determinante en el compromiso laboral de los empleados públicos, adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Yaracuy.

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

Para el desarrollo de los antecedentes investigativos se hace referencia a trabajo de grado, tesis e investigaciones desarrolladas relacionadas con el tema; estos deben estar claramente clasificados respetando la ordenación cronológica. Deberán tener una fecha no mayor de 5 años de publicación con respecto a la fecha de preparación del trabajo. Por lo tanto, a continuación, se hace mención a la bibliografía de estudios realizados que guardan relación con el problema de investigación propuesto.

En este sentido, a nivel internacional se considera el estudio de Durán (2017), en su trabajo de investigación para optar al grado de Magister en Seguridad y Salud Laboral, titulado “Factores de Riesgo Psicosocial y su relación con el Desempeño Profesional del personal administrativo de la empresa Multicines S.A.” tuvo como objetivo principal es determinar la relación entre los factores de riesgo psicosocial y desempeño profesional, a través de la realización de un diagnóstico de factores de riesgo psicosocial y análisis de resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa Multicines S.A., en base a distintas técnicas y métodos. Para ello recurrió a una Investigación correlacional, no experimental.

Por otra parte, la recolección de datos se realizó al total de la población, siendo 52 personas administrativas. Para el desempeño profesional se utilizó el Método de Evaluación del Desempeño de 360°, detallado en el libro de Martha Alles. Los resultados permiten concluir de forma general, que no se ha probado la hipótesis, debido a que a nivel general los factores de riesgo psicosocial evaluados no influyen en el desempeño profesional.

De este modo, el objeto de estudio guarda relación con lo expuesto es que, en las instituciones, el desempeño en el trabajo no es un tema nuevo, porque se conoce la relación existente de las personas con sus trabajos desde tiempos remotos. Esto significa que para obtener buena productividad en la organización estas deben mejorar significativamente con el personal involucrado.

Igualmente se presenta González (2015) en su trabajo de investigación para optar al título de Maestría en Recursos Humanos, titulado “Clima, Reconocimiento y Compromiso Laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados” la presente investigación pretendió dar respuesta a la siguiente pregunta: la percepción de la calidad del clima organizacional y la autopercepción del reconocimiento laboral, son

predictores de la autopercepción del nivel de compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados.

En cuanto a la metodología, la investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa. La población estuvo compuesta por 109 empleados de los cuales se tomó una muestra de 93, equivalente al 85.3, para la recolección de los datos se adaptaron tres instrumentos: de clima organizacional percibido, conformado por 20 ítems y una confiabilidad de .929; de reconocimiento laboral auto percibido, conformado por 25 ítems y una confiabilidad de .985; y de compromiso laboral auto percibido, conformado por 19 ítems y una confiabilidad de .930. Entre uno de los objetivos de establecidos se formula el Determinar la autopercepción del grado de compromiso laboral por los empleados de Vizcarra y Asociados.

Asimismo, se aplicaron dos (2) instrumento de medición a través de preguntas cerradas para las variables, el primero la cual consta también de 20 preguntas, con siete opciones a elegir, las cuales se identificaron como pésimo, muy malo, malo, regular, bueno, muy bueno y excelente; y un segundo instrumento, la cual consta de 25 preguntas, con 5 opciones a elegir nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. La validación, fue emitida por la Universidad de Montemorelos México, Facultad de Ciencias Administrativas, año 2015. Con respecto, a las conclusiones se expresa que los administradores deben realizar esfuerzos permanentes para mantener un excelente clima organizacional y reconocer en todas las formas posibles el desempeño de sus empleados para lograr y mantener un compromiso laboral que permita el logro de todos los objetivos institucionales.

De esta manera, la relación que guarda esta investigación con el presente estudio, es que ambos se encuentran enfocados en la importancia del compromiso laboral para las organizaciones públicas, por lo que los diferentes factores que

determinan el clima organizacional, la motivación del personal y a su vez el rendimiento laboral, son algunos de los efectos positivos que se logra cuando en dichas organizaciones se cumple el reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores.

Asimismo, en el ámbito nacional, López (2017), desarrollo un estudio titulado “Estudio sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores adscritos al área de auditoría de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo”, presentado como requisito para optar al grado académico de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia.

En este sentido, el estudio tuvo como objetivo estudiar la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los funcionarios adscritos al área de Auditoría de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo, para ello recurrió a los fundamentos en las teorías de los dos factores de Herzberg, de los tres componentes de Meyer y Allen y de satisfacción laboral de Robbins y Coulter., aplicando una investigación de se efectuó un trabajo de campo correlacional, con nivel descriptivo y diseño no experimental transversal, utilizando como población una muestra probabilística de 40 funcionarios adscritos al área de auditoría, a quienes se aplicaron la Escala de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall, traducida al español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen adaptada al español por Arciniega y González.

De este modo, el autor concluyó que dichos hallazgos, condujeron a obtener información sobre la cantidad y calidad de satisfactores que encuentren los trabajadores en los órganos de control fiscal donde prestan sus servicios, depende su grado de compromiso organizacional, considerando factores internos y externos que se evidencian en el contexto laboral.

Así, se considera vinculada con respecto al objeto de estudio ya que se centra en que los trabajadores comprometidos tienen sentido de pasión por su trabajo, una

profunda conexión con el empleador y pasan sus días impulsando a la empresa, en tanto los no comprometidos se encuentran fuera de sintonía con la organización y realizan su diario desempeño con desinterés.

Por otra parte, Rodríguez (2017), en la investigación titulada “Evaluación de Desempeño y Satisfacción Laboral de los Funcionarios Adscritos a la Contraloría Municipal de los Guayos, Período 2016”, trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado académico en Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, se desarrolló bajo la modalidad descriptiva, de un estudio de campo de tipo correlacional, con un diseño de investigación no experimental transversal.

Cabe destacar, que la población del estudio antes mencionado estuvo constituida por la totalidad de 26 funcionarios adscritos a las dependencias administrativas de la Contraloría Municipal de Los Guayos del Estado Carabobo. Por consiguiente, a manera de conclusión se demostró una relación existente entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral además de otras variables existente en su estudio que entre las más fuertes por su ponderación como lo fueron la actuación de estos trabajadores en cuanto a responsabilidad y compromiso.

Esta investigación se encuentra vinculada en cuanto al estudio, ya que en ambos hace referencia al grado de compromiso laboral son variables que condicionan el comportamiento de los trabajadores y en consecuencia se ve reflejado en la calidad de servicio. De ahí, que la información de las variables objetos de estudio se distinguen en la satisfacción laboral necesaria para obtener una evaluación de desempeño efectiva a las perspectivas de la organización.

Por otra parte, se considera el trabajo de investigación propuesto Rodríguez (2015), titulado “Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot, Estado Aragua”, trabajo de grado para optar a Magíster en Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. El objetivo general fue diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos para Optimizar el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. La metodología se enmarcó dentro de un estudio no experimental de tipo transaccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, la muestra fue de 30 trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, para una población de 631 trabajadores, la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, formado por 39 preguntas de tipo Likert.

De esta manera, el estudio antes descrito, se relaciona con la presente investigación en cuanto a la búsqueda de propiciar el trabajo eficaz de los empleados públicos en Venezuela a través de la evaluación del rendimiento laboral de los mismos, que a su vez serán recompensados justificadamente por medio del argumento cronometrado y sistemático de sus funciones.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas, son el soporte al desarrollo de la investigación fundamentadas en diversos autores los cuales plantean supuestos para adquirir conocimientos del tema a estudiar. Por lo que estos van a ser específicos para la justificación de los objetivos planteados y sustentar el estudio establecido.

### ***Evaluación de Desempeño***

La evaluación de desempeño, surge de la necesidad que tiene toda Institución de evaluar aspectos que se relacionan con las actividades laborales, además de observar a sus trabajadores en función de objetivos, metas, planes y programas, con la finalidad de planificar racionalmente su desarrollo, asegurando la productividad y un clima organizacional orientado hacia el logro individual e institucional.

De este modo, dentro de este proceso el supervisor es elemento clave, ya que del correcto cumplimiento de las normas y procedimientos dependerá la confiabilidad de la valoración, además del éxito en la aplicación de resultados. Es por ello, que Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Bnachieri (2007), plantea que la evaluación de desempeño

Es una técnica para gerenciar, dirigir y supervisar el comportamiento de las personas en las organizaciones, pero no es un fin en sí mismo. Es un instrumento, un medio una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos dentro de las organizaciones, aumentar su desarrollo personal y profesional. (pág. 144)

Igualmente, la opinión de Chiavenato (2000) expresa que: “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo y su potencial de desarrollo futuro” (pág. 32)

De esto se, puede observar que a través de la evaluación de desempeño las personas que ejercen un rol laboral en una determinada organización, se puede evaluar o medir sus acciones de acuerdo con las aptitudes que ésta posea según las tareas que lleve a cabo en el cargo, por medio de las cuales se obtiene información sobre la actuación laboral del trabajador.

Así, a través de la Evaluación de Desempeño de los trabajadores se valora el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño de cargo y el cumplimiento de funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Dicho proceso, es destinado a determinar cómo se desempeñan en sus cargos y a su vez comunicar a los empleados los planes de mejora, para los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Por consiguiente, la evaluación de desempeño necesita de otros procesos para llevarse a cabo adecuadamente, al igual que es el complemento de muchos de ellos, es decir, para poder evaluar es necesario tener una base de información de los demás procesos que se llevan a cabo en la administración de recursos humanos, requiriéndose previamente que se haya ejecutado el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los empleados, y a su vez se debe tener en cuenta que el resultado de esta evaluación tendrá consecuencias en procesos como la capacitación, planificación de carrera, administración salarial, descripción de cargos e igualmente reclutamiento y selección, aunque estos últimos deben ser aplicados previos a la evaluación.

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización, se requiere examinar la manera en cómo se cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr tanto planes como objetivos con eficacia y eficiencia, siendo necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño, además, mejorar el recurso humano.

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

Para conocer los objetivos de la evaluación de desempeño se consideran los propuestos por Chiavenato (2002), los cuales se indican a continuación:

- (1) Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- (2) Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- (3) Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales (pág. 126)

Así pues, el desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como el eje fundamental para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de las empresas productivas y de servicio.

Por otra parte, Gibson (1997) también establece los objetivos de evaluación de desempeño, los cuales están formulados en:

(1) Permite realizar una conclusión evaluativa o estimativa sobre el desempeño en el trabajo. (2) Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo. (3) Proporciona retroalimentación a empleados sobre su desempeño. (4) Motiva a los trabajadores, disminuye el favoritismo relacionadas con la recompensa (pág. 18).

De este modo, para evolucionar a un proceso de evaluación efectivo, es necesario requerir perfección y consolidación en los procedimientos, voluntad, e igualmente exigencia institucional, que provoque una alta motivación en quienes evalúan y son evaluados, dando a la organización un grado de satisfacción efectivo con el personal que labora en la misma. De ahí que se consideran nuevos enfoques, los cuales permiten relacionar e integrar los enfoques administrativos para el recurso humano de las organizaciones, siendo considerados llevarlos a cabo para la obtención de un personal altamente calificado para desarrollar las actividades laborales, por lo tanto, son considerados los indicadores propuestos por Perdomo (citado por Mino, 2014) los cuales son descritos de la siguiente manera:

(a) Deben ser sistemáticos (planeación estratégica). (b) Se deben escoger en conjunto. (c) Tipos de indicadores: Financieros, ligados al cliente, internos y de innovación. (d)

Integrador de todos los procesos de recursos humanos. (e) La evaluación de desempeño debe incluir nuevos aspectos: competencia personal, competencia tecnológica, competencia social. (f) Debe hacer énfasis en los resultados (pág. 36).

De esta manera, lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación a todos los participantes. Entre algunas ventajas que ofrece un sistema de evaluación de desempeño se tienen:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- Ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales.
- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisiones de información.

Por tal razón, en la actualidad es significativo emplear en las organizaciones la evaluación del desempeño, integrándolo y relacionándolos con los nuevos enfoques para la obtención de un recurso humano efectivo, conformando para ello un sistema que pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados, permitiendo mejorar las condiciones laborales tanto del trabajador como de la organización, ya que, proporciona estabilidad de trabajo gracias a que las irregularidades son revisadas a tiempo creando confianza y calidad de trabajo.

### *Calidad del Trabajo*

Es evidente que la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con las condiciones laborales, donde se basa el principio que los trabajadores son humanos que deben ser desarrollados; el trabajo debe tener una concepción positiva cuyo objetivo sea el enaltecer el aspecto humano del trabajador, permitiendo que él mismo pueda desempeñar otros roles tales como: padre, cónyuge, familia, entre otros. Así, el trabajo con sentido netamente humano, conlleva a una estabilidad emocional relativa al trabajo eficiente de las personas que a su vez se ve manifestó en la estabilidad de la organización por lo que se requiere disponer de ciertos indicadores, en el sentido de mantener un equilibrio entre trabajador, organización y ambiente.

Así pues, según, Flores (1988), expone que la calidad de trabajo es “el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, con el fin de hacer posible la obtención de bienes y servicios que satisfagan de la mejor manera las necesidades del consumidor final” (pág. 14). Por lo tanto, poseer la capacidad de comprender es esencial en los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados, poseer buena capacidad de discernimiento (juicio), compartir el conocimiento profesional y la experticia, basarse en los hechos y en la razón (equilibrio), demostrar constantemente el interés de aprender.

De este modo, la calidad del trabajo según Gibson (2006) dice “que mejora la dignidad de todos los trabajadores, presenta cambios en la cultura de la organización y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados”. (pág. 369)

Trulock (2000), la define como “la calidad es el resultado de una actitud favorable ante el trabajo” (pág. 33).

De ahí, que los usuarios son los que tienen la palabra final acerca de lo que realmente es calidad, son ellos los encargados de definir la verdadera calidad en los servicios prestados por la organización. Normas ISO 9000 (citado por Chávez, 2002) expone que el término calidad tiene múltiples significados y como concepto cambia y evoluciona en el tiempo. Calidad en un producto o servicio ha significado tradicionalmente una aptitud para el uso deseado.

Por lo tanto, la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos; orientada hacia el usuario es un concepto que responde a las exigencias cambiantes de los usuarios y como tal, no está contemplado en términos absolutos; habrá tantos niveles de calidad como clientes.

Según las Normas ISO 9000 (citado por Chávez, 2002) dentro de la calidad se pueden resaltar las siguientes características:

Visión de largo plazo: La calidad implica transformaciones y, sobre todo, trabajo de cada persona involucrada, en la firma y orientada hacia el consumidor. Es necesario persistir en el tiempo para lograr el éxito esperado a través de la corrección, aplicación del proceso de calidad y los estudios de retorno que medirán la satisfacción de los consumidores.

Compromiso de la alta gerencia: Ésta es una necesidad evidente, siendo una iniciativa que debe llevar a cabo con el apoyo de la gerencia general. La máxima autoridad del departamento de Recursos Humanos de Gobernación del estado Yaracuy no solo no puede estar ausente, sino que es necesario que establezca liderazgo en los programas tendientes a lograr satisfacción a través de la calidad.

Administración participativa: Dicha participación se expresa en recolección y análisis de datos, generación y discusión de ideas, entre muchos otros aspectos. Requiere de la participación de los integrantes.

Trabajo en equipo: Como la satisfacción depende de muchos factores, es necesario enfrentar los problemas y el desarrollo de los procesos en equipo. En el área de Recursos Humanos de Gobernación del estado Yaracuy el trabajo coordinado permitirá descubrir fuentes de errores y fallas, consecuentemente tomar medidas correctivas para ir mejorando.

Por tal razón, el ambiente laboral donde se desempeñan los empleados, constituye uno del elemento fundamental para que estos se sientan acogidos y a gusto al desempeñar su trabajo, esperando que exista una relación participativa entre trabajadores y organización, así como también, comunicación fluida y efectiva para asegurar el éxito organizacional. Estas condiciones ayudan a generar una auténtica calidad de trabajo, alcanzando mayor satisfacción cuando los empleados logran impregnarse de valores, a su vez permitiéndoles disfrutar de buenas relaciones de trabajo con otros compañeros de la organización.

Indudablemente la calidad de trabajo condiciona el clima laboral, promoviendo buenas relaciones entre trabajadores y patrono, satisfacción con la labor que se realiza, identificación con la organización entre otros aspectos que se reflejan en un buen ambiente de trabajo donde las debilidades son asumidas y corregidas con satisfacción.

### *Conocimiento y Dominio del Trabajo*

El rol del empleado dentro de las organizaciones se centra en un desempeño efectivo, donde pueda identificar, recoger, sintetizar, organizar, además administrar el

conocimiento de la organización y de sus servicios informativos en apoyo de las unidades organizativas, esto incluye acumular, comprender y valorizar la información relevante a la actividad empresarial en beneficio de la misma, clientes, empleados y socios. De acuerdo a las palabras emanadas por Seijas (2011) el empleado es “responsable de construir y organizar los activos conceptuales de la empresa en bases de conocimiento (que no son archivos textuales ni tablas de una base de datos)” (pág. 137). Por consiguiente, es significativo que el empleado tenga el conocimiento de saber lo que debe hacer para así poder hacerlo bien, de esta manera se definen las atribuciones y obligaciones de los cargos, otorgando responsabilidades en el contexto laboral.

Por tal razón, el conocimiento del trabajo a desempeñar también tiene que ser considerado como parte fundamental de las habilidades que debe de poseer el empleado, ya que implica saber las expectativas o necesidades del superior, entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados.

### *Normativas*

Por medio de normativas se pueden establecer en una organización lineamientos y parámetros que orienten los procesos y permitan dirigir las acciones no sólo de los empleados, sino también de todas las personas que mantienen contacto con la misma (clientes, proveedores, entre otros). Éstos servirán de guía para orientar el desempeño de operaciones y actividades, sin olvidar los objetivos institucionales.

Desde el punto de vista industrial, una norma es el procedimiento, un modelo o patrón, al que se ajusta un trabajo, una tarea o un proceso. También es la regla que determina el tamaño, la composición y otras características, como la calidad, que

debe tener un objeto o un producto industrial para garantizar un equilibrio socioeconómico en el mercado.

Así, la norma es una herramienta para la evaluación de desempeño en función productiva, refleja lo que hay que hacer y como lo debe hacer, la forma en que el evaluador sabe si se ha realizado un buen desempeño los lugares, las cosas (materiales, equipos, entre otros), o las personas en las cuales las personas se realiza ese desempeño y, las evidencias que las personas debe de proporcionar para ser evaluadas. Así mismo, proporciona información para elaborar instrumentos de evaluación, elaborar plan de evaluación del candidato a certificar, así mismo pueden ser utilizadas como base para establecer un sistema de calidad según las normas ISO 9000 (citado por Chávez, 2002).

Así que, la evaluación del desempeño es un proceso que forma parte de las operaciones que se ejecutan en una organización, de ahí, que las normativas constituyen una herramienta indispensable para una correcta aplicación. Es por ello que Villegas (citado por García, 2011) hace mención a que, “en el proceso de evaluación es otro requisito de gran importancia que no se debe pasar por alto” (pág. 39).

Por otra parte, Seijas (2011) indica que los lineamientos son “la columna vertebral del sistema, de ellos se van a desprender las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos planteados” (pág. 129). De este modo, estos procedimientos técnicos propician un proceso de suscripción y evaluación de compromisos formativos, orientados al desarrollo profesional de los responsables de la gestión y conducción de las organizaciones.

Asimismo, el autor antes mencionado plantea que se debe considerar una etapa previa a la aplicación de la evaluación en sí para capacitar a los evaluadores y se

harán reuniones con cada trabajador para fijar con ellos sus objetivos de desempeño individual, una etapa de ejecución de las actividades evaluativas (donde se deben hacer reuniones periódicas con el evaluado a lo largo del año para verificar sus progresos y al final llenar el instrumento de evaluación) y en tercer lugar una etapa de retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento. Además, se trata de un proceso continuo que requiere durante todo el ejercicio se haga un seguimiento a las actividades y metas planeadas para medir el avance de las mismas, corregir desviaciones y mantener la motivación durante todo el proceso.

### ***Compromiso Laboral***

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa, además conforman una relación significativa entre ambos elementos, estos trabajadores se suman fieles al cumplimiento de normas y reglamentos establecidos por la organización.

En este sentido, el compromiso organizacional ha sido tema de gran interés en las investigaciones sobre comportamiento humano en las organizaciones. Por su parte, Araujo y Brunet (2012), define el compromiso organizacional como “el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a la motivación implícita del trabajador” (pág. 108). Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con las actividades a realizar, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía en la cual se presta un servicio.

Mientras, para Davis y Newstrom (2003) el compromiso organizacional es “el grado de identificación que posee un empleado con su organización, el deseo de seguir participando activamente en ella”. (pág. 279). De esta manera, ambos actores se involucran haciendo un equipo con miras al mismo objetivo, caracterizándose por creencia y aceptación de metas, valores institucionales, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la empresa, igualmente deseo de pertenecer a la organización, contribuyendo en la optimización del entorno laboral, además de relacionarse de manera efectiva con la organización y con las políticas establecidas para el logro de los objetivos propuestos.

Cabe destacar, que el concepto de compromiso engloba premisas las cuales son propuestas por Jiménez (2007) de la siguiente manera:

(a) Satisfacción. Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas. (b) Implicación. Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes. (c) Orgullo de pertenencia. Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela. (d) Vinculación. Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca. (pág. 2)

Así, los trabajadores satisfechos y motivados son el primer eslabón de una cadena que conlleva a una mayor lealtad de los clientes, por tanto, deriva en un aumento de los beneficios, traspasando la frontera de la satisfacción y el compromiso de los empleados se consigue que éstos se auto-motiven más y optimicen su forma de

trabajar. El grado de compromiso laboral hace referencia al enriquecimiento de cada puesto y tarea a realizar.

Por ello, si en las tareas de trabajo falta un compromiso firme por parte del empleado, la calidad de su cometido acabará disminuyendo, desembocando en una opinión negativa sobre la empresa y sus mandos. De igual forma, se hace necesario establecer unos objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, teniendo en cuenta la lealtad, satisfacción, compromiso y la lealtad de los trabajadores.

### *Dimensiones del Compromiso Laboral*

Para Araujo y Brunet (2012), expresan que algunos autores definen el compromiso como “el vínculo psicológico del empleado hacia la organización que conlleva que sea poco probable que este la abandone” (Pág. 108). De ahí, que los autores antes mencionados, expresan que este compromiso se puede alcanzar mediante:

(a) Compromiso Afectivo (Deseo): Es la unión afectiva del empleado para identificarse e involucrarse con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan en sus trabajos porque ellos así lo desean, de ahí, que se relaciona con el apego emocional. (b) Compromiso de Continuidad (necesidad): Hace referencia al apego material que tiene el trabajador con la empresa por lo que el trabajador no abandona su trabajo por la necesidad de adquirir dinero para mantenimiento de su economía. Los empleados cuyos vínculos están asociados al compromiso de continuidad permanecen en ella porque ellos necesitan hacerlo. (c) Compromiso Normativo (Moral): El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Sentimiento de lealtad hacia la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar (pág. 108).

Ahora bien, el compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; su razón fundamental es que varias investigaciones han logrado demostrar que el compromiso con la organización suele ser una acertada presunción del porqué de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; no ha podido sincerar en respuesta.

De acuerdo a lo planteado por Arciniega (2002) expresa que “existe certeza de que las empresas cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índice de ausentismo” (pág. 21).

#### *Identificación del Sentido de Pertenencia*

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así pertenencia a la empresa.

De esta manera, según Chiavenato (1994) cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización. Por lo tanto, las organizaciones deben de considerar que no sólo es importante tener a su disposición los mejores recursos tecnológicos, económicos, materiales o financieros, también es necesario que cuenten con el mejor capital humano.

De ahí, que los trabajadores y su desempeño de roles planteen la necesidad de un cambio cultural, es decir, que las empresas escuchen, atiendan las necesidades de sus empleados y que los integren a los objetivos del crecimiento organizacional. Por consiguiente, el compromiso y sentido de pertenencia del capital humano son factores tan valiosos que hoy en día marcan la diferencia.

### *Responsabilidad*

Para el logro de una organización competitiva, es preciso contar con un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es inducción. Es decir, se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida (egreso), pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

Se hace preciso entonces, que en todas las organizaciones una vez la persona ha sido seleccionada, se le dé a conocer: los objetivos, políticas y filosofía de la empresa a la cual recién ingresa, presentarle a sus superiores y compañeros de trabajo y orientarla en cuanto a funciones, procedimientos y responsabilidades de su cargo. De este modo, se consideran las palabras expuestas por Montoya (2012):

Cuando las organizaciones cuentan con un personal que tiene claro sus funciones y de la misión empresarial, se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, siendo este un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional es decir, es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo

continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados. (p. 23)

Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones administrativas: planeación estratégica, organización, integración, dirección y control. Por tanto, si en todo tipo de actividad comercial, educativa, servicios entre otros, se han de lograr los planes y objetivos con eficacia y eficiencia, es necesario diseñar e implantar procedimientos para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización.

En este sentido, la responsabilidad por la Evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo a las políticas que deben desarrollar basadas según Montoya (ob. cit.) en:

La aplicación y posterior seguimiento y control al programa por parte del área de administración del recurso humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área. Asimismo, en nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño, donde se hacer preciso la participación de evaluadores de todas las áreas, donde esta comisión esté conformada por miembros permanentes y transitorios. (p. 25)

Es importante destacar, que es necesario que todos los miembros participen en toda evaluación, donde el gerente general debe conformar la comisión y ser su presidente. En el presente caso de estudio, la participación de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy es significativa para obtener resultados efectivos en el proceso de aplicación.

### *Compromiso de Gerencia*

De acuerdo a Montenegro (2015) la gestión gerencial es quizás una de las partes fundamentales para el avance organizacional, siendo demostrado que es “un aspecto significativo, debido a que se proporciona información de requerimientos necesarios para el funcionamiento empresarial, además provee respaldo a sus empleados motivándolos para alcanzar los objetivos y metas propuestos” (pág. 32).

Para poder efectuar lo antes mencionado, el gerente lleva a cabo una evaluación del rendimiento de los trabajadores, mediante un proceso integral, sistemático y continuo. Este tiene como objetivo conocer, determinar y comunicar a los empleados, de la manera más precisa posible, la forma en que están desempeñando su trabajo, sus actitudes, comportamientos, además de un interés laboral. Para ello, la organización debe establecer con base en los resultados, programas de mejora e implementar políticas objetivas y justas en materia salarial, formación y promoción para el personal.

Considerando lo antes expuesto, se percibe que la evaluación del rendimiento en una empresa debe ser una práctica de trabajo cotidiana. Esta actividad es como un motor que estimula, activa y desbloquea las áreas de confort, influyendo en el nivel futuro del esfuerzo de cada trabajador, así como en el rendimiento correcto de sus tareas. Si el colaborador se esfuerza suficiente, su rendimiento mejorará sustancialmente. Más aun sin son asociadas a programas de incentivos o estrategias de promoción, adquieren una nueva dimensión dentro de la empresa.

Por otra parte, se consideran las palabras de Seijas (ob. cit.: 141) quien indica que las evaluaciones del personal son “una herramienta para la toma de decisiones gerenciales, considerando que éstas aportan información sobre sus deficiencias en conocimientos, competencias o habilidades”. Al identificar dichas debilidades y

fortalezas, pueden corregirse aquellas y mejorarse éstas, mediante programas de inducción, capacitación y entrenamiento apropiados. Esto es así, porque la evaluación del rendimiento es útil también para conocer la efectividad de los programas de reclutamiento, selección y entrenamiento. Incluso de manera directa, valoran la capacidad de los jefes inmediatos y de la Gerencias, quienes al final de cuentas son los responsables de los trabajadores que tienen a cargo.

Además, aporta a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Siendo significativas, debido a que pueden usarse también para estimular y motivar a los empleados sobre cambios concretos en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

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

El sistema que se debe implementar para la evolución del desempeño en las organizaciones es el producto del desarrollo del área de gestión humana, fácil de aplicar, obtener resultados, además, es la base de información para la promoción. En este sentido, cuando un sistema de evaluación del desempeño humano, está bien planeado, coordinado y desarrollado, genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, siendo los principales beneficiarios son empleados, jefe, organización y la propia comunidad. En este sentido, Seijas (2011) plantea lo siguiente:

La evaluación de desempeño genera beneficios para as organizaciones, pues ha de presentarse como la colaboración necesaria que debe darse entre profesionales para determinar las capacidades, aptitudes, conocimientos y desempeño de cada empleado de la compañía, a fin de detectar las cuestiones a trabajar para desarrollar su talento y aumentar su potencial, incrementando así su productividad y compromiso con la organización (pág. 145).

Por lo tanto, a través de la evaluación de desempeño del personal laboral de una determinada organización les generará beneficios de manera recíproca, lo que conlleva a obtener un clima organizacional óptimo para llevar a cabo las actividades que se desarrollan de una manera efectiva y óptima. De ahí, que para el presente estudio se consideran las siguientes ventajas en la aplicación de una evaluación de desempeño, entre ellas se puede mencionar:

### *Clima Laboral*

El clima laboral, se presenta como el medio ambiente de la empresa (personal que trabaja, equipos de trabajo, estructura física, procedimientos de trabajo, políticas de la organización, relaciones interpersonales, relaciones con proveedores u otros agentes externos, entre otros), depende de varios factores importantes que suceden en la propia empresa, que pueden ser internos o externos, éstos pueden influir en un mal o buen clima organizacional y la suma de todos ellos será las que lleve a un mejor funcionamiento de la empresa o unas mayores necesidades dentro de la empresa.

Según Chiang, Martín y Núñez (2010) establecen que el clima laboral “son atributos o conjunto de atributos del ambiente del trabajo” (pág. 13).

Por otra parte, Gan y Berdel (2007), menciona que los factores que influyen en el clima laboral son:

- (a) Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentadas en el desarrollo de su trabajo.
- (b) Responsabilidad: Es el sentimiento de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- (c) Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por

el trabajo bien hecho. (d) Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. (e) Relaciones: es percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales como entre jefes y subordinados. (f) Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de entre los empleados del grupo. (g) Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas (procedimientos, instrucciones, normas de producción o rendimiento). (h) Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan o niegan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan. (i) Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento valioso e importante dentro del grupo de trabajo. (pág. 197).

Estos son algunos, y parte importantes de los factores que se desarrollan en el clima laboral lo cual conlleva a un ambiente apropiado de trabajo, tanto físico como psicológico en las relaciones que suceden tanto dentro como fuera de la empresa. Es por ello, que se consideran relevantes que las organizaciones la implementen constantemente, así obtendrán los objetos y metas establecidos dentro de los parámetros de calidad administrativa.

### *Clima Laboral Favorable*

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. Para ello, el clima laboral es un factor fundamental en el buen funcionamiento de la organización, que se pone de manifiesto en las relaciones

interpersonales efectivas, bien sea entre la línea de mando gerencial con los niveles jerárquicos más bajos en la estructura de la organización.

De ahí, que se habla con gran énfasis sobre el clima laboral ya que al hacer referencia a este tema se hace mención a las relaciones interpersonales en toda la línea de mando de la estructura de la organización, al ambiente agradable de trabajo gracias a las condiciones óptimas del medio aunado a claridad de las asignaciones de responsabilidades y del sistema en general de la misma, tal como lo indica Caligiore y Díaz (2003) quienes plantean que “la interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional”. (pág. 645). Por lo tanto, al obtener un entorno armonioso para las actividades laborales se obtendrá un mejor desempeño de los trabajadores.

Asimismo, el clima laboral es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de ésta, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Tal como lo indica Caligiore y Díaz, (2003) “todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo” (pág. 645).

De ahí la importancia del clima laboral debido a que debe ser favorable para una mejor interacción e integración de los empleados, considerando el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, en gran medida estas percepciones pueden depender de las interacciones y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización.

## *Disminuir el Ausentismo*

De la Torre y García-Lombardía (2010) definen el ausentismo como:

Ausencia de un trabajador al trabajo que conlleva falta de prestación laboral, quedando excluidos los períodos de vacaciones y de huelgas y que puede ser justificado por baja médica atribuible a una incapacidad excepción hecha de la derivada del embarazo y excluidas las ausencias derivadas del ejercicio de derechos reconocidos en ley o convenio colectivo por permisos retribuidos y que puede ser, también, absentismo no justificado” (p. 391).

De acuerdo a la información antes mencionada el ausentismo se presenta en el área laboral como faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo; relacionados por una interacción de diversos factores y de distintas fuerzas que interactúan entre sí, motivo por el cual el empleado deja de presentarse en su sitio de trabajo por motivos justificados o no.

De este modo, los autores llaman la atención sobre un punto relevante el cual confiere el ausentismo conlleva falta de prestación laboral. En este mismo sentido, Ribaya (2008) señala que:

El ausentismo laboral es el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral, bien por retrasar su incorporación o por adelantar su salida diaria, bien por no acudir al trabajo en una jornada completa o varias. Pero no todos estos incumplimientos tienen el mismo tratamiento legal. (p. 2).

Por consiguiente, el ausentismo se considera aceptable cuando su nivel está dentro de los límites tolerables, pero cuando este alcanza niveles muy altos, afecta de manera peligrosa el funcionamiento de una organización. Es urgente tomar medidas para controlar y reducirlo profundizando en las causas que lo producen y mantienen. Es por ello, que se considera la evaluación de desempeño para la disminución de ausentismo por parte de los empleados, específicamente los que laboran en la dirección de recursos humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

En este sentido, para conocer la evaluación de desempeño del talento humano que se encuentra en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, se tomaron en cuenta los siguientes indicadores que permiten percibir la realidad que se evidencia en el organismo gubernamental antes mencionado, en este sentido se consideran los objetivos, calidad del trabajo, conocimiento y dominio, motivación y normativas.

### *Remuneración e Incentivos Salariales*

A medida que la economía se hace más global, la competencia es más alta, por tanto, las organizaciones están buscando formas para inspirar a sus empleados a ser más productivos, muchas compañías han creado planes de incentivos basados en el desempeño y productividad, de esta manera se recompensa a sus empleados, estos están diseñados para motivarlos, además ayuda a que la institución llegue a sus metas.

Según Castillo, (2009), la remuneración y los incentivos “contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización” (p. 23). De esta manera, se motiva a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización, igualmente, el

sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

Sin embargo, que en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, pocas veces aplica la estrategia de incentivos a sus empleados, algunas se ofrecen a un mínimo de empleados que participan en actividades competitivas o cursos de formación, éstas son considerables si los participantes se destacan, siendo estas retribuciones en un valor económico.

### *Motivación*

Otro factor importante influyente en el desempeño laboral es la motivación, que según estudios representa una de las más grandes necesidades del mundo moderno en el ámbito laboral, donde se vivencia un universo exigente y convulsionado, con cambios acelerados que en mucho de los casos las organizaciones se enfocan más en la producción que la verdaderas necesidades de los trabajadores, que al no ser atendidas estos demuestran poco interés por el bienestar de las mismas, la motivación es una de las necesidades primarias y básicas de las personas, impulsándolas hacer cosas extraordinarias bien sea por el bien propio como por el bien de otro, gracias a la motivación las personas se comprometen con las políticas de la empresa donde trabajan, es por ello, que este es factor relevante en el funcionamiento y éxito de la organización.

En este sentido, para Robbins (1996) la motivación puede ser definida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de las metas, sea estas personales u organizacionales” (pág. 168). Asimismo, el autor la define en el aspecto laboral como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 207).

Así pues, se destaca del concepto anterior la necesidad o la condición interna del individuo, factor objeto de apreciación; por tal razón, el esfuerzo, o desempeño, medida de intensidad en cantidad y calidad, estableciéndose para ello, las metas de la organización como obligada manera de responder a los objetivos de la organización, así como a la de los individuos mismos en compensación de sus esfuerzos personales.

Por otra parte, Stoner (2000), expresa que “lo que estimula la acción de las personas son las necesidades humanas por lo que ellas se pueden clasificar en muchas categorías y varían de acuerdo a las etapas de desarrollo del individuo y tienen una relativa importancia para cada persona, creando una especie de jerarquía variando según la persona, la situación o la ocasión”. (pág. 142).

En todo caso, es necesario decidir a qué nivel se quiere lograr la comprensión de la motivación humana, porque las necesidades y las motivaciones interactúan entre si y se combinan en patrones complejos de motivación, valores y propósitos. Asimismo, resulta conveniente analizar varios supuestos básicos, según el autor antes mencionado:

(a) Se supone que la motivación representa una fuente positiva de valorización. (b) Es un factor, entre otros que intervienen en el desempeño laboral. (c) Tanto gerentes como investigadores presuponen que “no hay mucha motivación” y que debe ser repuesta periódicamente, representando procesos que no acaben en un tiempo determinado. (d) Le permiten al gerente ordenar las relaciones laborales de la organización. (p. 143).

De este modo, se considera que en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación de Yaracuy, debe de tener un plan de programas motivacionales y competitivos que incentiven a sus trabajadores a comprometerse al logro de los objetivos de la mismas de forma efectiva y eficiente, sin embargo estos programas no

son la prioridad de este ente, donde la influencia del proselitismo político se centra en intereses económicos y de poder, esta situación complica aún más el panorama de estabilidad y motivación de los trabajadores no sin antes mencionar la crisis que fustiga al país. Dada la complicada situación que se vive, es bueno que los trabajadores lleguen al trabajo y estén motivados, contentos, alegres y con ganas de cumplir con sus funciones.

### ***Importancia del Compromiso Organizacional***

El compromiso organizacional para el personal de una organización es sinónimo de estabilidad laboral, que se ve reflejado en los beneficios sociales y económicos (sueldo, prestaciones, reconocimientos, desarrollo de carrera); mientras que, para los administradores de recursos humanos, la importancia radica en que principalmente este genera un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado, valores, menor ausentismo del personal entre otros. De allí que su relevancia parte de estudiar los vínculos que se generan entre los trabajadores y la organización, tomando en consideración lo que para cada uno es importante. El compromiso se perfila como un elemento clave para incrementar la competitividad y crear una cultura de alto rendimiento.

De allí que la importancia del compromiso organizacional radica en que se ponga disposición de los empleados toda la capacidad para estimular el apego, la participación, los valores, responsabilidad y sentimiento que impulse hacia el éxito a la organización.

Del mismo modo, e interesante tomar en consideración los cambios que actualmente se están dando en todas las empresas, esto debido a la globalización, además, la automatización de los procesos donde se hace mucho énfasis en la flexibilidad y la eficiencia donde la prioridad es disminuir los costos para hacer más

competitivos y en donde la recomendación principal ante el riesgo de salir de talento humano de la organización es no generar vínculo entre el patrono, organización y trabajador. Entonces, estos acontecimientos hacen que el compromiso organizacional este perdiendo importancia o peor aún este desapareciendo, que según Allen y Meyer (citado por Montoya, 2012):

(a) Las organizaciones no están desapareciendo, solo están sufriendo cambios significativos, donde tal vez la reducción de personal sea evidente más está siempre contara con un núcleo de trabajadores que por ser los que permanecen dentro de la organización son importante e influyente ya que cumplen funciones complejas y exigentes. (b) Las organizaciones que se someten a rotación de personal por la necesidad de contratar servicios de otras compañías se ven obligados a lidiar con el compromiso de esos involucrados. (c) El compromiso se forma de manera natural en cada individuo, un individuo sin compromiso con la organización será elemento distante, con pocos deseos de trabajar en pro del éxito y de integrar parte de un equipo de trabajo. (pág. 28).

No obstante, es importante considerar que la responsabilidad es un factor predominante en el logro de una organización competitiva, la misma dependerá de un recurso humano comprometido y responsable en brindar a la organización todos sus conocimientos y habilidades. Aunque esto no se logra, si en el proceso de selección no se hace uso de un principio fundamental a la hora del reclutamiento, como es inducción. Es decir, se debe considerar como un sistema entrelazado que inicia en el ciclo del empleo con la selección y termina con la entrevista de salida, pero que a su vez se debe revisar en la evaluación del desempeño del personal.

### **Bases Legales**

Las fundamentaciones jurídicas constituyen un conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación,

los cuales pueden ser normas, leyes, reglamentos, decretos, resoluciones, entre otros. Por medio de estas bases, se hace referencia que la investigación será desarrollada dentro de los términos constitucionalmente legales.

Por lo tanto, se señala en este punto las regulaciones legales a las cuales pueden someterse el tema en estudio, entre estas se tiene la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) Título V, Capítulo IV, en el artículo 57 tipifica:

Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

Asimismo, la Ley del Estatuto de la Función Pública establece (2002), plantea que los departamentos de recursos humanos de los diferentes entes públicos son las encargadas de establecer los instrumentos de evaluación, “...los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación” (p. 12).

Por otra parte, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Administración Pública (2001), establece en su artículo 5 lo siguiente:

La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. La Administración Pública debe asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella...

Así mismo dicha ley antes mencionada expresa en su artículo 19 el principio de eficacia, la cual se tipifica a continuación:

La actividad de los órganos y entes de la Administración Pública perseguirá el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas fijados en las normas, planes y compromisos de gestión, bajo la orientación de las políticas y estrategias establecidas por la Presidenta o Presidente de la República, la Comisión Central de Planificación, la Gobernadora o Gobernador, la Alcaldesa o Alcalde, según fuere el caso.

Estos principios están contemplados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) conforme a esta norma, debe presumirse que toda actuación de la Administración Pública se debe desarrollar bajo estos principios, de esta manera, se garantiza un desempeño laboral efectivo y óptimo, de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en cada organismo público, de manera particular a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

Del mismo modo, se toma en cuenta la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad, creada el 23 de Octubre del año 2002, bajo la Gaceta oficial N° 37.555 de la República Bolivariana de Venezuela, en este sentido, el basamento legal señala en su objetivos generales la relación con la participación de los empleados públicos en el proceso continuo de mejoramiento, de ahí, que se tipifica a continuación:

Ordinal 5. Promover y asegurar la participación de todos los interesados en el funcionamiento del sistema venezolano para la calidad como mecanismo para el continuo mejoramiento.

## **Definición de Términos Básicos**

**Calidad:** La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, un cumplimiento de requisitos.

**Calidad de Servicio:** Es la combinación existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido.

**Clima:** Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación.

**Comité:** Conjunto de personas elegidas para desempeñar una labor determinada, especialmente si tiene autoridad o actúa en representación de un colectivo.

**Comportamiento Organizacional:** Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

**Compromiso:** Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.

**Costo:** El Costo o Coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

**Desempeño:** Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

***Empleado:*** Persona que desempeña un trabajo a cambio de un salario.

***Entrevista:*** Conversación que un periodista mantiene con una persona y que está basada en una serie de preguntas o afirmaciones que plantea el entrevistador y sobre las que la persona entrevistada da su respuesta o su opinión.

***Estrategia:*** Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos y metas propuestas, tomando en consideración las restricciones y oportunidades del medio ambiente.

***Evaluación:*** es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas

***Factor:*** Elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado

***Herramienta:*** es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos.

***Instrumento:*** Aquello de que nos servimos para conseguir un objetivo determinado

***Motivación:*** Es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). Voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

***Objetivos:*** Es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad.

**Oportunidad:** Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción

**Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado. Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos

**Pertenencia:** Es la cualidad de pertinente. Se trata de un adjetivo que hace mención a lo perteneciente o correspondiente a algo o a aquello que viene a propósito.

**Planeación:** Se denomina oportunidad a toda circunstancia en la cual existe la posibilidad de lograr algún tipo de mejora de índole económica, social, laboral, etc.

**Reclutamiento de personal:** El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización, igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

**Satisfacción:** Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

**Selección de personal:** Es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

**Servicio:** Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo.

**Servicios Públicos:** Actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica, creados por constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda.

**Sistema:** Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

**Trabajo:** Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución.

**Toma de decisiones:** Es un proceso de selección del curso de acción entre dos o más posibles alternativas que permitan alcanzar la solución de un problema.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo presenta la información respecto al procedimiento mediante el cual se obtuvieron los datos válidos de la investigación. Determina los métodos, técnicas y procedimientos que fundamentan la realización del trabajo, sobre las principales variables que la componen, como lo es, determinar la Evaluación de Desempeño como Factor Clave en el Compromiso Laboral de los Empleados Públicos, Adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

De este modo, el marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, donde se expone la manera cómo se realizó el estudio, y la metodología empleada. Al respecto, Arias (2006), expresa que “incluye los tipos de investigación, técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (pág. 110). En este sentido, es posible hablar de una sistemática de las ciencias aplicables a todos los campos del saber, que recoge las pautas presentes en cualquier proceder científico riguroso con vistas al aumento del conocimiento y/o a la solución de problemas.

#### **Diseño de la Investigación**

El diseño, constituyó la estructura de cualquier trabajo científico, brindando la dirección y sistematización de la investigación, siendo un plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes propuestas, además de especificar los pasos que habrán de tomarse para controlar las variables extrañas y señala cuándo, en relación con otros acontecimientos, se recabaron los datos, además

de precisar el ambiente en que se realizará el estudio.

Así, que para el presente estudio investigativo se consideró el método no experimental, el cual implica que no se plantearon hipótesis, definiéndose variables que permitieron su desarrollo y se obtuvieron las características más resaltantes que accedieron el proceso final del estudio. Con respecto al diseño de la investigación, Arias (2006), señala que “en este punto se especifica el tipo de investigación según diseño o estrategia adoptada para responder al problema planteado” (Pág. 110).

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 205). Es decir, el investigador debió decir dónde habrán de llevarse a cabo las intervenciones y la recolección de datos.

De este modo, en el presente estudio, se consideró el diseño no experimental, debido a que no se manipularon las variables independientes porque ya han sucedido, además, no tienen intervención o influencia directa, observándose para ello, tal y como se han dado en su contexto natural, es decir, en el entorno de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, siendo el entorno para la investigación de evaluación de desempeño laboral como factor determinante en el compromiso laboral.

### **Tipo de Investigación**

Es el estudio e investigación de fenómenos sociales, se designó por método cuantitativo el procedimiento que se empleó para explicar eventos a través de cantidades de datos que permitieron fundamentar sólidamente una hipótesis. Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que “utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas

previamente y confía en la medición numérica, conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (pág. 5).

Por lo tanto, los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva, de ahí, que la intención de investigadora del presente estudio fue buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados en el contexto Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy con respecto a la evaluación de desempeño laboral como factor determinante en el compromiso laboral. En este sentido, la investigación empleó técnicas y procedimientos estadísticos, efectuando cálculos sobre los niveles de respuestas suministradas por la población estudiada, según categorías preestablecidas para medir el comportamiento de las variables, confrontando la teoría en los hechos a través de la observación, verificación y el análisis científico.

Por otra parte, el tipo de investigación se refiere a la forma de estudio que se va a implementar, orientada a la manera de recopilar la información. Asimismo, que éste se enmarcó bajo una investigación de campo, la cual consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables; en relación a lo mencionado Palella y Martins (2014), como:

Recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta (p. 97).

De este modo, al utilizar este tipo de investigación de campo en describir la evaluación de desempeño laboral como factor determinante en el compromiso laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy

permitió obtener nuevos conocimientos en el campo de la administración de recursos humanos del personal laboral, conociendo desde el propio contexto las causas y consecuencias de la problemática abordada.

### **Nivel de la Investigación**

En cuanto al nivel de investigación es descriptiva, Arias (2006) manifiesta que “se ocupa de caracterizar un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pág. 34). Por ende, describe características de un fenómeno, grupo, situaciones. Pueden ser con o sin hipótesis, es decir, permite conocer el problema con cada una de las cualidades, identificando cada dato a través de la descripción, de acuerdo a la gerencia participativa, estrategias y clima organizacional, de esta manera, se contrastó la información obtenida para conocer la realidad del problema.

Por lo tanto, se puede afirmar que el tipo de investigación aplicable a los empleados públicos, Adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy es de campo, donde se estudian los fenómenos en su ambiente natural, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, Haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

### **Población y Muestra**

#### ***Población***

En el aspecto metodológico, la población se representa como el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes

observables en un lugar y en un momento determinado, donde se desarrolla la investigación, de ahí, que es definido por Arias (2006) enuncia que es: es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (pág. 81).

Así, la presente investigación estuvo representada por sesenta y nueve (69) empleados públicos fijos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, ubicada en la ciudad de San Felipe. Los mismos se pueden visualizar a través del siguiente cuadro explicativo:

**Cuadro 1. Disposición del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.**

<b>Cargos Adjuntos de la Dirección de Recursos Humanos</b>	<b>Cantidad</b>
Abogado II	1
Adjunto a la Dirección	1
Analista de Personal	6
Analista de Personal II	7
Analista de Personal II	1
Analista de Personal III	2
Analista de Personal IV	2
Analista de Personal V	5
Analista de Seguridad Industrial	1
Analista Financiero	1
Analista Financiero V	1
Asistente	1
Asistente Administrativo	7
Asistente de Oficina I	5
Asistente de Oficina II	1
Asistente de Oficina V	2
Asistente de Personal	1
Asistente de Personal I	1
Auxiliar de Enfermería V	1
Contador	1
Coordinador de Servicios Educativos	1
Coordinador de Capacitación y Adiestramiento	1

**Fuente: González, (2018)**

**Cuadro 1. Disposición del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy (Cont.)**

<b>Cargos Adjuntos de la Dirección de Recursos Humanos</b>	<b>Cantidad</b>
Coordinador de la Comisión Evaluadora de las Unidades Administrativas de RRHH	1
Coordinadora de Asuntos Laborales	1
Coordinadora de Administración (E)	1
Coordinadora de Bienestar Social	1
Coordinadora de Prestaciones Sociales	1
Coordinadora de Remuneraciones y Beneficios	1
Directora de Recursos Humanos	1
Enfermera	1
Jefe de Archivo	1
Jefe de Medicina Ocupacional	1
Oficinista	2
Recepcionista	1
Secretaria	1
Secretaria I	1
Secretaria II	2
Técnico	2
<b>Totales</b>	<b>69</b>

**Fuente: González, (2018)**

### *Muestra*

Una vez seleccionada la población objeto de estudio, se procedió a establecer la muestra con la que se trabajó, los mismos son los encargados de suministrar toda la información relevante relacionada con el tema tratado. En este sentido, Arias (2006), como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Ésta debe ser representativa del universo indagado.

De este modo, considerando que el tamaño de la población, se decidió emplear como muestra representativa de veinte (20) empleados de la Gobernación del estado Yaracuy que se desempeñan en la Dirección de Recursos Humanos, siendo ésta definida por Arias (2006) como “aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la

población con un margen de error conocido” (p. 83).

De esta manera, se tomaron criterios con basamentos a los valores, ética, pensamientos y misión del organismo, de ahí, que la muestra seleccionada fue equitativa con respecto al total de empleados pertenecientes a dicha dirección, cumpliendo así, un criterio de representatividad y calidad de información, obteniendo resultados confiables que se adaptan a la situación real del Departamento en estudio.

### **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos**

En lo referente a las técnicas e instrumentos de recolección de datos para la exploración del estudio, las mismas permitieron obtener información de forma directa durante las diferentes fases de la investigación. Sobre el particular, Arias (2006) expresa que “son distintas formas o maneras de obtener información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (pág. 111). En otras palabras, los fundamentos serán suministrados por los sujetos sociales que hacen vida activa dentro de la realidad estudiada.

#### ***Técnicas***

Procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a sus preguntas de investigación. Según Arias (2006) “es el procedimiento o formas particular de obtener datos o información” (pág. 67).

En la presente investigación se empleó la observación directa según Arias (2006) “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la

sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecido” (p. 67). De esta manera, la investigadora la empleó para verificar los hechos desde su perspectiva.

Asimismo, se consideró la técnica de la encuesta, de acuerdo a Arias (2006) como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con tema particular” (p. 72). De esta manera, mediante la aplicación de esta herramienta para la recolección de datos se obtuvo información significativa, permitiendo abordar e indagar a una gran cantidad de personas en poco tiempo que suministraron la información prudente y necesaria.

### ***Instrumento***

Al aplicar la encuesta en la presente investigación se obtuvieron datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, sin embargo, para recolectarlo es necesario aplicar un instrumento, el cual Balestrini (2006), indica que es considerado como “un medio de comunicación escrito, entre el encuestador y encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas relacionadas con el problema de estudio” (p. 155).

Es por ello, que el instrumento que se seleccionó en el estudio fue el cuestionario, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como “aquel dirigido a la medición de las variables a través de juicios o afirmación, donde el sujeto responde en una escala determinada en grados o niveles de acuerdos y desacuerdos” (p. 341). Cabe destacar, que fue diseñado con la intención de medir la variables en estudio cuya intención es permitir a los sujetos seleccionen según sea su criterio la alternativa correspondiente, el mismo estuvo constituido por trece (13)

ítems con cinco alternativas que fueron utilizadas para que el encuestado expresará su agrado de acuerdo o desacuerdo con una serie de afirmaciones relativas a las actitudes que se evalúan, esto es conocido como escala de Likert. Al respecto, Gómez (2006) opina lo siguiente:

En la escala de Likert a cada respuesta se le asigna un valor numérico, así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, se obtiene sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones (p. 132-133).

De este modo, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos se recolectará información significativa para conocer la realidad de los sujetos de estudios en cuanto, especificando indicadores derivados de la variable del estudio Evaluación de Desempeño, Compromiso Laboral y Beneficios del Compromiso Laboral, facilitando la obtención de respuestas rápidas por parte de los encuestados. (Ver Anexo A).

### **Estrategias Metodológicas**

Una vez definidas las variables, se hace necesario su desglose para facilitar el estudio de los elementos que la conforman. De allí, que su operacionalización no sea más que la agrupación de las características definidas del objeto de estudio en función de los indicadores o unidades de medida que la representan. Balestrini (2006), plantea que “esta se efectúa según los siguientes procedimientos: Definición nominal de la variable a medir; definición real (enumeración de sus dimensiones) y definición operacional (selección de indicadores)” (pág. 113). Así, las variables a estudiar se definen en Evaluación de Desempeño, Compromiso Laboral y Beneficios de la Evaluación de Desempeño. A continuación, se presenta el cuadro técnico metodológico, donde se distinguen las variables.

**Cuadro 2. Cuadro Técnico Metodológico**

Objetivos Específicos	Variable	Definición	Indicador	Ítems	Instrumento	Fuente
Establecer lineamientos para la Evaluación de Desempeño a los empleados adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy	Evaluación de Desempeño	La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Chiavenato (2000)	Evaluación de Desempeño Objetivos Organizacionales. Calidad del Trabajo. Conocimiento y Dominio del Trabajo. Normativas	1 2 3 4 5	Observación Directa  Cuestionario	Empleado
Destacar los elementos que influyen en el Compromiso Laboral.	Compromiso Laboral.	Davis y Newstron (2003:279) “el grado de identificación que posee un empleado con su organización, el deseo de seguir participando activamente en ella”.	Compromiso Laboral Identificación Responsabilidad Compromiso de Gerencia.	6 7 8 9	Observación Directa  Cuestionario	Empleado
Describir los beneficios de la Evaluación de Desempeño como herramienta para afianzar el compromiso laboral.	Beneficios de la Evaluación de Desempeño	Seijas (ob. cit.) plantea que la evaluación de desempeño genera beneficios para las organizaciones, pues ha de presentarse como la colaboración necesaria que debe darse entre profesionales para determinar las capacidades, aptitudes, conocimientos y desempeño de cada empleado de la compañía	Clima laboral favorable. Disminuir el ausentismo. Mejora Salarial Motivación	10 11 12 13	Observación Directa  Cuestionario	Empleado

**Fuente:** González K. (2018)

## **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

### ***Validez***

Es la capacidad que posee una técnica o instrumento para medir los resultados de lo que se pretende con propiedad. Hernández, Fernández y Baptista (2014) plantean que es el “grado en el cual el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 278). Luego de diseñado el instrumento, antes de su aplicación, se debió cumplir con el requisito de validación del mismo, este se realizó a través del juicio de expertos, la cual estuvo determinado por el grado de consistencia y precisión lo que pretende medir.

Asimismo, el juicio de experto se definió según Palella y Martins (2014) “expertos en la materia objeto de estudio y en metodología, los cuales revisan el contenido, la redacción y pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo considere necesario” (p. 173). De esta manera, al aplicar la validez del instrumento de recolección de datos los especialistas dieron su punto de vista en la consistencia de la información que se refleja en el instrumento de recolección de datos, indicando la aceptabilidad de los ítems que se muestran en el mismo.

Por lo tanto, en la validación del instrumento de recolección de datos se tomó en cuenta el aspecto de la validez de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como “al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 201). En este sentido, se consideraron dos aspectos, el primero a lo descrito en las bases teóricas y operacionalización de variables sobre el fenómeno estudiado y que estén contenidas en el instrumento; el segundo estuvo relacionado con los elementos de forma y estructura del instrumento,

para que realmente fue elaborado de acuerdo a la información que se requirió recopilar.

De ahí, que, para la validez, se estableció mediante el juicio de dos (2) especialistas en recursos humanos y uno (1) en metodología de la investigación, siendo un grupo de tres a quienes se les entregará un ejemplar para su evaluación y corrección de los ítems propuestos en el instrumento de recolección de datos, a fin de que evalúen el contenido que se encuentran descritos en el mismo y consideren necesario evaluar ese aspecto. (Anexo B).

### *Confiabilidad*

En el análisis de la confiabilidad, se desarrolló después de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada, para posteriormente efectuarse el cálculo de confiabilidad de las respuestas obtenidas, según Palellas y Martins (2014) consiste en “representar la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales, además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetibilidad” (p. 176).

De esta manera, se determinó la confiabilidad de los datos recabados en el instrumento de la presente investigación por el coeficiente de Alpha Cronbach, los autores antes mencionados indican que es “una técnica que permite establecer el nivel de confiabilidad, que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala de Likert” (p. 180). Así, se obtuvo la consistencia de respuestas proporcionadas por los sujetos participantes.

Cabe destacar, que se empleó como criterio de confiabilidad del instrumento, es aplicable a escalas de varios valores posibles, cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determinó el grado de consistencia y precisión; la

escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

- No es confiable -1 a 0.
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49.
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75.
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89.
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

En este sentido, de acuerdo a los autores antes mencionados, se calcula de la siguiente manera:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde cada parámetro se define de la siguiente manera:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem  $i$ ,
- $S_t^2$  es la varianza de la suma de todos los ítems y
- $K$  es el número de preguntas o ítems.

Después de haber realizado la matriz de datos a partir de las alternativas seleccionadas por la muestra participante, se procedió a realizar el cálculo de

confiabilidad de la siguiente manera:

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{I=1}^K S_I^2}{S_T^2} \right] = \left[ \frac{13}{13-1} \right] \left[ 1 - \frac{3,8921}{13,07395} \right] = 0,7599 \cong 0,76$$

Por lo tanto, el instrumento de recolección de datos, es altamente confiable, debido a que el cálculo tiene una aproximación de 0,76%. (Ver anexo C)

### **Técnica y Análisis de los Datos**

Una vez realizada la recogida de datos a través del cuestionario descrito, comienza una fase esencial para toda investigación social, referida a la clasificación o agrupación información referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta, es decir, después del levantamiento de información y previo a la exposición de los resultados, aparece el proceso de análisis de los datos, que consiste en convertir los textos originales en datos manejables para su interpretación.

Al respecto, Balestrini (2006) señala que el procesamiento “permiten recontar y resumir los datos antes de introducir el análisis diferenciado a partir de los procedimientos estadísticos” (p. 170). De esta manera, se emplearán procesos para efectuar las tabulaciones de los datos mediante herramientas tecnológicas como Microsoft Office Excel, donde se diseñarán tablas de frecuencia y porcentaje para el cálculo estadístico, los mismos se representarán gráficamente de acuerdo a las alternativas e ítems presentados en el instrumento de recolección de datos.

Posteriormente, se describió cada tabla y representación gráfica a través de un análisis cuantitativo y cualitativo, la interpretación se realizó en términos de los resultados de la investigación. De acuerdo a Kerlinger (citado por Ávila, 2012) significa “analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los

datos,” (p. 96). Por lo tanto, en esta etapa del proceso de investigación se procedió a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas, a fin de determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación contrastándolo con la fundamentación teórica, igualmente, para extraer conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de acuerdo al instrumento de recolección de datos aplicado, estos son consecuencia final de una serie de acciones o eventos, expresados cualitativa o cuantitativamente, de esta manera, se observaran las opiniones que emitieron los sujetos de estudios en cuanto a la evaluación de desempeño como factor determinante en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

#### **Análisis de los Resultados**

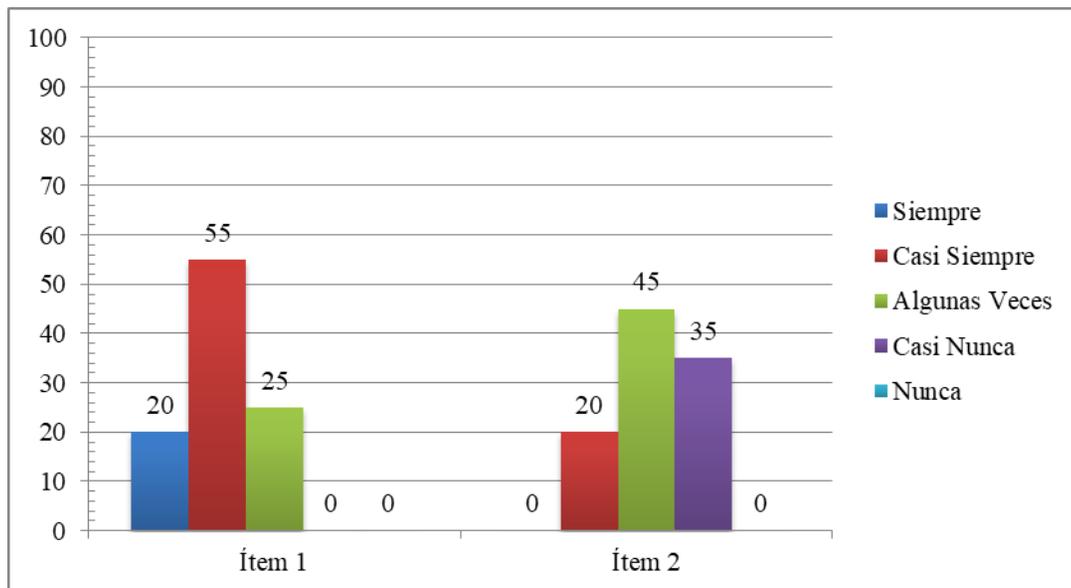
En el periodo de recolección de datos, se aplicó un cuestionario dicotómico, con alternativas de selección afirmativa y negativa, donde se indagó los conocimientos que poseen los sujetos de estudios en cuanto a la información de evaluación de desempeño, compromiso laboral y beneficios de la evaluación de desempeño, las cuales representan las variables de estudio. Cabe destacar, que se agruparon los datos estadísticamente de acuerdo a las dimensiones propuestas en la operacionalización de la variable, en cuadros donde se tabuló el número de frecuencias de las respuestas obtenidas de acuerdo a la pregunta seleccionada, posteriormente, se realizó un cálculo porcentual para representarlos gráficamente por medio de estructuras de barras, seguidamente se analizaron cuantitativamente dichas consultas, presentándose a continuación:

**Cuadro 3. Tabulación de los Datos de la Variable Evaluación de Desempeño.**

Indicadores: Evaluación de Desempeño, Objetivos		Alternativas										Total	
		S		CS		AV		CN		N			
N°	Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 1	Considera usted que es necesario la aplicación de un instrumento de Evaluación de Desempeño aplicable a los Empleados Públicos de la Gobernación del Estado Yaracuy.	4	20	11	55	5	25	0	0	0	0	20	100
Ítem 2	Considera usted que los empleados adjuntos a la dirección de recursos humanos tienen conocimiento de los objetivos establecidos por la Gobernación del estado Yaracuy.	0	0	4	20	9	45	7	35	0	0	20	100

**Leyenda:** S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca  
**f:** Frecuencia %: Porcentaje

**Fuente:** González, K. (2018)



*Gráfico 1. Variable Evaluación de Desempeño*

En el cuadro 3 y gráfico 1, se visualizan las tendencias obtenidas para la variable Evaluación de Desempeño, indicadores evaluación de desempeño y objetivos

organizacionales, los cuales se encuentran distribuidos en los ítems 1 y 2 respectivamente, por tal razón se analizan a continuación:

Con respecto al ítem 1, indicador evaluación de desempeño, se muestra que el veinte por ciento (20%) de los encuestados señaló que siempre considera que es necesario la aplicación de un instrumento de Evaluación de Desempeño aplicable a los Empleados Públicos de la Gobernación del Estado Yaracuy; asimismo, el cincuenta y cinco por ciento (55%) indicó la opción casi siempre para respaldar dicha información; además, el veinticinco por ciento (25%) señaló algunas veces lo considera de esa manera.

En este sentido, según la opinión de los encuestados sería significativo abordar aspectos positivos y negativos de las funciones de los trabajadores del organismo público, siendo la evaluación de desempeño una herramienta que puede aportar información relevante sobre las actitudes y capacidades del personal que labora en el área objeto de estudio. De esta manera, el respaldo de los participantes en la encuesta hace que se apoye en la información propuesta por Chiavenato (2000) quien expresa que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo y su potencial de desarrollo futuro” (pág. 32).

Por ende, al suscitarse la implementación de ésta herramienta en la Gobernación del Estado Yaracuy, se obtendrá una calidad laboral óptima y efectiva del personal, debido a que se conocerán las debilidades y fortalezas, a su vez que permitirá contrarrestar las mismas a través de la puesta en marcha de estrategias administrativas y gerenciales que proporcionará el área de Recursos Humanos.

Del mismo modo, se tiene el ítem 2, en el cual se hace referencia al indicador objetivos, así pues, el veinte por ciento (20%) seleccionó la alternativa casi siempre para indicar que considera que los empleados adjuntos a la dirección de recursos humanos tienen conocimiento de los objetivos establecidos por la Gobernación del

estado Yaracuy; asimismo, el cuarenta y cinco por ciento (45%) señaló la opción algunas veces; mientras, el treinta y cinco por ciento (35%) manifestó su opinión seleccionando casi nunca.

Contemplando las respuestas de los encuestados, se muestra la debilidad de los empleados en cuanto al conocimiento de información organizacional relevantes para el organismo público, ya que es significativo que los trabajadores del ente tienen el deber y derecho de conocer los objetivos que dispone la organización para la obtención de clima organizacional óptimo para su desempeño laboral.

De ahí, que es importante distinguir las palabras de Chiavenato (2002) quien señala que conocer los propósitos organizacionales "...brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales" (pág. 126). Por consiguiente, dar a conocer los aspectos fundamentales de la organización a los empleados se obtendrá una identificación con los fines organizacionales de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

**Cuadro 4. Tabulación de los Datos de la Variable Evaluación de Desempeño.**

Indicadores: Calidad de Trabajo, Conocimiento y Dominio del Trabajo, Normativas		Alternativas										Total	
		S		CS		AV		CN		N			
Nº	Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 3	Considera usted que la calidad del trabajo realizado por los empleados es tomada en cuenta para futuros ascensos de cargos.	0	0	3	15	11	55	6	30	0	0	20	100
Ítem 4	Considera usted que los empleados tienen conocimiento pleno de las funciones inherentes a su cargo.	0	0	0	0	14	70	6	30	0	0	20	100
Ítem 5	Considera usted que es necesario crear las normativas procedimentales para evaluar al personal de forma equitativa.	14	70	6	30	0	0	0	0	0	0	20	100

**Leyenda:** S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca  
**f:** Frecuencia %: Porcentaje

**Fuente:** González, K. (2018)

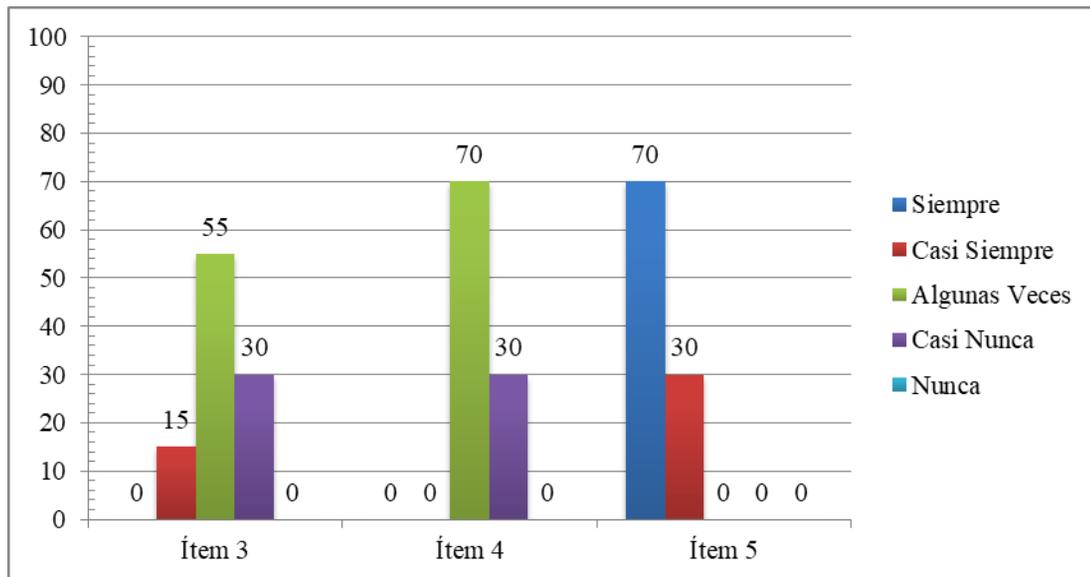


Gráfico 2. Variable Evaluación de Desempeño, Indicador Calidad del Trabajo, Conocimiento y Dominio del Trabajo, Normativas

En el cuadro 4 y gráfico 2, se reflejan las tendencias obtenidas para la variable evaluación de desempeño, e indicadores calidad de trabajo, conocimiento y dominio del trabajo, además de las normativas, las cuales se distinguen en los ítems 3, 4 y 5 respectivamente:

Con respecto al ítem 3, indicador calidad de trabajo, se evidencia que el quince por ciento (15%) de los encuestados señaló la opción casi siempre para indicar que considera que la calidad del trabajo realizado por los empleados es tomada en cuenta para futuros ascensos de cargos; del mismo modo, el cincuenta y cinco por ciento (55%) manifestó su opinión eligiendo la alternativa algunas veces; sin embargo, el treinta por ciento (30%) respondió el instrumento de recolección de datos con la elección de casi siempre.

De este modo, se puede percibir que ocasionalmente la calidad de trabajo en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy es tomada en cuenta para ascender de rango, lo que es reflejado en las opciones seleccionadas por

la muestra participante, siendo necesario indicar que al distinguir un entorno organizacional donde el personal directivo perciba la actitud laboral favorable de los trabajadores permitirá que estos desarrollen sus habilidades y destrezas de manera óptima, contribuyendo a la obtención de reconocimientos para un ascenso laboral.

De acuerdo a lo antes descrito, se puede llevar a cabo en el ámbito práctico lo descrito por Flores (1988), quien expone que la calidad de trabajo es “el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, con el fin de hacer posible la obtención de bienes y servicios que satisfagan de la mejor manera las necesidades del consumidor final” (pág. 14). Así, al aplicar acciones efectivas para el buen desempeño laboral se obtendrán actitudes positivas para desarrollar un trabajo eficaz y eficiente, lo cual debe tomarse en cuenta para los ascensos de puestos de trabajo.

Por otra parte, se considera el ítem 4, relacionado al indicador conocimiento y dominio del trabajo, donde el setenta por ciento (70%) de los encuestados considera que algunas veces los empleados tienen conocimiento pleno de las funciones inherentes a su cargo; mientras, el treinta por ciento (30%) manifestó su desacuerdo al seleccionar la opción casi nunca.

De este modo, al efectuar un determinado trabajo, el empleado debe de conocer las funciones inherentes al mismo, con el fin de desenvolverse adecuadamente a los requerimientos del cargo, sin embargo, los participantes en la aplicación del instrumento de recolección de datos ocasionalmente tienen información del papel que desempeñan en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, por tal razón, Seijas (2011) plantea que el empleado es “responsable de construir y organizar los activos conceptuales de la empresa en bases de conocimiento...” (pág. 137). Por consiguiente, es significativo que el empleado tenga el conocimiento de saber lo que debe hacer para así poder hacerlo bien, de esta

manera se definen las atribuciones y obligaciones de los cargos, otorgando responsabilidades en el contexto laboral.

En este mismo orden de ideas, se presenta el ítem 5, relacionado al indicador normativas, evidenciándose que el setenta por ciento (70%) de los encuestados señaló la opción siempre para respaldar la información relacionada a la necesidad de crear las normativas procedimentales para evaluar al personal de forma equitativa; mientras, el treinta por ciento (30%) señaló la alternativa casi siempre.

Es evidente, que los empleados de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, reconocen la necesidad de establecer normativas procedimentales, lo que conlleva a que al tenerlas presentes podrán disponer de las funciones y requerimientos del cargo donde se desempeñan, además permitirá evaluar las actitudes que toman en cuenta para su desarrollo.

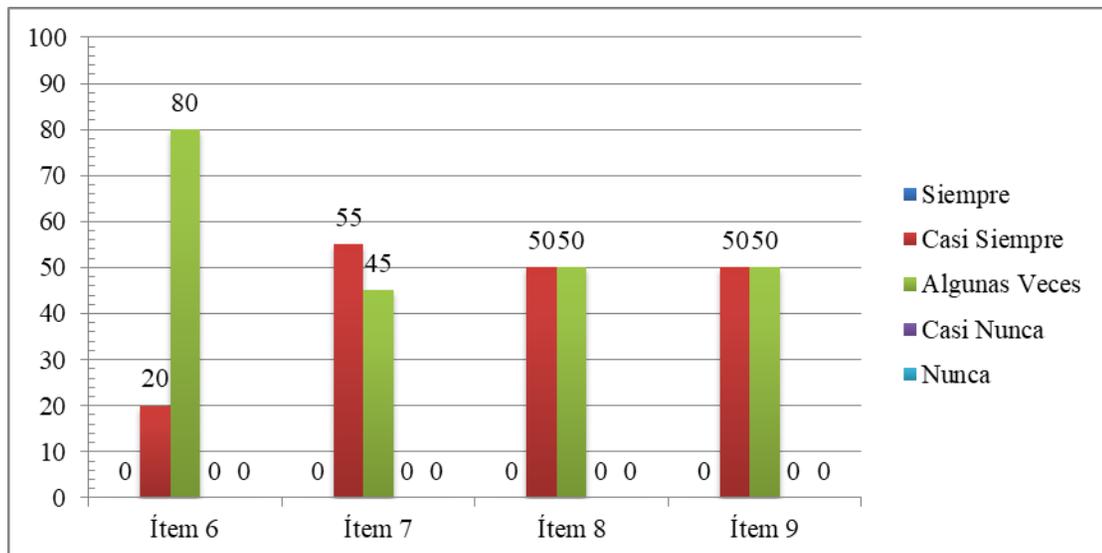
De ahí, que se toman en cuenta las palabras de Seijas (2011) quien señala que las normativas son fundamentales por permiten “desprender las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos planteados” (pág. 129). De este modo, al aplicarlas en las acciones laborales propiciará en los trabajadores un mejor desempeño laboral, orientándose al desarrollo profesional de los responsables de la gestión y conducción de las organizaciones.

**Cuadro 5. Tabulación de los Datos de la Variable Compromiso Laboral**

Indicadores: Dimensión del Compromiso Laboral, Identificación, Responsabilidad, Compromiso de Gerencia.		Alternativas										Total	
		S		CS		AV		CN		N			
Nº	Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 6	Los Empleados se sienten comprometidos en realizar las actividades que sean de su responsabilidad.	0	0	4	20	16	80	0	0	0	0	20	100
Ítem 7	Los Empleados se sienten identificados con las labores que desarrollan en la institución pública.	0	0	11	55	9	45	0	0	0	0	20	100
Ítem 8	Cree usted que los empleados son responsables en el cumplimiento de sus funciones.	0	0	10	50	10	50	0	0	0	0	20	100
Ítem 9	Considera usted que el jefe inmediato le da en conocimiento y valora a sus empleados sobre los esfuerzos y aportes en el trabajo, aun cuando por causas ajenas se presentan dificultades y no se alcanza el objetivo deseado.	0	0	10	50	10	50	0	0	0	0	20	100

**Leyenda:** S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca  
**f:** Frecuencia %: Porcentaje

**Fuente:** González, K. (2018)



**Gráfico 3. Variable Compromiso Laboral, Indicador Dimensión del Compromiso**

Laboral, Identificación, Responsabilidad, Compromiso de Gerencia.

En el cuadro 5 y gráfico 3, se perciben las tendencias obtenidas para la variable compromiso laboral, donde además se distinguen los indicadores dimensión del compromiso laboral, identificación, responsabilidad, compromiso de gerencia, las cuales se describen en los ítems 6, 7, 8 y 9 respectivamente.

En este sentido, en el ítem 6, se visualiza los resultados del indicador dimensión del compromiso laboral, donde el veinte por ciento (20%) de los encuestados señalaron la opción casi siempre para respaldar la información relacionada a los empleados se sienten comprometidos en realizar las actividades que sean de su responsabilidad; mientras, el ochenta por ciento (80%) indicó la alternativa algunas veces.

De esta manera, se percibe que los empleados ocasionalmente se comprometen con la ejecución de sus funciones, lo que contrarresta a lo propuesto por Araujo y Brunet (2012), quienes expresan que este compromiso se puede alcanzar mediante una serie de compromisos como el afectivo, continuidad y moral, todos ellos conllevan a que el trabajador asuma una identificación laboral con la organización a fin de establecer un entorno que sea positivo para su desempeño laboral.

Por otra parte, se toma en cuenta el ítem 7, relacionado al indicador identificación, en este sentido, el cincuenta y cinco por ciento (55%) de los encuestados señaló la opción casi siempre, para respaldar la información relacionada a los Empleados se sienten identificados con las labores que desarrollan en la institución pública; mientras, el cuarenta y cinco por ciento (45%) manifestó su opinión seleccionando la alternativa algunas veces.

De esta manera, se observa que algunos empleados se identifican con la institución pública, considerando el sentido de pertenencia como la relación empresa

empleado, es por ello, que se toma en cuenta las palabras de Chiavenato (1994) cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización.

Por otra parte, en el ítem 8, se observan las tendencias obtenidas para el indicador responsabilidad, donde se evidencia una paridad en las respuestas obtenidas, es decir el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados señaló la opción casi siempre para respaldar la información de que los empleados son responsables en el cumplimiento de sus funciones; no obstante, la otra mitad, el cincuenta por ciento (50%) restante manifestó su opinión seleccionando la alternativa algunas veces.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, tiene presente que el área administrativa presenta debilidad en cuanto a la definición de las responsabilidades de los cargos que desempeñan cada uno de los mismos, lo que conlleva a que ejerzan de manera pausada sus funciones, cumpliendo de forma desfavorable lo propuesto por Montoya (2012) “al aplicar la estrategia administrativa implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados”. (p. 23). Pero, ésta situación es percibida ocasionalmente por los trabajadores.

En este mismo orden de ideas, el ítem 9, relacionado al indicador compromiso de gerencia, se tiene igualmente una paridad en los resultados, es decir, el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados señaló que el jefe inmediato le da en conocimiento y valora a sus empleados sobre los esfuerzos y aportes en el trabajo, aun cuando por causas ajenas se presentan dificultades y no se alcanza el objetivo

deseado; mientras, el otro cincuenta por ciento (50%) señala que algunas veces lo considera de esa manera.

En este sentido, existe una paridad de opiniones de los trabajadores y trabajadoras con respecto al compromiso gerencial, de manera particular con respecto a las actitudes que toman los gerentes hacia el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy con el cumplimiento de sus funciones, las cuales su fundamentales para la evaluación del desempeño.

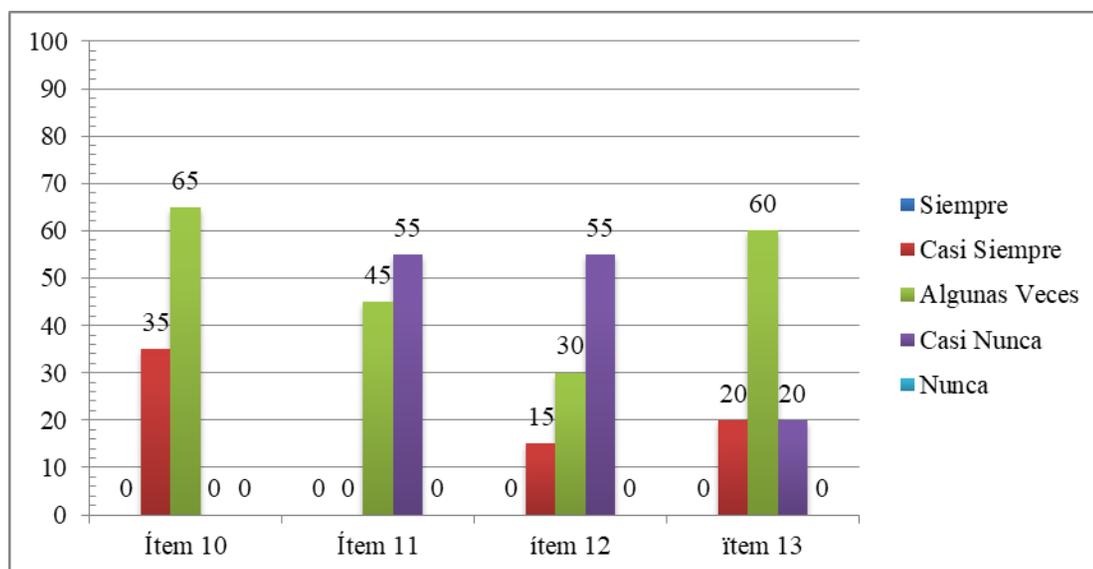
Es por ello, que se toman en cuenta las palabras de Seijas (ob. cit.) quien indica que las evaluaciones del personal son “una herramienta para la toma de decisiones gerenciales, considerando que éstas aportan información sobre sus deficiencias en conocimientos, competencias o habilidades” (pág. 141). De esta manera, se relacionan mutuamente para beneficiar tanto al ámbito organizativo como al talento humano que conforman la institución gubernamental antes mencionada.

**Cuadro 6. Tabulación de los Datos de la Variable Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

Indicadores: Clima laboral favorable, Disminuir el ausentismo, Mejora Salarial Motivación		Alternativas										Total	
		S		CS		AV		CN		N			
N°	Ítems	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Ítem 10	Cree usted que se percibe un clima laboral apropiado que permita la realización efectiva de las tareas asignadas.	0	0	7	35	13	65	0	0	0	0	20	100
Ítem 11	Cree usted que existen programas de motivación en los empleados para disminuir el ausentismo laboral.	0	0	0	0	9	45	11	55	0	0	20	100
Ítem 12	Cree usted que los empleados cuentan con programas regulares de promoción en honor al mérito que permitan una mejora el salarial.	0	0	3	15	6	30	11	55	0	0	20	100
Ítem 13	Existen estrategias motivacionales para el cumplimiento de los objetivos de la organización pública.	0	0	4	20	12	60	4	20	0	0	20	100

**Legenda:** S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca  
f: Frecuencia %: Porcentaje

**Fuente:** González, K. (2018)



**Gráfico 4. Variable Beneficios de la Evaluación de Desempeño.**

Con respecto a los datos tabulados en el cuadro 6 y gráfico 4, relacionados a la variable beneficios de la evaluación de desempeño, e indicadores clima laboral favorable, disminuir el ausentismo, mejora salariales y motivación, los cuales se distinguen en los ítems 10, 11, 12 y 13 respectivamente, es por ello, que se realizan los siguientes análisis:

Con respecto al ítem 10, indicador clima laboral favorable, se tiene que el treinta y cinco por ciento (35%) de los trabajadores percibe casi siempre un clima laboral apropiado que permita la realización efectiva de las tareas asignadas; mientras, el sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados optó por elegir la alternativa algunas veces, para contrarrestar dicha información.

Según el criterio de los participantes en la aplicación del instrumento de recolección de datos, al fomentar la evaluación de desempeño se genera un clima laboral favorable, debido a que se toma en cuenta aspectos de funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores y trabajadoras, lo que influye positivamente en el ejercicio de sus funciones.

De esta manera, se consideran las palabras de Caligiore y Díaz (2003) quienes plantean que “las interacciones de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Clima Organizacional”. (pág. 645). Así, es significativo para los trabajadores y trabajadoras de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, mantener un clima laboral favorable, que prevalezca en su contexto en pro de obtener los resultados propuestos en las metas organizacionales.

Por otra parte, el ítem 11, relacionado al indicador disminuir el ausentismo, el cuarenta y cinco por ciento (45%) de los encuestados señaló la opción algunas veces para respaldar la información sobre la existencia de programas de motivación en los

empleados para disminuir el ausentismo laboral; mientras, el cincuenta y cinco por ciento (55%), destacó su opinión a través de la elección de casi nunca.

En este sentido, los trabajadores y trabajadoras participantes en la muestra seleccionada para la aplicación del instrumento de recolección de datos, reconoce la mínima existencia de acciones que estimulen la motivación de los trabajadores para disminuir el ausentismo, lo que influye negativamente en la evaluación del desempeño del personal que labora en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. En este sentido, Ribaya (2008) señala que el ausentismo laboral es el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral.

Por tal razón, es necesario tomar medidas tanto para controlar como reducir las causas que lo producen y mantienen, es por ello, que se considera la evaluación de desempeño para la disminución de ausentismo por parte de los empleados, específicamente los que laboran en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, considerándose la implementación de planes estratégicos para motivar al empleado a asistir contantemente a las jornadas de trabajo.

Por otra parte, el ítem 12, hace énfasis al indicador mejoras salariales, donde el quince por ciento (15%) de los encuestados considera que casi siempre los empleados cuentan con programas regulares de promoción en honor al mérito que permitan una mejora el salarial; asimismo, el treinta por ciento (30%) manifiesta su opinión a través de la opción algunas veces; además, el cincuenta y cinco por ciento (55%) contrarresta ésta información mediante la selección de casi nunca.

De este modo, se percibe que ocasionalmente los trabajadores son incentivados a optimizar su trabajo a través de mejora de salarios, lo que genera una disminución de sus funciones sin motivación alguna, por tal razón, Castillo (2009) plantea que una

remuneración e incentivos económicos “contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización” (p. 23). De esta manera, se motiva a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización, igualmente, el sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

Asimismo, el ítem 13, relacionado al indicador motivación, se muestra que el veinte por ciento (20%) de los encuestados manifiestos que casi siempre existen estrategias motivacionales para el cumplimiento de los objetivos de la organización pública; asimismo, el sesenta por ciento (60%) dispuso su selección mediante algunas veces; pero el veinte por ciento (20%) restante indicó la opción casi nunca evidencia ésta información.

De esta manera, se observa que los trabajadores y trabajadoras participantes en la aplicación del instrumento de recolección de datos tienen el conocimiento necesario para indicar que al existir una motivación dentro de la institución pública objeto de estudio se obtendrán mejores resultados reflejándose en la evaluación de desempeño, coincidiendo con lo propuesto por Robbins (1996) la motivación puede ser definida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia el logro de las metas, sea estas personales u organizacionales” (pág. 168). Así, al poner en práctica aspectos motivacionales se obtendrán los resultados esperados para el buen funcionamiento de la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Cada proceso investigativo genera diversos resultados que da origen tanto a opiniones como comentarios que van a ser el soporte de los datos cuantitativos logrados. Es así, como surgen las conclusiones y recomendaciones que proporcionaran apoyo al trabajo efectuado por el investigador; estas representan un medio para que éste ofrezca sugerencias e ideas que sirvan de ayuda para el estudio descriptivo, además de comprensión del tema tratado.

### **Conclusiones**

En el proceso investigativo se desarrollaron pautas para conocer una problemática existente en la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, donde la investigadora indagó los contextos de gestión administrativa, evidenciándose una debilidad en relación a la evaluación de desempeño para los empleados, percibiendo un clima desfavorable para ejercer los cargos establecidos, es por ello, que se consideró estudiar esta situación mediante factor estratégico en el compromiso de trabajo de la institución antes mencionada.

Siguiendo este parámetro, se indagaron supuestos teóricos sobre la temática, así obtener una información precisa de la misma, para posteriormente enmarcarlo en una metodología epistemológica a razón de un enfoque cuantitativo, bajo la modalidad de un tipo y diseño de campo de carácter descriptivo, considerándose la aplicación de un instrumento de recolección de datos a los sujetos de estudios, los cuales proporcionaron información relevante para el mismo.

De este modo, tomando en consideración los objetivos enunciados para la investigación el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del

instrumento de recolección de datos, además de los conceptos expuestos sobre evaluación de desempeño y compromiso laboral se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En primera instancia, el objetivo de establecer lineamientos para la Evaluación de Desempeño a los empleados adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, a través de normas y procedimientos de trabajo donde se fijen las funciones y grados de responsabilidad de los trabajadores para lo cual puedan asumir o visualizar objetivamente las faltas , estableciéndose dentro de la gerencia normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar la percepción que poseen los empleados sobre el entorno laboral y como se desenvuelven en sus funciones laborales, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento en el servicio público que ofrecen en la Gobernación del Estado Yaracuy.

Por tal razón, se considera que establecer lineamientos para la Evaluación de Desempeño a los empleados adjuntos a la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy, entre ellas se puede destacar, los objetivos organizacionales, la calidad del trabajo, conocimiento y dominio del trabajo, planteándose para ellos las normativas requeridas para la misma, de esta manera, el personal se sentirá motivado para el desarrollo de sus actividades.

Asimismo, el objetivo de destacar los elementos que influyen en el Compromiso Laboral, como son las dimensiones del compromiso laboral, además de la identificación, responsabilidad y compromiso de la gerencia, se demuestra que es significativo conocer cuales aspectos son relevantes para la aplicación de la evaluación de desempeño, además de cómo son percibidos por los empleados de la Gobernación del Estado Yaracuy, siendo relevantes proporcionarles aspectos organizacionales para efectuar con mayor disposición sus trabajos dentro de la

institución.

Por otra parte, el objetivo de describir los beneficios de la Evaluación de Desempeño como herramienta para afianzar el compromiso laboral, se evidencia como perciben los trabajadores y trabajadoras el clima laboral con respecto a sus funciones, además sí reconocen las situaciones irregulares que se presentan en la institución pública, entre ellas, disminuir el ausentismo, mejoras salariales y motivación, de ahí, que se considera necesario implementar acciones para orientar e incentivar a un desempeño laboral tomando en cuenta los aspectos antes mencionados para contrarrestarlos.

### **Recomendaciones**

Implementar alineamiento organizacional, es decir, para que una evaluación de desempeño tenga éxito, debe ser usada para asegurar que el trabajo realizado esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Antes de que esto pueda ocurrir, la organización debe contar con una declaración de misión específica y un plan estratégico para asegurarse de que todo el trabajo realizado dentro de la organización sea realmente relevante para la misión. Cuando los empleados pueden ver claramente cómo su trabajo encaja en el éxito general de la organización, se comprometen más, lo que puede conducir a una evaluación de desempeño exitosa.

Comunicar las expectativas, en una evaluación de desempeño exitosa, el supervisor le comunicará al trabajador expectativas claras y concisas para asegurarse de que no haya ninguna confusión con respecto a cuáles son sus tareas y lo que constituye un trabajo de alta calidad.

Evaluar la descripción del trabajo del empleado, en la revisión formal de desempeño, el supervisor y el trabajador debe aclarar las expectativas en conjunto para determinar si hay una brecha entre lo que el supervisor espera y lo que el

empleado piensa que el supervisor espera. Si bien las organizaciones generalmente realizan las evaluaciones de los empleados una vez al año, es importante que los gerentes y supervisores continuamente comuniquen cuáles son las expectativas. Esto garantiza que los trabajadores sepan qué se espera de ellos durante todo el año, lo que tiene un impacto positivo en el proceso de la evaluación formal de desempeño.

Promover y estimular la aportación de información significativa por parte del empleado, estos son un componente clave del proceso de evaluación de desempeño. Si el empleado no ha sido capaz de cumplir con las expectativas, le corresponde al director o al supervisor estudiar la cuestión y determinar el por qué. La persona que realiza la evaluación de desempeño debe alentar los aportes de los empleados para descubrir posibles obstáculos para el éxito del trabajador. También es importante animar a los trabajadores a compartir cualquier idea que puedan tener para mejorar su propio desempeño.

Establecer objetivos de mejora y crear una hoja de ruta hacia el éxito. El supervisor puede ayudar al trabajador a trazar un camino claro para alcanzar el éxito a través del uso de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Estos deben ser lo suficientemente específicos para que tanto el supervisor como el trabajador los entiendan y se pongan de acuerdo sobre cuáles son los objetivos. Deben ser fáciles de medir para que ambos puedan fácilmente determinar si los objetivos se han cumplido o qué falta por hacer para alcanzarlos. También deben ser razonablemente alcanzable, relevantes para la misión de la organización y limitados a una línea de tiempo específica.

## LISTA DE REFERENCIAS

Araujo, J. y Brunet, I. (2012). **Compromiso y Competitividad en las Organizaciones, el caso de una Empresa Aeronáutica.** Edita Publicaciones URV, Tarragona.

Arciniega, L. (2002). **Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?** En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23

Arias (2006). **El Proyecto de investigación.** Quinta Edición. Caracas, Editorial Episteme, C.A.

Arias, F. (2010). **El Proyecto de investigación.** Sexta Edición. Caracas, Editorial Episteme, C.A.

Ávila, H. (2012). **Introducción a la metodología de la investigación.** Editado por Eumed.Net. México.

Balestrini, M. (2006). **Cómo se elabora el proyecto de investigación.** Caracas. Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Boland, Carro, Stancatti, Gismano, Bnachieri (2007). **Evaluación de Desempeño.** Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, Argentina

Caligiore, C. y Díaz, T. (2003). **Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la Universidad de Los Andes. Estudio de un caso.** Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 8 N° 24 Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo. Venezuela.

Castillo, R. (2009). **Estimulo Laboral.** Guía mimeografiada no publicada de la Universidad Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. Chivacoa. Venezuela.

Chávez, G. (2002). **Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral, Normas de Empresa.** Maracaibo. Editorial Panorama.

Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). **Relaciones entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.** Madrid. Editorial Comillas.

Chiavenato (1999). **Administración de recursos humanos.** México. Editorial McGraw Hill, Quinta. Edición, México.

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

Chiavenato, I. (2007). **Administración de recursos humanos. Capital humano de las organizaciones**. Editorial McGraw Hill. 8va Edición, Distrito federal. México.  
**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela, Marzo 24, 2000.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Editorial McGraw Hill.

De la Torre, C. y García-Lombardía, P. (2010). **Mercado Laboral Sostenible 2020 y Responsabilidad Social**. Iniciativas públicas y empresariales, La Ley Wolters-Kluwer, Madrid.

Durán, C. (2017). **Factores de Riesgo Psicosocial y su relación con el Desempeño Profesional del personal administrativo de la empresa Multicines S.A.** Trabajo de investigación para optar al grado de Magister en Seguridad y Salud Laboral. Universidad Central de Ecuador. Quito. Ecuador.

Flores, J. (1988). **Las competencias organizacionales**. [Documento en línea] Disponible en <http://www.uncu.edu.ar/consejosocial/upload/las-competencias-cardinales.pdf> [Consulta: 2018, mayo 20]

Gan, F. y Berdel, G. (2007). **Manual de Recursos Humanos. Programas para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales**.

García, R. (2011). **Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano Pedro Arnal, Municipio Sucre, Estado Sucre**. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Programa de Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Núcleo Sucre.

Gibson, I. (1997). **Las Organizaciones. Comportamiento-Estructura-Procesos**. Séptima Edición. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.

Gibson, I. (2006). **Organizaciones, Comportamiento, Estructuras, Procesos**. México. Editorial Mc Graw Hill.

Gómez, M. (2006). **Introducción a la metodología de la investigación científica**. Argentina. Editorial Brujas.

González, W. (2015). **Clima, Reconocimiento y Compromiso Laboral de los empleados de Vizcarra y Asociados**. Trabajo de investigación para optar al título de Maestría en Recursos Humanos. Universidad de Morelia. México.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2014). **Metodología de la investigación**. McGraw Hill Editores. México. México.

Jiménez, J. (2007). **Compromiso laboral** [Documento en línea] Disponible en [http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html) [Consulta: 2015, noviembre 28]

**Ley del Estatuto de la Función Pública** (2002) Gaceta Oficial N° 37.482, de fecha 11 de Julio de 2002. República Bolivariana de Venezuela.

**Ley del Sistema Venezolano para la Calidad**, (2002). Gaceta oficial N° 37.555 de la República Bolivariana de Venezuela. 23 de Octubre del año 2002.

**Ley Orgánica de Administración Pública**. (2001) Publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 del 17 de octubre de 2001

López, A. (2017). **Estudio sobre la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional de los trabajadores adscritos al área de auditoría de las Contralorías Municipales del Estado Carabobo**. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado académico de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela.

Mino, (2014). **Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque**. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Montenegro, E. (2015). **Tres pasos para mejorar el rendimiento de tus trabajadores**. Artículo de Revista. Fundación de la Pequeña y Mediana Industria. Publicada el 15 de agosto del 2015. San Felipe.

Montoya, C. (2012). **Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano**. Facultad de Sistemas de Información y Documentación. Universidad de la Salle. Bogotá Colombia

Palella, S. y Martins, F. (2014). **Metodología de la investigación cuantitativa**. Editorial FEDEUPEL. Caracas. Venezuela.

Ribaya, F. J. (1998). **La gestión del absentismo laboral: concepto, características y medición.** Capital Humano (suplemento Empleo)

Risco, Resseguro. (2017). **Tendencias Globales del Comportamiento de los Empleados.** Recursos Humanos. [Documento en línea] Disponible en [http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017\\_Compromiso\\_Empleados.pdf](http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf) [Consulta: 2018, mayo 03]

Robbins, S. (1996) **Administración del Recurso Humano.** Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** Décima edición. Editorial Prentice Hall. México.

Rodríguez, E. (2017). **Evaluación de Desempeño y Satisfacción Laboral de los Funcionarios Adscritos a la Controlaría Municipal de los Guayos, Período 2016.** Trabajo de grado presentado como requisito para optar al grado académico en Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo. Bárbula. Venezuela.

Seijas, R. (2011). **Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”, Cumaná, Estado Sucre.** Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Programa de Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Núcleo Sucre.

Stoner, J. (2000). **Administración.** Editorial Prentice Hall. México.

Trulock, J. (2000). **Calidad. Qué es. Cómo hacerla.** España: España: Gestión. 2da Edición.

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Instrumento de Recolección de Datos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
 Y RELACIONES LABORALES  
 CAMPO BÁRBULA



**LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO FACTOR CLAVE EN EL  
 COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS  
 ADJUNTOS A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
 DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO YARACUY**

**Variable:** Evaluación de Desempeño

Indicadores: Evaluación de Desempeño, Objetivos, Calidad de Trabajo, Conocimiento y Dominio del Trabajo, Normativas		Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
Nº	Ítems					
Ítem 1	Considera usted que es necesario la aplicación de un instrumento de Evaluación de Desempeño aplicable a los Empleados Públicos de la Gobernación del Estado Yaracuy.					
Ítem 2	Considera usted que los empleados adjuntos a la dirección de recursos humanos tienen conocimiento de los objetivos establecidos por la Gobernación del estado Yaracuy.					
Ítem 3	Considera usted que la calidad del trabajo realizado por los empleados es tomada en cuenta para futuros ascensos de cargos.					
Ítem 4	Considera usted que los empleados tienen conocimiento pleno de las funciones inherentes a su cargo.					
Ítem 5	Considera usted que es necesario crear las normativas procedimentales para evaluar al personal de forma equitativa.					

**Leyenda:** S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca

**Variable:** Clima Laboral

Indicadores: Dimensión del Compromiso Laboral, Identificación, Responsabilidad, Compromiso de Gerencia.		Alternativas				
		S	CS	AV	CN	N
Nº	Ítems					
Ítem 6	Los Empleados se sienten comprometidos en realizar las actividades que sean de su responsabilidad.					
Ítem 7	Los Empleados se sienten identificados con las labores que desarrollan en la institución pública.					
Ítem 8	Cree usted que los empleados son responsables en el cumplimiento de sus funciones.					
Ítem 9	Considera usted que el jefe inmediato le da en conocimiento y valora a sus empleados sobre los esfuerzos y aportes en el trabajo, aun cuando por causas ajenas se presentan dificultades y no se alcanza el objetivo deseado.					

**Leyenda:** S: Siempre CS: Casi Siempre AV: Algunas Veces CN: Casi Nunca N: Nunca

**Variable:** Beneficios de la Evaluación de Desempeño

<b>Indicadores:</b> Clima laboral favorable, Disminuir el ausentismo, Mejora Salarias, Motivación		<b>Alternativas</b>				
		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
<b>Nº</b>	<b>Ítems</b>					
Ítem 10	Cree usted que se percibe un clima laboral apropiado que permita la realización efectiva de las tareas asignadas.					
Ítem 11	Cree usted que existen programas de motivación en los empleados para disminuir el ausentismo laboral.					
Ítem 12	Cree usted que los empleados cuentan con programas regulares de promoción en honor al mérito que permitan una mejora el salarial.					
Ítem 13	Existen estrategias motivacionales para el cumplimiento de los objetivos de la organización pública.					
<b>Leyenda:</b> <b>S:</b> Siempre <b>CS:</b> Casi Siempre <b>AV:</b> Algunas Veces <b>CN:</b> Casi Nunca <b>N:</b> Nunca						

**Anexo B**  
**Validez del Instrumento**

**Anexo C**  
**Cálculo de Confiabilidad**

**Cálculo de Confiabilidad  
Alpha de Cronbach**

Encuestados	Ítems													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	43
2	3	3	3	3	5	3	4	4	3	4	3	4	4	43
3	4	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3	4	4	42
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	41
5	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2	2	3	43
6	4	2	2	3	5	3	4	4	4	4	2	2	3	38
7	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	44
8	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	3	4	42
9	5	2	2	2	5	4	3	3	3	3	2	2	3	34
10	5	2	2	2	4	3	4	4	4	3	2	2	3	35
11	5	3	3	3	5	3	4	4	4	3	2	2	3	39
12	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	2	3	36
13	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	2	3	36
14	4	2	2	2	4	3	4	4	4	4	3	2	2	36
15	5	2	3	3	5	3	3	3	4	3	3	2	3	37
16	4	2	2	2	5	3	4	4	4	4	3	2	3	38
17	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	2	32
18	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	2	3	2	35
19	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	35
20	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	2	2	3	36
Suma	79	57	57	54	94	64	71	70	70	67	49	52	60	765
Si														13,0395
St (Varianza)	0,4711	0,5553	0,4500	0,2211	0,2211	0,1684	0,2605	0,2632	0,2632	0,2395	0,2605	0,5684	0,4211	3,8921

K=	13
K-1=	12
K/k-1=	1,08333333

1-Si/St=	0,70151362
$\alpha=(k/k-1)*(1-(Si/St))=$	0,75997309