



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**PARÀMETROS EVALUATIVOS APLICADOS A LA GESTIÓN
LABORAL DEL TALENTO HUMANO**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Erika Ruiz.
Tutor. Abg. Fabián Ramírez, Esp.

Mérida, julio 2018

C.C. Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**PARAMETROS EVALUATIVOS APLICADOS A LA GESTIÓN
LABORAL DEL TALENTO HUMANO**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Erika Ruiz.
Tutor. Abg. Fabián Ramírez, Esp.

Mérida, julio 2018

C.C. Reconocimiento

INDICE GENERAL

	Pp.
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
FASES	
I DELINEACIÓN	
PROBLEMA.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Justificación de la Investigación.....	10
Delimitación y Alcance de la Investigación.....	12
Marco Teórico.....	13
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases teóricas que sustentan la investigación.....	19
Parámetros de Evaluación.....	19
Criterios de Valoración.....	23
Habilidades en el Desempeño Laboral.....	25
Métodos para la evaluación de las organizaciones.....	31
Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	33
Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	37
La Comunicación interna en la empresa.....	37
Bases Legales.....	39
II MARCO METODOLÒGICO	41
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de la Investigación.....	46
Informantes de la Investigación.....	47
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	48
Validez, Fiabilidad y triangulación.....	52
Análisis y Codificación de la Información.....	53
III ANÀLISIS Y CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN	54
Resultados de la entrevista aplicada al Inspector, los Jefes de Sala y el abogado.....	54
Resultados obtenidos de la verificación aplicada a asistente, notificador, recepcionista y aseo.....	65
Triangulación de los Resultados por Subcategorías.....	67
IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS	76
ANEXOS	78

LISTAS DE TABLAS

	Pp.
1 Indicadores para la evaluación del desempeño.....	29
2 Unidad de análisis.....	43
3 Matriz de Información.....	66
4 Triangulación de los resultados por Subcategoría.....	67

www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

**PARÀMETROS EVALUATIVOS APLICADOS A LA GESTIÓN
LABORAL DEL TALENTO HUMANO**

Autor: Erika Ruiz.
Tutor: Abg. Fabián Ramírez, Esp
Fecha: mayo 2018.

RESUMEN

El propósito de este estudio fue valorar los parámetros evaluativos aplicados a la gestión laboral del talento humano de la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida. Este trabajo se fundamentó en el paradigma cualitativo, en una investigación Exploratoria y Evaluativa, con un diseño de campo. La población estuvo constituida por 14 trabajadores pertenecientes a la institución involucrada en el estudio. Para efectos del mismo se utilizó la técnica de la entrevista y la observación, como instrumento, la guía de entrevista y la lista de verificación. Para el análisis de la Información, se utilizó la matriz de información y se empleó el proceso de triangulación por subcategorías donde se sintetizaron los datos para describir cualitativamente la información. Al desarrollar y evaluar los datos obtenidos del estudio se llegó a la conclusión que el instrumento que actualmente emplean para la evaluación de actuación de cargo presenta debilidades ya que solamente consideraron pocos aspectos y los mismos son descritos de manera globalizada, no definen objetivos a lograr, y esto ha traído como consecuencia descontento entre los trabajadores, desmotivación, poca asertividad y productividad laboral. Se recomienda profundizar los modelos evaluativos para que diseñen instrumentos que cuenten con criterios valorativos donde se logre evaluar todo lo que concierne a la función de un puesto de trabajo determinado, por tal razón, esta investigación sugiere varias formas de métodos para que mejore el instrumento.

Descriptor: Parámetros Evaluativos, Gestión Laboral, Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

El profesional de una organización afronta diversos retos en el resultado de su objetivo en las organizaciones; éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del talento humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la estructura a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

Por tanto, el principal desafío en el proceso evaluativo de la gestión o desempeño laboral es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces, logrando la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Asimismo, el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los empleados como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido, les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el cargo que desempeña, pero también es fundamental la comunicación para que se complemente con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de progreso.

A pesar del uso de las generalizaciones en la aplicación de las evaluaciones públicas no existe una percepción generalizada y compartida en las administraciones acerca de su finalidad y posibles usos prácticos. Esta falta de visión compartida se traduce en una indefinición de objetivos sobre lo que se espera de la evaluación, lo que da lugar a una diversidad de finalidades particulares que no siempre coinciden con la más teórica, académica y práctica. Se hace necesario por tanto conjugar los intereses de los diversos actores que participan en el diseño y aplicación de los

instrumentos evaluativos, con el rigor metodológico por parte del evaluador y con la consecución de una información relevante para la toma de decisiones, que en último caso es la finalidad que debe cumplir todo proceso evaluativo..

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los trabajadores puede atribuirse al gerente, jefe de área o departamento, o a una comisión de evaluación del desempeño, por lo que cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción. Por tanto, la evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar como los empleados ponen en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales.

Sin embargo, la evaluación requiere de una actuación participativa y cooperativa de todas las personas interesadas en este proceso dentro de una organización, con la finalidad de tener influencia sobre todas las actuaciones colectivas e individuales y su socialización del empleado. Con esta intención en percepción la investigación fundamenta sus bases en la aplicación de la evaluación del desempeño laboral en la Inspectoría de Trabajo del estado Mérida, donde se evidencia deficiencias en el uso de los parámetros evaluativos aplicados para valorar el desempeño del personal en su puesto de trabajo.

Metodológicamente el trabajo está estructurado en cuatro fases a saber según lo especifica Finol y Camacho (2012) Fase I: denominada Delineación que incluye el planteamiento del problema, se describe la situación objeto de estudio, objetivos, justificación, así como los alcances y

delimitaciones de la investigación. Así como el Marco Teórico, hace referencia a los antecedentes que guardan relación con el estudio, fundamentos teóricos, bases legales y la operacionalización de análisis.

Seguidamente se presenta la Fase II: que corresponde a la Observación de la Información, se especifica la naturaleza de la investigación, marco metodológico, modelo, tipo y diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, análisis de los resultados.

Posteriormente se señala la Fase III: que contiene el análisis de la información del instrumento aplicado al Inspector, Jefes de Sala y Abogado. Finalmente se muestra la Fase IV: donde se describe la aplicación de la información por medio de las conclusiones y recomendaciones, luego se mencionan las referencias y los anexos.

www.bdigital.ula.ve

FASE I

DELINEACIÓN

Planteamiento del Problema

La evaluación de la gestión del talento humano es la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto de trabajo y su potencial de desarrollo de futuro, y que este proceso debe contribuir como una herramienta para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Es una prioridad entonces que las instituciones tengan una herramienta que les permita aplicar dicho subsistema. En este contexto, Vadillo (2005) señala.

La evaluación de la gestión (desempeño) no solo es una técnica de la administración de remuneraciones que permite, de acuerdo con las políticas establecidas, seguir de guías para otorgar incrementos de sueldos. Ha probado su utilidad en el mejoramiento de la actuación del empleado y del propio jefe en su relación con el subordinado. Esto se debe a que si existe participación de ambos, la comunicación mejorará haciendo evidentes tanto como fallas como aciertos de ambas partes en muchos casos. Tratándose de un programa integral, la suma de beneficios, a nivel de toda la organización, con seguridad incrementara su eficacia... (p.115).

En este sentido, la técnica de evaluación de la gestión es un proceso constante que facilita el crecimiento personal de los empleados a través del conocimiento. En un trabajador este sistema parte desde el momento que éste ingresa a la organización. De allí que la observación en el ejercicio de las labores ejecutadas por los trabajadores debe ser de manera continua, fortaleciendo el método evaluativo, toda vez que forma parte de la

responsabilidad que tienen los superiores jerárquicos con sus trabajadores, no solo para calificar su desempeño, sino para generar cambios positivos en éste.

Así mismo, la evaluación del desempeño del talento humano constituye una herramienta clave para la Gestión de recursos humanos por cuanto sus resultados se pueden utilizar como base relevante para la toma de decisiones en diferentes ámbitos de compensación, detección de necesidades de adiestramiento, decisiones estratégicas de personal y detectar fallas en el diseño de puestos. Del mismo modo Reza (2006) argumenta:

Una buena estrategia de evaluación debe considerar todos los ángulos posibles para obtener información realmente valiosa para la toma de decisiones. No basta con evaluar la reacción de uno o varios eventos organizados o evaluar el aprendizaje de los participantes; es necesario hacer seguimiento de la capacitación, después de impartida esta, calcular el costo beneficio y, posteriormente hacer macro-evaluación del esfuerzo global realizado. Así se contará con suficientes elementos para tomar decisiones acertadas... (p.36).

Esto implica, que la utilización de un buen instrumento de evaluación permite no solo valorar el comportamiento del empleado sino que permite conocer el funcionamiento de la empresa, siendo éste una herramienta imprescindible. En consecuencia, las evaluaciones son la base para brindar a los trabajadores incentivos, reconocimientos y aumentos salariales por méritos, ascensos y derechos, que permitan decidir sobre la conveniencia de renovar o de terminar la relación laboral.

Cabe destacar, que el éxito de toda organización depende de la gestión de las personas; aunado a esto entre los beneficios que aporta la evaluación de desempeño aumenta la comunicación entre jefe-subordinado, debido a

que se produce un acuerdo entre ambos en concordancia al desempeño del subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, permite depurar malos entendidos entre ambos, el trabajador sabe lo que se espera de él y en muchas de las ocasiones se esmera en lograrlo, puede resultar animante para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario, sobre todo si la evaluación es muy severa y sin fundamentos. En este contexto, Robbins (2005) indica:

Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece las normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones. La evaluación de desempeño es una parte fundamental del sistema de administración... (p.296)

De allí que, la evaluación de desempeño es una responsabilidad de la administración, implica una tarea diaria entre directivos y empleados, entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación derivada de una buena y fructífera relación laboral; siendo que la misma tiene carácter estratégico, porque mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas se podrán emprender acciones orientadas a resultados organizacionales.

Para que realmente esto sea un hecho, lo más importante de este proceso es la gestión del rendimiento, que significa orientar las acciones y el comportamiento de las personas a generar resultados eficaces, lo que se traduce en un proceso de mejoramiento continuo y un excelente clima organizacional. Lo relevante de dicha gestión es que los supervisores participen efectivamente en el desempeño de sus empleados, analicen las causas de los problemas de rendimiento, faciliten que se encuentren soluciones, y utilicen una comunicación centrada en el beneficio y no en las personas.

En esta perspectiva, los métodos de la evaluación de gestión del talento humano se tienen que considerar las características, conductas o resultados, sin embargo, los primeros son los más usados; pero, no son los más objetivos. Ahora bien, los basados en conductas, al respecto, Alles (2006) señala “brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas” (p.31)

Razón por la cual, los trabajadores buscan tener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual y de esta manera decidir sobre las acciones que deben tomar, lo que permitirá el rendimiento global del trabajador, satisfaciendo expectativas y obteniendo resultados. Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación, el instrumento que se utilice debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y lograr feedback tanto a los empleados como al departamento de personal.

A tal efecto puede afirmarse, que a nivel central se presentan debilidades al momento de evaluar el personal en vista de que utilizan un formato estándar, empleando una escala cualitativa definida en tres rangos de actuación (muy satisfecho, satisfactorio e insatisfactorio); considerando tres factores (toma de decisiones, planificación y liderazgo), trayendo como consecuencia que no definen criterios e indicadores, y al ser valorados los trabajadores quedan inconformes con su proceso evaluativo, cabe destacar que tienen un solo instrumento para evaluar a todo el personal; de esta situación no escapa la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida; razón por la cual, se evidencia descontento, desmotivación en los trabajadores, las valoraciones que se realizan están enfocadas para todos los empleados dentro de lo esperado según el instrumento, carencia de motivación y

estimulación para el desempeño de sus funciones o actividades; entregan el informe final del proceso evaluativo pero no existe análisis de resultados. (Obviando los fallos del evaluado del porqué de su rendimiento, ni de las fortalezas y puntos fuertes del empleado).

En efecto, no son operativos y no cumplen los objetivos mínimos para evaluar a un personal, por otro lado, esto se puede producir fundamentalmente por no haber definido los objetivos previamente, tampoco hay confianza ni existe empatía, ni asertividad para que se produzca una verdadera comunicación, se realiza con prisa para cumplir con el trámite, los empleados desconocen de los criterios que se cumplen para ser evaluado,

Aunado a lo anterior, esto trae como consecuencia que los empleados o funcionarios cumplen sus funciones medianamente, conllevando a tener muy pocas relaciones interpersonales, evidenciándose en la atención al usuario, el manejo de expedientes y el cumplimiento de la jornada laboral con muy poca asertividad, desmotivación para la entrega de sus tareas asignadas casi siempre no es entregada en la oportunidad correspondiente, tampoco se plantea soluciones ni alternativas para mejorar las debilidades presentadas, sintiendo que la persona que evalúa no está técnicamente preparada ni tiene los méritos suficientes para ejecutar como tal. Por otro lado, esto ha influido en que la forma, el ritmo o la naturaleza del trabajo afecte la salud física y emocional del trabajador.

De manera general al no realizar las evaluaciones de la gestión del talento humano adecuadamente ha generado dificultad en la supervisión del personal ya que no existe un sistema que mida el avance de las acciones, por cuanto no es posible la orientación hacia la obtención de los objetivos del área, resta transparencia al estímulo y promociones, se reduce la motivación,

deterioro en el clima laboral por no existir equidad, así como en la productividad y repeticiones de errores en su trabajo.

En este caso, es necesario que la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida, sea una organización pública administrativa la cual, preste servicios a todos los actores en materia laboral que hacen vida en el Estado Mérida, precisando en medir y estudiar la gestión del talento humano, para así diseñar un instrumento evaluativo que se ajuste a los requerimientos de los cargos que formen la estructura de la institución en mención y que a su vez le permita guiar y regular sus actividades a la consecución de sus metas. Haciéndose necesario recomendar parámetros evaluativos que contribuyan a mejorar el instrumento evaluativo que pueda medir las capacidades y potencialidades de los trabajadores, siendo esto lo que la organización actualmente requiere. Es por ello que las interrogantes que orientan la presente investigación son las siguientes:

¿Cuáles son los parámetros evaluativos que consideran para la evaluación de la gestión del talento humano en la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida?

¿Cuáles serán los criterios de evaluación adecuados a la competencia que desempeña los funcionarios de la Inspectoría del Trabajo?

¿Cuáles serán los resultados de la valoración del instrumento por los trabajadores y trabajadoras que laboran en la Inspectoría del Trabajo?

¿Será necesario recomendar parámetros evaluativos para la valoración de la gestión del talento humano de la Inspectoría del Trabajo?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Valorar los parámetros evaluativos aplicados a la gestión laboral del talento humano en la Inspectoría del Trabajo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los criterios que consideran para la evaluación de la gestión laboral del talento humano de la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida.

Identificar el método aplicado para el proceso evaluativo de la gestión laboral de los trabajadores.

Determinar criterios evaluativos considerando la competencia que desempeña cada funcionario.

Recomendar criterios evaluativos para la valoración a la gestión del talento humano de la Inspectoría del Trabajo.

Justificación de la investigación

Toda organización necesita conocer el desenvolvimiento de su personal con la finalidad de medir el rendimiento de cada trabajador en relación a las actividades que realiza para que de esta forma se puedan tomar decisiones efectivas alineadas con las políticas y con los objetivos que posee la organización.

En este sentido, la evaluación de gestión del talento humano es un proceso sumamente importante dentro de la organización ya que tiene gran

influencia al momento de los ascensos, rotaciones y aumentos salariales del personal. Por tanto, la deficiencia en la aplicación de un buen instrumento de evaluación es contraproducente, debido a que se trata de una actividad que puede resultar de mucho provecho por todos los alcances que tiene en todos los niveles de la organización; es sumamente beneficiosa su aplicación tanto para la organización, como para los trabajadores si se toman en cuenta las necesidades de ambas partes en la proyección de la evaluación.

Esta propuesta tiene como base de investigación valorar los parámetros aplicados a la gestión laboral de los funcionarios de la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida, motivado a que el instrumento diseñado a nivel nacional es el mismo para todos los empleados, requiriendo la optimización de la herramienta evaluativa a utilizar la cual debe adaptarse a las distintas estructuras jerárquicas, que conllevará al servidor público ejercer sus funciones de forma armónica y con agrado.

De allí, que la presente investigación permitirá que las personas que ejercen las máximas direcciones en la Inspectoría del Trabajo puedan conocer las fortalezas y las debilidades que tienen sus empleados, aunado al hecho que los trabajadores puedan mejorar sus relaciones interpersonales, tomando en cuenta que el talento humano es de suma importancia para la organización ya que por medio de su desempeño laboral dependerá el éxito de la misma.

Por otro lado, la Inspectoría del Trabajo se verá beneficiada con la presente investigación ya que se definirán los criterios e indicadores para la elaboración de los instrumentos de acuerdo a la jerarquía, y esto le permitirá poseer una herramienta que les permita ampliar y dinamizar su visión respecto al trabajo y al desempeño de los empleados. De igual manera contribuirá como punto de referencia para que estudiantes tanto de pregrado

como de postgrado puedan llevar a cabo futuros estudios. Y a la investigadora le fue útil para adquirir nuevos conocimientos, culminar su formación profesional y obtener el título como especialista en Derecho Mercantil Opción Gerencia de Recursos y Gestión Empresarial.

Finalmente, los funcionarios de la Inspectoría del Trabajo, se verán beneficiados ya que al momento de aplicarse el Instrumento Evaluativo el mismo estará orientado, a producir satisfacción en el personal, permitiendo que los mismos se desenvuelvan en un buen clima laboral y se sientan a gusto con el trabajo que están realizando.

Desde el punto de vista teórico la presente investigación pretende proponer bases para la definición de conceptos relacionados a la gestión laboral y a los instrumentos evaluativos, ambos inmersos en el diseño de una herramienta que permita evaluar el trabajo y el cargo del personal de la Inspectoría del Trabajo. Ahora bien en lo metodológico se basó en el método exploratorio ya que permitió conocer de manera explícita como se realiza la evaluación de desempeño en la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida a los fines de determinar cuáles son los indicadores, competencias, métodos y debilidades que presenta el instrumento; y desde el punto de vista práctico reviste vital importancia por cuanto se obtienen los resultados de la valoración del mismo, conllevando a la toma de decisiones para sus respectivas conclusiones y recomendaciones en función de mejorar este proceso evaluativo.

Delimitación y alcance de la investigación

Esta investigación se llevó cabo en la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida, con la finalidad de revisar la normativa utilizada en dicha Institución para la valoración de los parámetros evaluativos aplicados a la

gestión del talento humano, logrando de esta manera que los trabajadores puedan ser tomados en cuenta por sus conocimientos, competencias, capacidades y por méritos propios, obteniendo con el mismo la eficiencia y la eficacia dentro de la organización.

En esta perspectiva, la temática tratada en el presente trabajo de investigación se circunscribe dentro de la línea de investigación de la evaluación de desempeño, en virtud de que se realizó una revisión del Instrumento utilizado en la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida para evaluar el personal, para posteriormente recomendar los parámetros evaluativos que favorezcan la elaboración de instrumentos adecuados y así mejorar la situación que se presenta. Asimismo, este estudio de campo exploratorio se realizó tomando los lineamientos de Finol y Camacho (2012) con el fin de evaluar el instrumento aplicado en estos momentos para la valoración del gestión del talento humano en la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida, ubicada en la Avenida 07 calle 25, edificio Minpptrass, Parroquia El Sagrario, Sector Barinitas, Municipio Libertador del Estado Mérida.

Desde el punto de vista temporal se consideró para la recopilación de información, análisis y realización del estudio propuesto aproximadamente seis meses. Desde el mes de julio al mes de diciembre del año 2017, permitiendo alcanzar los objetivos planteados con la investigación. Es importante señalar que la obtención de la información requerida fue suministrada por los trabajadores y trabajadoras de la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida, los cuales brindaron la mayor receptividad a la hora de responder los instrumentos de evaluación.

Marco Teórico

El marco teórico consiste en una descripción específica de las teorías relacionadas con el tema de investigación, que permitió orientar el estudio en una línea de investigación; siendo el mismo el respaldo que ofrece precisar, organizar los elementos, contenidos en la descripción y que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas, con respecto a la valoración de los parámetros evaluativos, adecuando él constructo a partir de contenidos relevantes al estudio, fundamentado en concepciones de diversos autores que den fundamento al objeto de estudio. Por su parte, Ramírez (2010) lo define como:

El marco teórico sustenta el problema y en ciertos casos ofrecerá una síntesis del contexto teórico general en el cual se ubica el tema o problema propuesto. Se trata de informar al lector-evaluador, crítico potencial acerca de las bases conceptuales de las que se es parte, de los autores, teorías o proposiciones generales dentro de los cuales situamos nuestro proyecto.(p. 218).

Ante estas premisas, se tiene que el marco teórico o referencial es un compendio de proposiciones que sirven de referencia al tema de estudio y que al estar ligadas entre sí, constituyen el ámbito teórico dentro del cual el Investigador formula sus proposiciones específicas, describe e interpreta los hechos que le interesan y fundamenta el fenómeno de investigación. En otras palabras, el marco teórico de la investigación es muy importante porque ayuda a la construcción de las teorías que sustentan el tema o problema que se presenta y que le facilita al investigador formular e incluir sus planteamientos e inferir sobre ellos.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes son trabajos investigativos que guardan relación con el estudio, estos pueden servir para comprobar y juzgar situaciones o sucesos anteriores. A tal efecto, Tamayo y Tamayo, (1994:83) definen los antecedentes como “una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado”. Como señala el autor son estudios previos sistematizados para abordar situaciones o problemáticas que van a ser presentadas en la vida cotidiana con el fin de determinar los enfoques metodológicos; por tanto, se deben consultar diferentes antecedentes donde se libere el riesgo de investigar lo que ya está.

Por su parte, varios investigadores han realizado diversos estudios similares que sirven de antecedentes y apoyo al constructo de la investigación planteada, resaltando al mismo tiempo que no hay trabajos que se enfoquen directamente en la evaluación del desempeño laboral en materia de recursos humanos de una empresa y que los mismos estén actualizados, razón por la cual se consideró pertinente hacer referencia a estudios donde se trabajó el proceso evaluativo.

En tal sentido, Iturralde (2011) presentó su trabajo de investigación titulado “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores. Se planteó como objetivo proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la ciudad de Ambato. La metodología fue cualitativa, tipo de investigación socio-critico- descriptiva

Además, puntualiza la técnica de la encuesta, instrumento el cuestionario, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de

datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo constaba de 98 trabajadores y como muestra obtuvimos un promedio de 78 trabajadores que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis.

Como resultado del diagnóstico, ausencia en la aplicación de herramientas de evaluación adecuadas, generando en los subordinados y en los trabajadores en general rechazo, resentimiento, inconformidad y por ende un rendimiento laboral no acorde a las capacidades que cada uno de los trabajadores posee en la Institución.

Por tanto, el autor presenta una propuesta que tiene como finalidad brindar una herramienta de Gestión Administrativa a la Alta Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. A fin de facilitar el proceso de Evaluación del Desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la cooperativa. De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de forma tal que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes, en el equipo humano.

Esta investigación tiene relación desde el punto de vista evaluativo, afirmando carencia de criterios y herramientas impropias para este proceso en la administración, aspecto fundamental para el crecimiento de una empresa, ya que el personal al no ser evaluado correctamente le genera descontento, desmotivación, inconformidad, lo que conlleva a un atraso en la productividad. Por ello, es necesario que se elaboren los criterios adecuados a las funciones por jerarquía, en vista que cada uno ejerce

funciones diferentes; por lo tanto, no es justo que el valorar el trabajo en una autoevaluación no se tenga definidos de manera clara y precisa las preguntas que son empleadas. De allí la importancia de esta investigación.

Asimismo, Arguello (2017) en su trabajo de investigación titulado “Valoración de las técnicas e instrumentos utilizados por los gerentes de educación media y general”. Se planteó como objetivo la valoración de las técnicas e instrumentos utilizados por los gerentes de educación media general de la Unidad Educativa Nacional Luis Agustín Dalo, Batatuy parroquia Ticoporo municipio Antonio José de Sucre, Socopó, estado Barinas.

Metodológicamente se fundamentó en el paradigma cuantitativo, de campo, carácter descriptivo; apoyado en el modelo de Stufflebeam. La población estuvo conformada por treinta (30) gestores educativos, la técnica la encuesta y observación, instrumento el cuestionario y la verificación documental. La validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres expertos y la confiabilidad con la prueba alfa de cronbach. El diagnóstico arrojó que los gerentes poseen poco conocimiento en cuanto a la aplicabilidad de las técnicas e instrumentos de evaluación, por lo que se recomienda, establecer estrategias evaluativas para el uso de la diversidad de los mismos adecuadamente, con el propósito de recoger información y hacer un proceso evaluativo más objetivo en cuando al rendimiento escolar.

Esta investigación, aunque no está directamente relacionada con una empresa sino con una institución educativa, en ella se observa la debilidad que presenta el gerente (docente) para evaluar el desempeño estudiantil, por tanto deben tener el conocimiento sobre las herramientas adecuadas para evaluar, y que estas a su vez estén en correspondencia al nivel de desempeño y función que realiza. Por tanto aporta de manera significativa la

necesidad de orientar al gerente con respecto a los parámetros evaluativos que se deben seguir para realizar una valoración asertiva en relación al desempeño laboral.

De igual manera, Castillo (2015) en su trabajo titulado “Valoración del Desempeño Laboral en Función Supervisora” para optar al título de especialista en evaluación. Se planteó como objetivo general valorar el desempeño laboral en función supervisora adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Educación del municipio escolar 4A y 4B del estado Barinas. La metodología del estudio se desarrolló bajo la concepción del paradigma cualitativo, tipo Evaluativa, de campo y de carácter descriptivo. El modelo utilizado fue Scriven (citado por Martínez, 2007) que se enmarca en cuatro elementos fundamentales: Profesionalidad, conocimiento de la materia, competencia Instruccional y evaluativa. Los informantes seleccionados fueron ochenta y tres (83) distribuidos en once (11) supervisores, treinta y dos (32) directivos y cuarenta (40) docentes de los municipios escolar 4A y 4B.

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la entrevista y la observación, apoyado en los instrumentos: guía de entrevista dirigida a los supervisores y directivos, mientras que a los docentes se aplicó un registro de observación o lista de control contentivas de 14 preguntas. La validez y fiabilidad se afianzó mediante el proceso de triangulación. En los resultados obtenidos se detectó que los docentes en función supervisora presentan deficiencia en su rol, sus funciones, lo que indica que tienen pocos conocimientos en la materia, no poseen las competencias instruccionales ni evaluativas, tampoco son motivadores, ni orientadores en el proceso educativo, y presentan debilidades en la aplicación de los canales comunicativos, no siguen los procedimientos administrativos, muchos menos hacen uso de la normativa legal, todo esto conlleva a que el docente no

posea destrezas, conocimientos y competencias para desempeñar la función supervisora.

Por tanto, es necesario hacer evaluaciones permanentes a los supervisores y que estos sean informados para reflexionar sobre su desempeño laboral. Asimismo, tiene que ser un buen supervisor que muestre honestidad, justicia, equilibrio con el propósito que pueda organizar, planificar, liderar, controlar, además, de conocer y dominar las destrezas técnicas, conceptuales, Instruccionales, evaluativas, empleando los instrumentos apropiados para analizar la información y poder tomar las decisiones acertadas en cualquier procedimiento técnico/administrativo a ejecutar.

Bases Teóricas que sustentan la Investigación

Parámetros de Evaluación

La evaluación es un transcurrir continuo e inherente al desarrollo de actividades, para lo cual, es relevante partir de concepciones como la de Stufflebeam, (citado por Martínez, 2007) quien define “la evaluación como un proceso que permite identificar, obtener, facilitar información valiosa y detallada, acerca del valor y el mérito de las metas”. Es decir, la dirección asertiva para desarrollar excelentes acciones evaluativas. Para lo cual, considero necesario plantearse un enfoque que fuese más allá de lo cotidiano, adecuando la evaluación desde su modelo CIPP (Contexto, Entrada, Proceso y Producto), en tanto, este paradigma permite al gerente, plantear una evaluación en todas las etapas de un diseño práctico y, sobre todo, analizar el proceso de la misma.

En este mismo orden de ideas; el Máster y escritor; Stufflebeam, busca

establecer cuatro (4) tipos de evaluación. (a) Evaluación de contexto. Permite delimitar el contexto institucional, así como también, fundamentar la toma de decisiones. (b) Evaluación de insumos. Determina la capacidad del sistema, sobre las estrategias, recursos y medios que permita el logro de objetivos establecidos. (c) Evaluación de procesos. Permite identificar las debilidades de la planificación, para hacer correcciones periódicas y realimentar la programación. (d) Evaluación del producto. Ofrece la adquisición de descripciones y juicios valorativos-cualitativos sobre los resultados y la interrelación con los objetivos, la información obtenida del contexto, y el logro del proyecto, que permita a quienes tienen la facultad de tomar decisiones de decidir si el mismo debe continuar, modificarse o repetirse.

Por su parte, Stufflebeam (citado por Ruiz, 1998:831) señala “el logro del éxito en el proceso de evaluación exige de un intercambio constante entre evaluadores y administradores”. Al respecto, plantea la corresponsabilidad entre el gerente y el personal administrativo, que permita identificar las necesidades recogidas mediante información obtenida, elaborar un plan para conseguir información y mantener un plan que prevea de información.

Todo esto, con el fin de trabajar por una evaluación formativa (proceso) y sumativa (resultado), que genere resultados concretos y satisfactorios al proceso, que confluya en el desarrollo cualitativo de los empleados. De tal forma, que la evaluación es concebida sistemáticamente como cualidad, valoración y significado de algo o alguien en función de unos razonamientos. El proceso de evaluación debe ser continua y sistemática, pero es necesario diseñar criterios valorativos de acuerdo a los al nivel jerárquico considerando las necesidades e intereses de los del personal. Respecto a la evaluación, López (2009:65) considera que “La aplicación de la evaluación exige utilizar un conjunto de instrumentos que

ayude a obtener la información”.

De acuerdo a lo dicho por el autor, se infiere que la diversidad de instrumentos es la forma más estratégica de recopilar información, permitiendo valorar sus experiencias, habilidades y potencialidades, con el fin de tomar decisiones que conlleve al logro de los objetivos del diseño empresarial. Tocante a esto, Carlino, (1999), señala:

La asociación directa y espontánea entre evaluación y desenvolvimiento de los empleados radica en el hecho de que en los albores de la teorización acerca de la evaluación, efectivamente, esta sea utilizaba únicamente con el fin de medir aquel. Asimismo, este preconceito es expresión de un paradigma en el cual la evaluación está centrada en el control y los sujetos privilegiados sobre lo que este se deposita el aprendizaje (p.83)

Ante estas perspectivas, se concibe la evaluación como la acción simultánea al proceso de formación, la misma, ofrece el almacenamiento de información con el propósito de despertar la participación en todas las actividades; además, la evaluación es un proceso complejo del pensamiento, el mismo, no conviene estar alejado de actividades habituales del contexto, aún menos de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. La evaluación es adecuada a la enseñanza y su propósito es ayudar a formarse, pero la misma mal aplicada puede resultar perjudicial para el aprendizaje.

De igual forma, Casanova, Ferrero, Librandi, Reyzábal y Sánchez, (2002:620), consideran: “la evaluación debe ser descriptiva, solo números no sirve para ofrecer información sobre el aprendizaje”. Esto quizás, se enfatiza por considerar que describiendo los resultados se hace más significativo destacar los aspectos positivos, referente a los aspectos negativos, se puede hacer sugerencias o críticas constructivas que fortalezcan al participante a sentirse motivado por cambiar los resultados,

todo esto dependerá de las técnicas e instrumentos que se utilice en la evaluación del desempeño laboral, partiendo de la participación, actitudes y aptitudes que desarrolle cada uno en las diversas áreas de trabajo.

En consecuencia, el rol de un evaluador, es para lograr el valor, mérito y probidad de todo lo que es y hace la profesión, servicio y uso de evaluación, entrenamiento evolutivo, investigación evaluativa y desarrollo organizacional. En este sentido, Stufflebeam y Shinkfield (citado por Guerra, 2007:79) propone una serie de calificaciones para la meta de los evaluadores, principalmente:

Conocimiento de las series de alternativas de estándares profesionales para evaluar, conjuntamente con una habilidad de elegir y aplicar modelos que se adecuen a la evaluación particularmente asignada.

Experiencia metodológica que se aplique conjuntamente con una comprensión del objeto a evaluar.

Experiencia y competencia para cumplir por completo la necesidad de los clientes respecto a una mera evaluación.

Honestidad, integridad y respeto por los individuos y la sociedad.

Habilidades en la negociación de contratos formales de evaluación y habilidad de comunicar eficazmente y colaborar con otros procesos evaluativos.

Una de la premisa de la evaluación y la mejora del desempeño, es que se utiliza datos complejos relevantes para hacer interpretaciones y generar recomendaciones acerca de cómo mejorar el desempeño laboral.

De allí, la importancia que cuando se realice el proceso de evaluación se tenga bien definido los parámetros evaluativos, puesto que esto permite a la organización orientar hacia la medición y control de tres aspectos principales; primero en los resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado; gestión o desempeño laboral: se refiere al comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica y finalmente los factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

En consecuencia, una cuestión que no ha tenido suficiente esclarecimiento en el campo del quehacer de las organizaciones es la que se refiere a plantear el problema de la evaluación desde la perspectiva de los ciudadanos que deben establecer ciertas condiciones básicas de logro y de los que ejecutan de modo directo las estrategias de consecución. Esta distinción es de suma importancia para determinar la capacidad y el empeño del logro de ambas instancias y para deslindar responsabilidades aun no específicas con claridad de los sistemas en vigor. Los responsables directos serán quienes integran las instancias superiores que optaron por tal alternativa. De igual modo, si en una institución el nivel de rendimiento es muy bajo comparado con las demás instituciones de su núcleo y ello se debe a la falta de idoneidad y/o de empeño de los trabajadores recientemente designados, la organización como tal no será de ninguna manera responsable del déficit, ya que tampoco tiene poder de decisión para tales nombramientos.

Finalmente, la concepción del servicio centrado en logros exige un replanteo de las funciones ejercidas por los distintos niveles de la organización. La descripción del nuevo quehacer orientará el planeamiento

de esquemas de evaluación, es decir, quienes seleccionarán los parámetros evaluativos que mejor se ajusten a los requerimientos de dicho enfoque.

Criterios de Valoración

La determinación de los objetivos a nivel de institución es muy importante porque constituye una actividad central, estos deben estar ajustados a una serie de criterios que prestarán suficiente legalidad, dirección y compromiso a los esfuerzos de consecución que se efectúen. Al respecto, Lafourcade (2017) señala lo más importantes:

Constituirán una derivación de aquellos objetivos que proporcionen orientación sobre el tipo de función que el ser humano procura desempeñar (y antes los cuales el centro no es más que uno de los tantos agentes movilizados de logro). Si los objetivos del sistema no son suficientemente comprensivos y representativos de los múltiples aspectos que la organización puede desarrollar, esta tarea puede verse dificultada.

Responderán a las políticas legales que se hayan definido según el proyecto del país. La dinámica de los cambios añade a los objetivos más estables de un sistema, variedad de líneas de acción que puedan considerarse como coyunturales. Por tanto, es necesario que se realicen diagnósticos para averiguar las necesidades y demandas del medio donde se hayan las instituciones, a efectos de emplearlas como base de información para orientar estrategias, en el sentido de contribuir a la satisfacción de tales necesidades; de lo contrario la organización solo deja la ilusión de una acción cumplida pero no de un resultado obtenido. Ello cambiaría si la asunción de conocer y operar sobre las insuficiencias de determinadas acciones se asume como una responsabilidad nacional.

Por tanto, los parámetros evaluativos que están definidos por los criterios o a los que algunos autores lo denominan categorías o dimensiones, pero otros lo considera como indicadores, deben ser de eficiencia que se establezcan para mantener los productos esperados dentro de ciertos costos razonables y posibles de efectuarse en la organización. En este contexto, Chiavenato (2011) señala los siguientes criterios valorativos:

Habilidades en el desempeño Laboral

Aunque cada profesión exige habilidades distintas, existen destrezas generales que no se pueden dejar pasar por alto. Cada día la competencia laboral es más fuerte y si un trabajador realmente quiere destacarse, tendrá que hacer un esfuerzo adicional para conseguirlo. Esto no sólo es importante tenerlo presente si quiere ascender en la compañía, también es primordial tenerlo en cuenta cuando se está en la búsqueda de un empleo.

Sin embargo, es muy importante que cada profesional tenga claro cuáles son sus habilidades, de tal manera que logre destacarse en su parte laboral. Al respecto, Whemen y Cameron (s/f) señala que “la habilidad debe evaluarse durante el proceso de ubicación del trabajo mediante la selección de candidatos contra requerimientos de habilidades de trabajo. Por tanto $\text{habilidad} = \text{aptitud} \times \text{entrenamiento} \times \text{recursos}$ ” (p.). Es importante resaltar que la mayor parte de las habilidades son innatas y estas pueden ser mejoradas mediante la educación y el entrenamiento. Pero para esto es primordial contar con recursos adecuados, actualmente no se están dando los recursos (técnicos, de personal, políticos) para ejecutar de manera eficaz las actividades asignadas, este elemento influye negativamente en la motivación, deseo y compromiso laboral.

En este orden de ideas, el evaluador debe poseer también habilidades

para la valoración de los resultados de una intervención; además del conocimiento y el dominio práctico para la interposición. Entre esas habilidades debe detectar las siguientes:

Autoconfianza: las personas en su desempeño laboral deben tener seguridad en sí mismos; esto le permite tener autoconfianza y ser atrevidos, no les importa el qué dirán y poseen la capacidad de sobreponerse. Está muy relacionado con la autoeficacia y autoestima.

Creatividad: el empleado debe tener la capacidad de inventar, crear nuevas ideas y ver la realidad de otra manera. Permite innovar, es una cualidad que en el trabajo tengas la destreza de encontrar soluciones alternativas a los problemas cotidianos.

Empatía: en este caso el individuo tiene que poseer la capacidad de percibir lo que los compañeros del trabajo puedan sentir. Comprensión interpersonal, es una habilidad imprescindible en un equipo de trabajo, pues permite tomar decisiones pensando en las consecuencias personales que pueden tener éstas en los compañeros y subordinados.

Destreza para comunicar: los buenos comunicadores tienen la capacidad de iniciar conversaciones con todo tipo de gente, de comprender y hacerse entender.

Trabajo en equipo: es una cualidad fundamental y muy valorada., principalmente saber escuchar las opiniones de los demás, así como estar dispuesto a colaborar y generar un ambiente de compañerismo.

Iniciativa: la persona en su campo laboral debe tener la capacidad de asumir compromiso y responsabilidad por las tareas asignadas.

Tolerancia a la frustración: es importante que la persona tenga la habilidad para tolerar la molestia, quienes poseen esta cualidad suelen ser personas flexibles, racionales y pacientes.

Amabilidad y orientación al usuario: las unidades de información cada vez más dirigen su atención al usuario, por ello que una habilidad imprescindible es aquella que va dirigida hacia su satisfacción.

Flexibilidad: es fundamental que el empleado tenga la destreza de adaptarse a los cambios, distintos entornos, circunstancias y personas. Quien es flexible posee capacidad de renovación continua y una mente abierta.

Puede que en cierta medida cuente con estas habilidades, pero para potenciarlas es primordial que se conozca y sepa cuáles son sus fortalezas, así como sus carencias y límites. Asimismo se refiere al conocimiento del cargo que tiene la persona, puntualidad, presentación persona.

Comportamientos: espíritu de equipo, relaciones humanas, cooperación, creatividad (capacidad de innovar), liderazgo, responsabilidad y actitud.

Factores: producción, calidad de trabajo (esmero en el trabajo), realización (capacidad de hacer) y comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas).

Metas y Resultados: cantidad de trabajo, atención al cliente y satisfacción del cliente.

En efecto, considerando los criterios antes mencionados es fundamental tener en cuenta los principios basados en la actividad de la calidad total, preparadas para mejorar la gestión del desempeño del empleado porque parte de un proceso integral de administración del desempeño. El objetivo es orientar y establecer sistemas que alienten a los trabajadores y trabajadoras a comprometerse con las tareas de aumentar la calidad.

En este orden de ideas, la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo según los lineamientos de Guerra (2007:351). Entre estos principios se podría destacar las siguientes:

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, es importante tener claro cuáles pueden ser los indicadores estratégicos adecuados para evaluar el desempeño laboral, se debe establecer una serie de indicadores que sirvan para analizar y medir

factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que se definan como importante en la organización; entre ellos se tienen dos tipos: Indicadores estratégicos e indicadores de gestión.

Tabla 1

Indicadores para evaluar el desempeño laboral

Indicadores Estratégicos	Indicadores de Gestión
✓ Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.	✓ Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
✓ Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.	✓ Incluye datos sobre actividades y componentes.
✓ Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.	

Nota: Indicadores para evaluar el desempeño según Puchol (2007).

Es necesario que en las organizaciones faciliten discusiones francas, relacionadas con el trabajo, entre el supervisor y el empleado, gerente y empleado, Según Guerra (2007) las características de una evaluación orientada a la administración del desempeño, basadas en actividades de calidad total debe incluir “Una escala para la evaluación que contenga relativamente pocas categorías y criterios de niveles del desempeño claro y preciso que evite la distribución forzada. Forma objetivos para medir resultados, que eviten los criterios subjetivos como el trabajo en equipo y la integridad (p.351). De allí, la importancia que se consideren las características al momento de evaluar, entre ellas se tienen:

El coaching adquiere un sentido diferente y de mayor valor, ya que sustituye la evaluación por un diálogo enfocado al desarrollo individual y se replantean los objetivos y el progreso, basándose en las fortalezas, más que corrigiendo las debilidades.

Prevalecen como elementos más importantes el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje, auto-desarrollo y esfuerzo, la alineación a los valores y cultura de la organización.

Desaparecen las calificaciones permitiendo a los líderes tomar decisiones y mayor libertad para recompensar. De la misma manera que la autoevaluación adquiere un peso importante, validado por pares o comités.

Al buscar un feedback permanente se pretende una mejor alineación con las habilidades de cada empleado y el rol hacia las metas.

La transparencia se convierte en un valor fundamental, dando completa visibilidad de las retroalimentaciones, valoraciones, y en los criterios para la toma de decisiones, compensación y recompensas, apoyado en herramientas digitales. Por tanto, el procedimiento justo influye en forma profunda en las actitudes y las conductas críticas para el buen desempeño. Los administradores pueden alcanzar incluso las metas más laboriosas y difíciles, al tiempo que consiguen la cooperación voluntaria de los empleados para lograr el crecimiento organizacional.

En este orden de ideas, después de un proceso de evaluación, toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en su trabajo, sin esto, las personas caminan a ciegas. Por tanto, las organizaciones deben preocuparse para evaluar el desempeño de sus empleados proporcionando un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones,

despido de empleados si no cubren las expectativas de la empresa. Además de comunicar sus avances en el trabajo, orientar sobre los cambios de comportamientos, actitudes, habilidades si hubiese el caso.

Métodos para la evaluación de organizaciones

En el proceso evaluativo es importante tener claro cuál es el objetivo, de allí la importancia de seleccionar el método adecuado para determinados casos. Por tanto, los métodos son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. En este sentido, Jiménez (2013) señala las diversas formas de evaluar, entre ellas:

1. *Evaluación por parte de los superiores*: es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

2. *Autoevaluación*: es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometen más con los objetivos. Lo ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo con la ayuda superior, haciéndose constantemente, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. El proceso evaluativo debe ser valorado basandose en metas, resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades, carencias personales para mejorar el desempeño, las

debilidades y fortalezas, potencialidades, fragilidades, con esto reforzar y optimizar resultados personales.

3. *Evaluación por parte de los iguales:* este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

4. *Evaluación por parte de los subordinados:* es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.

5. *Evaluación por parte de los clientes:* es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

6. *Evaluación 360°:* éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

7. *Seguimiento informático:* éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

Sin embargo, el método de evaluación debe estar basado en el desempeño a futuro, por tanto, es necesario que se centre en el potencial del empleado; es decir, considerando el establecimiento de objetivos del desempeño. De manera globalizada se puede resumir en los siguientes métodos:

1. *Auto evaluaciones*: llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual.
2. *Administración por objetivos*: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.
3. *Evaluaciones psicológicas*: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

En consecuencia se debe tener en consideración todos los elementos mencionados anteriormente para evaluar la gestión laboral, función esencial que se tiene que realizar en toda organización. El instrumento permite comprobar el grado de responsabilidad, compromiso y cumplimiento de las funciones que le compete en las asignaciones dadas, y a su vez tomar decisiones para hacer los correctivos para el emprendimiento de nuevas acciones.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad; esto permite mejorar el desempeño, para ello (ob.cit) señala que es necesario emplear la retroalimentación sobre el gerente y especialista que llevan a cabo este proceso evaluativo, a fin que se apliquen acciones adecuadas que mejoren el desempeño. El proceso de retroalimentación guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas (p.20).

Por otro lado, aplicar políticas de Compensación; ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento, pero también se debe considerar parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se establece principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

En este sentido, la imprecisión de la información en el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría, perjudicando al personal.

Sin embargo cuando hay errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto, sin embargo, las evaluaciones ayudan a identificar estas fallas. Pero también existen los desafíos externos, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Por tanto, el mediador (evaluador) intenta enseñar al empleado el significado de la actividad de forma que éste puede anticipar la respuesta; por ello el enfoque de modificabilidad estructural cognitiva, es la habilidad de quién actúa como mediador para diseñar dicha actividad, así como su capacidad para crear los criterios de la mediación los que garantizarán un experiencia y resultado satisfactorio. La interacción según Puentes (2016:15) debe estar determinada por los siguientes criterios: Intencionalidad y reciprocidad, trascendencia, significado, competencia, comportamiento,

compartir individualización psicológica, planificación y logro de objetivos, búsqueda de novedad y complejidad, conocimientos del ser humano como ser cambiante. Optimismo, sentimiento de pertinencia.

En esta perspectiva, Jiménez (2013) señala que “uno de los elementos que más colaboran a la integración y satisfacción de los empleados son los programas de formación y los planes de Desarrollo” (p.51); pero también es necesario que en todas las evaluaciones del desempeño se deben tener unos elementos comunes:

Estándares de desempeño: constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor, estas deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, por lo que el evaluador debe ser imparcial en varios aspectos:

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño laboral debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia Chiavenato (2011) plantea que se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. Además, de concentrarse en un análisis, objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Por otro lado, debe ser aceptado por ambas partes:

evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado; también ese proceso se emplea para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia. (p).

Considerando el autor antes mencionado, se puede decir, que la evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y el gerente.

Por tanto, cuando un instrumento de evaluación del desempeño está bien planificado, coordinado y desarrollado, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo, a la empresa (evaluado, jefe y la comunidad en general). En relación al colaborador debe conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus trabajadores y trabajadoras; además de tener claro cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño; asimismo, sus fortalezas y debilidades. De igual manera, se debe tener presente las medidas que el gerente va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de capacitación, entrenamiento, desarrollo, entre otros).

Por otro lado, tiene la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto control, se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa como para brindar a la organización sus mejores esfuerzos. Mientras que el jefe tiene la ocasión para evaluar mejor el desempeño, compromiso de los empleados, contando un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello, con el fin de mejorar el comportamiento de los empleados; además de lograr una comunicación con los

colaboradores en el proceso evaluativo para hacerles comprender la mecánica en el desempeño con el fin de alcanzar el objetivo propuesto.

Asimismo, planificar y organizar el trabajo, es decir hacer un engranaje donde cada ser humano se desempeñe satisfactoriamente. Al evaluar su potencial humano la empresa se beneficia, pero se debe considerar la participación y la opinión de los trabajadores antes de proceder a realizar un cambio.

Cabe destacar, la importancia de que la empresa y el departamento de recursos humanos capaciten al personal en cada área de actividad, permitiendo ofrecer oportunidades a los empleados (crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad, mejorando las relaciones humanas en la organización. Asimismo, es fundamental señalar con claridad y precisión las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada miembro del personal.

El hecho de realizar la evaluación de la gestión laboral, garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos de la empresa, identificando la contribución de cada empleado en el cumplimiento de sus funciones. Permite una comunicación constante, asertiva entre todos los que trabajan en la organización, facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, garantizando la orientación y el reconocimiento al conocer los resultados de sus trabajadores. Finalmente se consigue corregir las debilidades presentes con la toma de decisiones pertinentes y adecuadas.

La comunicación interna en la empresa

La comunicación interna en una organización es aquel dispositivo de gestión encaminado a promover la comunicación con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento. Al respecto, Puchol (2016) señala que dentro de los objetivos de carácter general se pueden identificar otros objetivos más concretos:

Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa, favorecer la identificación del trabajador, colaborar en el afianzamiento de la garantía de calidad total, transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial, contar con lo que sucede en la empresa, no solo para informar, sino también para motivar, contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de la organización. (p. 45).

En efecto, el proceso de comunicación comienza con la transmisión de una idea pero para que este paso sea efectivo se requiere de una adecuada comprensión por parte del receptor del significado del mensaje y que exista, desde luego, una retroalimentación. De allí la importancia, que el evaluador sea un buen comunicador de la información, porque la evaluación en el desempeño laboral implica un conjunto de elementos que van más allá de la sola medición, por lo tanto tiene carácter estratégico mientras se evalúe el desempeño de los trabajadores (as) se podrá emprender acciones orientadas a resultados organizacionales exitosos. En este sentido, González (2016) señala “En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz.” (p.1); además, agrega una serie de consideraciones que los gerentes deben tomar en cuenta para que la comunicación sea eficiente en la evaluación de desempeño:

1. Documentar constantemente el rendimiento del empleado: escribir los incidentes críticos y relevantes que ocurran durante el período de evaluación y lo afecten.
2. Solicitar la participación del empleado, antes de emitir un juicio definitivo.
3. Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado: céntrese en el comportamiento y no en las características del individuo.
4. Ser concreto y oportuno al dar la información: es mejor no dejar pasar mucho tiempo si algo hay que decir. Esto suele generar mejores efectos.
5. Ante una situación de bajo rendimiento, dirigir la información sólo a las facetas de la situación que el empleado puede cambiar. El resto puede generar confusión y malestar. Informe a los trabajadores de las deficiencias durante el período de evaluación.
6. Desarrollar un plan de acción y otro de seguimiento.
7. Revisar su propio rendimiento. De igual manera, es recomendable que los empleados contribuyan a su proceso de evaluación, mediante la técnica de la autoevaluación y la colaboración con sus superiores para que éstos los califiquen de la forma más justa posible.

Bases Legales

A través de las presentes leyes, se buscó la vinculación de ciertos articulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica de los trabajadores y trabajadoras (2012).

En relación con la CRBV en el capítulo V de los Derechos Sociales y de las Familias, en su **artículo 87** hace referencia a: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho”. Este artículo argumenta los derechos y los deberes que tienen los trabajadores, teniendo como fin que el empleado sea proactivo en la realización de sus actividades y para eso es necesario que cumpla con sus funciones laborales. Para saber el cumplimiento de sus funciones es fundamental que se evalúe ese proceso.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)

Artículo 26: Derecho al trabajo y deber de trabajar. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Este artículo señala que así como el trabajador tiene sus derechos y deberes, el estado tiene la obligación de proveer los medios para que los trabajadores se sientan motivados para desempeñarse satisfactoriamente en su cargo.

Artículo 55: Contrato de trabajo: el contrato de trabajo, es aquel mediante el cual se establecen las condiciones en las que una persona presta sus servicios en el proceso social de trabajo bajo dependencia, a cambio de un salario justo, equitativo y conforme a las disposiciones de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y esta Ley. Respecto a este artículo puede afirmarse que el salario debe estar ajustado y ser equitativo para que logre satisfacer las necesidades básicas del empleado, aunado al hecho de que el proceso evaluativo se debe realizar según los lineamientos impartidos a nivel central, para que los resultados contribuyan

de acuerdo al desempeño laboral a un incremento en la productividad. De allí la importancia que se tenga bien definido los criterios evaluativos para poder alcanzar los objetivos que realmente se deben cumplir.

Artículo 97: Protección de la familia y el ingreso. Para la protección del ingreso familiar, el Estado en corresponsabilidad con la sociedad y las organizaciones del Poder Popular garantizará la salud y la educación públicas y gratuitas, tomará las medidas necesarias y formulará las políticas tendientes a mejorar las condiciones de las familias y a fortalecer su ingreso.

Artículo 98 Derecho al salario. Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses.

Artículo 100 Fijación Para fijar el monto del salario se tendrá en cuenta: 1.- La satisfacción de las necesidades materiales, sociales e intelectuales del trabajador, la trabajadora, sus familiares y dependientes, que les permitan una vida digna y decorosa. 2.- La justa distribución de la riqueza como el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital. 3.-La cantidad y calidad del servicio prestado. 4.- El principio de igual salario por igual trabajo. 5.- La equivalencia con los salarios devengados por trabajadores y trabajadoras de la localidad, o de aquellos y aquellas que presten el mismo servicio.

En lo concerniente a los artículos 97, 98 y 100 puede afirmarse que los mismos se relacionan entre sí ya que se enfocan en el salario. Es importante resaltar que actualmente Venezuela está pasando por una crisis económica, en la que solamente es responsabilidad del Estado proveer un

salario que cubra las necesidades primordiales de los trabajadores en vista que progresivamente la inflación es un factor que influye desde el punto de vista emocional, familiar y laboral. De allí la importancia que el Estado analice la situación actual y cumpla con lo que establecen los artículos antes mencionados.

En este orden de ideas, estas leyes establecen en su articulado aspectos muy complejos que no podrán ser alcanzados si carecen de planeación estratégicas que contribuyan de forma inmediata a mejorar bien sea desde el punto de vista alimentario, de salud y en lo que respecta a sueldos y salarios. De esta forma los trabajadores serian eficaces en la realización de sus funciones, logrando productividad en sus tareas y por ende alcanzando el éxito de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 2

Unidad de Análisis

Objetivo General: Valorar los parámetros evaluativos aplicados a la gestión de talento humano en la Inspectoría de Trabajo.

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Ítems
Diagnosticar los criterios que consideran para la evaluación de la gestión del talento humano de la Inspectoría del Trabajo del Estado Mérida	Parámetros Evaluativos	Criterios de Evaluación	Habilidades	1-2
			Factores	3
		Métodos	Comportamientos	4
			Metas	5-6
Identificar el método aplicado para el proceso de evaluativo de la gestión laboral de los trabajadores.			Evaluación de superiores	7
Determinar criterios evaluativos considerando la competencia que desempeña cada funcionario.	Gestión del talento humano	Funciones laborales	Autoevaluación	8-9
			Evaluación por partes	
Recomendar criterios evaluativos para la valoración a la gestión del talento humano de la Inspectoría del Trabajo.			Evaluación por subordinados	
			Evaluación 360°	
			Desempeño de tareas	
			Desempeño Contextual	
			Desempeño organizacional	

Nota: Jerarquización de las teorías, Ruíz (2017)

FASE II

MARCO METODOLÒGICO

En este capítulo se expone la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto de investigación, abordando de manera detallada todas las características, (cualidades o condiciones) de los funcionarios o empleados que prestan sus servicios en la inspectoría del trabajo del estado Mérida. De tal modo, que le permita a la investigadora construir variables, proposiciones diferentes y diversos conocimientos respecto a la situación existente en la mencionada institución, lo que permitió estudiar y analizar de manera puntualizada el problema objeto de estudio. En este contexto, Méndez (citado por Finol, (2008) señala:

www.bdigital.ula.ve

Considera que el marco teórico tiene dos propósitos diferentes: por un lado, permite ubicar el tema dentro del conjunto de las teorías existentes con la finalidad de precisar en cual corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario; por otro lado, es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación (p. 38).

Por consiguiente, el marco teórico es una de las fases más importantes del presente trabajo de investigación, por cuanto, el mismo está constituido por un conjunto de elementos y supuestos que serán tomados en cuenta al momento de abordar el problema y los objetivos de la investigación, conduciéndolos a un cumulo de hipótesis y afirmaciones, ubicando tanto al problema como al resultado de su análisis, dentro del conjunto de conocimientos existentes. Orientando al mismo tiempo a describir, comprender, explicar e interpretar el problema desde un plano teórico, así

como al planteamiento de que contienen la respuesta a la problemática objeto de estudio.

Tipo de investigación

La presente investigación permite emplear métodos de recolección de datos con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad de la problemática objeto de estudio, permitiendo indagar sobre cada una de las actividades que realizan los funcionarios de la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida a los efectos de evaluar el instrumento utilizado para la valoración de la gestión laboral del personal, tomando en consideración que los trabajadores y trabajadoras que prestan sus servicios en dicha institución se sienten inconformes y desmotivados a la hora de recibir el resultado final de dicha evaluación. De allí, que Villalobos (2009) establece:

El objetivo primordial de la investigación cualitativa es descubrir fenómenos, tales como los patrones de comportamiento de una segunda lengua y/o de una lengua extranjera que hayan sido descritas previamente, y entender dichos fenómenos desde la perspectiva de quienes participan en la actividad. Los mismos investigadores pueden ser observadores participantes, es decir, que participan en el acto que ellos describen. (p.10)

En consecuencia, luego de estudiar los distintos tipos de investigación que existen dentro del campo metodológico, la presente investigación se ubica dentro de la modalidad de investigación exploratoria y evaluativa. Según Fidias (2012) “La investigación exploratoria es aquella que se estudia sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimientos” (p.23)

De modo que, permite obtener una visión general sobre el instrumento utilizado por la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida para evaluar al

personal adscrito a la misma, al respecto, King y Brind (citado por Abad,2007) señalan que “la evaluación en el ámbito de los sistemas de información es una herramienta de ayuda para la toma de decisiones, como paso previo para la acción” (p. 25), siendo un aspecto tan importante para el buen funcionamiento institucional, el cual permite tomar en cuenta criterios que midan las potencialidades y capacidades de los funcionarios, alcanzando con la presente investigación que el trabajador por medio de un buen material evaluativo se encuentre motivado, capacitado y con buenas relaciones interpersonales que conlleve a alcanzar los objetivos propuestos por esta organización.

Diseño de la investigación

La presente investigación es de campo en vista de que da la oportunidad a la investigadora de recolectar información y obtenerla directamente de la realidad en que trabajan los funcionarios de la inspectoría del trabajo en el estado Mérida, sin alterar factores, permitiendo observar el ambiente donde se conduce el proyecto. Debido a la naturaleza del proyecto de investigación, el tipo de diseño es de campo. Según Arias (2012) señala:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

Razón por la cual, la presente investigación de campo permitió comprender y resolver el contexto determinado en el que laboran los trabajadores y trabajadoras de la inspectoría del Trabajo del estado Mérida, obteniendo datos primarios directamente de la realidad, considerando las variables sociológicas, psicológicas y sociales en el desempeño de sus

funciones. Es decir, se basa sobre hechos reales, permite examinar y estudiar de manera sucinta la situación planteada directamente en el lugar donde ocurren los acontecimientos. De allí la importancia, porque recoge los datos directamente de los sujetos investigados; es decir, la investigadora obtuvo la información directamente de la realidad.

Informantes de la investigación

Para esta investigación se requirió de personas que por su capacidad o por sus características personales tienen la información suficiente y el amplio conocimiento sobre el área de trabajo. Según Alber (2007) “Un informante es aquel que tiene el conocimiento y la experiencia que el investigador precisa, así como la habilidad de comunicarse, disponer de tiempo y está dispuesto a participar en el estudio” (p.63).

En este contexto, los informantes constituyen el conjunto de elementos o seres, que se desean investigar, por lo que se tomó como informantes el conjunto de trabajadores que prestan sus servicios en la Inspectoría del Trabajo en el estado Bolivariano de Mérida. Aunque actualmente la mencionada institución se direcciona por niveles que no están justificados legalmente, la misma se encuentra organizada en cinco salas laborales de la siguiente manera:

Nivel de jerarquía: (01 inspector y 05 jefes de sala)

Nivel de profesionales (02 abogados y 02 asistentes)

Nivel de apoyo (02 notificadores, 01 recepcionista y 01 aseo)

De esta manera, los informantes en la presente investigación están integrados por todos los trabajadores que se encuentran adscritos a la Inspectoría del Trabajo en el estado Mérida; es decir, cuenta con catorce (14)

personas. Datos suministrados por el despacho del inspector para identificar las características en común de todos los empleados. Los informantes se subdividieron según el número total de empleados existentes en la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida, tomando en cuenta sus cargos, sus niveles de educación, sus niveles jerárquicos dentro de la organización y según las actividades que realizan dentro de la misma.

Técnica e instrumentos de recolección de datos

Con el propósito de obtener información necesaria para la investigación, se ha seleccionado una serie de técnicas e instrumentos que permitieron obtener todos los datos. De modo que Giménez (2008) señala: “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67), razón por la cual, las técnicas constituyen el conjunto de herramientas que permite recopilar cualquier tipo de información, obteniendo los conocimientos suficientes respecto al tema objeto de estudio entre ellas la entrevista y la observación.

En relación a la entrevista es un instrumento de desarrollo, dándole la oportunidad al entrevistado que sea espontáneo en el momento de responder. En este orden de ideas, Yuni y Urbano (2010) señalan que la entrevista es “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p.227). Este tipo de técnica permite un acceso directo a los significados que estos le otorgan de la realidad estudiada; es decir, mediante ella la investigadora obtiene descripciones e informaciones que proveen las mismas personas que actúan en el entorno, por tanto, tienen ideas, concepciones, producen acciones e interactúan en ella.

Por ello Pollit y Hungler (citado por los mismos autores) argumenta “la vía más directa en saber lo que piensan, sienten, o creen las personas radica

en preguntarlo”. Por tal razón, se utilizó este tipo de instrumento, motivado a que es directo y en el que se respetara las respuestas emitidas por los sujetos seleccionados para esta investigación. De igual manera, se manejó la observación para obtener la información en cuanto a la valoración de los parámetros evaluativos aplicados a la gestión del talento humano en la Inspectoría del Trabajo. Según (ob.cit) (2010) señalan que la observación:

Es un acto de voluntad consciente que selecciona una zona de realidad para ver algo. Implica un acto total en el cual el sujeto que observa está comprometido perceptivamente en forma holística, es decir; que además de la vista utiliza el oído- la escucha, el olfato, etc; y las categorías internalizadas que le permiten ordenar y dar sentido a lo que percibe. (p.183).

Por tanto, la investigadora tomó en cuenta el contexto, sin fragmentar ni dividir lo real, tomando perspectiva para tener una visión global de lo estudiado en la utilización de las técnicas seleccionadas para la recolección de la información, conduce también a guardar datos que serán procesados, analizados, interpretados y descritos necesariamente para la triangulación de los datos.

En este contexto, Palella y Martins (2012:125) plantea que los instrumentos de recolección de datos “son diferentes recursos del cual pueda valerle el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información”, en este caso al usar el instrumento quedan registradas, las respuestas suministradas por el encuestador, además, es el recurso principal que se valió la investigadora para obtener los datos, se realizó mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de preguntas.

Para ello, fue fundamental contar con la unidad de análisis porque allí se establecieron las categorías, subcategorías e indicadores, por tanto, la

conceptualización permitió elaborar los ítems. En este caso, la recolección de datos se apoyó de varios instrumentos obteniendo la información desde distintos puntos de vista, en este contexto, Ruíz (citado por Finol, 2008) argumenta el instrumento como “la recolección de datos, integrado por preguntas que solicitan información referida a un problema, objeto o tema de investigación” (p.77).

De ahí, que se utilizó la guía de entrevista, dándole la libertad a los trabajadores de dar sus propias respuestas sin sentirse constreñido por la naturaleza de la pregunta. En lo que se refiere a esta herramienta, Hagg (2004) argumenta que “los sujetos entrevistados pueden expresarse con más fluidez y seguridad que en una entrevista estandarizada o mediante cuestionario” (p.352), es decir, este instrumento se enmarca en un interrogatorio que es una técnica de recolección de datos de forma secuencial enfocando los contenidos estudiados en esta investigación. Al respecto, (ob. cit) señala:

Los interrogatorios por lo general se conllevan varias preguntas con respuestas estructuradas y puede incluir algunas que son abiertas. Las preguntas son examinadas (a veces de forma bastante vigorosa) para validación de prejuicios, secuencia, claridad y enfrentamiento, permitiendo determinar su uso y quizá la fiabilidad. (p.348).

Por tal razón, se elaboró un guión de entrevista que fue previamente diseñada por la investigadora, orientada por los objetivos preestablecidos y la unidad de análisis. En este contexto, Palella y Martins (2012) señalan:

Es un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista. Desde un punto de vista general, es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula las preguntas que ha incluido en el guion previamente elaborado. (p.127).

Es decir, es un dialogo ameno, donde una de las partes busca recoger información y la otra se presenta como fuente que la proporciona. Este instrumento está dirigido al inspector 5 jefes de salas y 02 abogados (Anexo A), empleándose para esto un grabador con la finalidad de recolectar la información tal como fue dada por los informantes para cumplir exhaustivamente con el orden de las interrogantes, el cual consta de 09 preguntas.

De igual manera, se utilizó como instrumento la lista de verificación según Arias (2012:70) lo define como un “instrumento que es el que indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, por tanto, en el proceso evaluativo se valoró la estrategia que emplea el evaluador en el proceso de evaluación para poder sistematizar la información y realizar la toma de decisiones con respecto a lo señalado. Este instrumento fue aplicado al evaluador que es asignado para esta misión, asistentes, notificadores, recepcionista y el aseo. (Anexo B), el cual consta de 09 preguntas. Cabe destacar que el formato que utilizan actualmente para el proceso de evaluación se describe su contenido en el planteamiento del problema (anexo C)

Validez, Fiabilidad y Triangulación

Validez

Ningún método e investigación puede escapar a los criterios de validez, porque son ellos los que confirman que los resultados son los que conducen a la verdad, y en este sentido la investigación es cualitativa. Al respecto, Kirk y Miller (citado por Rusque, 2007) señalan que “El problema de la validez nos permite saber si el investigador observó realmente lo que

pensaba observar es decir, si los datos y medidas observados son los que se observaron y si los fenómenos están bien definidos” (p.20).

En este caso la validez y el método seleccionado en la investigación responde a las preguntas que fueron formuladas, indicando que las categorías reciben denominaciones correctas y se puede decir entonces que la validez interna de contenido planteada es exactamente considerada válida para la valoración de los parámetros evaluativos aplicados a la gestión del talento humano en la Inspectoría del Trabajo.

Fiabilidad

La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados en diferentes situaciones; esto implica el uso de técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. Con respecto a esto, (ob.cit) señalan que “La fiabilidad reposa sobre los procedimientos de observación donde la descripción es explícita” (p. 141).

De acuerdo con lo señalado por estos autores, la fiabilidad se puede aumentar a partir de la transferencia del estatus del investigador, la selección de los informantes, delimitar la situación y adecuar los métodos de recolección y análisis de datos. Esto permite determinar que estos resultados son fiables porque las diferentes evidencias fueron confrontadas. En el caso de esta investigación se hizo con la comparación de las opiniones emitidas por el inspector, jefes de sala, abogados, asistentes, notificadores, recepcionista y aseo.

Proceso de Triangulación

El procedimiento de la validez y fiabilidad en una investigación cualitativa se da mediante el proceso de triangulación, que implica reunir una variedad de datos referidos al mismo problema, evitando que la investigadora se desvíe hacia otro objetivo. En este contexto, ob. cit (p.140) señalan que “la triangulación se puede definir como la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno”. Esto indica que el investigador toma la decisión de utilizar varios instrumentos que deben producir resultados semejantes, y por ello se hace necesaria una confrontación de los datos. Por tanto, en este estudio se contó con las opiniones del inspector, jefes de sala, abogados, asistentes, notificadores, recepcionista y aseo que laboran en la Inspectoría de Trabajo del estado Mérida.

Análisis y codificación de la información

Para realizar el proceso de análisis y codificación de datos la investigadora agrupó la información por subcategorías con el propósito de resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras establecidas en el estudio. Según Miles y Huberman (citado por ob.cit:161) definen esta fase de organización de datos como “la estructuración de un conjunto de informaciones que permite sacar conclusiones y tomar decisiones”. Esto significa, hacer un procedimiento muy importante para la redacción de los resultados finales.

De igual manera, la investigadora para organizar y presentar la información utilizó la matriz descriptiva. Al respecto, Yuni y Urbano (2010), señala que “la matriz puede adaptar un orden temático, un orden temporal, o ambos simultáneamente y está a su vez pueden ser descriptivas, asimismo aportan explicaciones, razones y causas por cada criterio estudiado” (p.256).

En consecuencia, el análisis de esta investigación tiene importancia porque se respetará la toma de decisiones de cada trabajador con sus respuestas, al codificar se verificó la debilidades que se presenta en el proceso de evaluación de los empleados en su desempeño laboral con respecto a la aplicación del instrumento.

FASE III

Análisis y Codificación de la Información

Para realizar el proceso de análisis y codificación de datos la investigadora agrupó la información por subcategorías con el propósito de resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras establecidas en el estudio. Según Miles y Huberman (citado por ob.cit:161) definen esta fase de organización de datos como “la estructuración de un conjunto de informaciones que permite sacar conclusiones y tomar decisiones”. Esto significa, hacer un procedimiento muy importante para la redacción de los resultados finales.

De igual manera, la investigadora para organizar y presentar la información utilizó la matriz descriptiva. Por tal razón, realizó la descripción considerando las categorías, subcategorías e indicadores, en relación a cada instrumento utilizado para la recolección de la información, posteriormente se efectuó el proceso de triangulación evidenciándose las divergencias y convergencias según el proceso de valoración de los parámetros evaluativos aplicados a la gestión del talento humano en la Inspectoría del Trabajo.

Resultados de la entrevista aplicada al Inspector, los Jefes de Sala y el abogado

La investigadora aplicó la entrevista a nivel jerárquico a seis (6) trabajadores (1 inspector, cinco 5 jefes de sala y 2 abogados), se conversó con el director de la institución objeto de estudio para solicitar la colaboración y la autorización para la aplicación del instrumento, manifestando que era con el propósito de realizar un trabajo de investigación a fin de obtener el título de Postgrado de la Universidad de los Andes en la Especialidad de Derecho Mercantil en el área de Recursos Humanos; haciéndole entrega de los mismos para que los leyera y opinara o diera alguna sugerencia, al verlos se expresó muy interesado, manifestando: La autorizo pero no más tenga los resultados me los hace saber para informar y planificar acciones, que mejoren la situación en cuestión y de esta manera el instrumento en mención pueda ser llevado y aplicado a nivel central.

Posteriormente, se acercó a los sujetos que fueron seleccionados para obtener la información, indicándole que tenía la autorización por el director de la institución para aplicar unos instrumentos con la finalidad de valorar los parámetros evaluativos aplicados a la gestión del talento humano en la Inspectoría del Trabajo, por eso necesito de su colaboración, tiempo y disposición para entrevistarlos, uno expresó que no tenía tiempo, e inmediatamente la investigadora le manifestó: por favor estoy segura que si revisa su planificación tendrá un momento para que me atienda, la misma será anónima, inmediatamente respondió bueno dame el instrumento y pase mañana a buscarlo y conversamos, seguidamente otra expresó con mucho gusto le responderé, los otros opinaron que lo harían de una vez.

Después de las decisiones tomadas por los informantes se procedió a aplicar la entrevista en el momento designado, pero antes se le recalcó que

fueran honestos con su respuesta porque esta no estaba identificada, dando los siguientes resultados:

Categoría: Parámetros Evaluativos

Subcategoría: Destrezas de Valoración

Indicador: Habilidades

Con respecto a la pregunta uno (1) ¿Qué opinión puede dar usted con respecto al instrumento que actualmente se utiliza para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores?: El inspector respondió que el instrumento de evaluación del desempeño laboral que se emplea actualmente presenta debilidades, puesto que la tabulación del instrumento se enmarca en muy satisfecho, satisfecho e insatisfecho, además la información que presenta es muy globalizada, valorando en el mismo la calidad de servicio, calidad de trabajo, iniciativa, relaciones interpersonales, normas y políticas institucionales, con un solo ítems, situación que me parece que es ilógico porque debería ser más detallada la evaluación.

Ahora bien, con respecto a los jefes de sala la mayoría coincidieron con las respuestas, manifestando que el instrumento es muy simple y general, no especifica con claridad el propósito de la evaluación, por tanto es necesario redimensionarlo para que las personas que son evaluadas se sientan satisfechas con este proceso y les permita observar las debilidades para que las mismas sean superadas. Mientras que los abogados expresaron que el instrumento que actualmente se aplica a evaluar el desempeño laboral de los trabajadores está incompleto, además, de estar especificado de manera global y las preguntas no persiguen el objetivo que tiene todo proceso de evaluación, que es observar las fortalezas y debilidades que hay en la gestión laboral para mejorar si fuera el caso. Es necesario que se redimensione ese instrumento.

Categoría: Parámetros Evaluativos
Subcategoría: Destrezas de Valoración
Indicador: Habilidades

2. ¿Cuáles son las destrezas valorativas (habilidades) que usted observa en el instrumento de evaluación?

En relación a esta pregunta el inspector expreso: no se observa ítems que muestren la evaluación de habilidades como puntualidad, responsabilidad, presentación personal, conocimiento del cargo, entre otros que son tan importante para el buen desenvolvimiento de la labores de esta organización. Mientras que en los jefes de sala hubo diversidad de opiniones: Dos de ellos manifestaron que el instrumento tiene que especificar varias opciones donde señale las diferentes habilidades que debe poseer una persona para desempeñar un determinado cargo en esta institución; es decir, carece de esa información. Los otros opinaron que el instrumento no puntualiza los tipos de habilidades, eso no permite que el instrumento cumpla con el verdadero objetivo que tiene el proceso de evaluación en la gestión laboral, uno dijo yo no veo nada de eso ahí.

Mientras que los abogados, manifestaron que al carecer el instrumento de información y estar globalizado, no presenta ítems donde el empleado selecciona cuales habilidades posee o cumple en sus funciones. Como se puede observar según las respuestas emitidas, siendo la habilidad la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito determinada actividad, trabajo u oficio, no sea considerada de manera detallada para ser evaluada, de esta manera le permite a cada ser humano que se ubique según su desempeño y honestidad que lo caracterice. En este sentido, Díaz (2007) argumenta:

La habilidad es aquella que generalmente el individuo utiliza o interactúa con objetos, implementos, móviles o personas, y tienen como finalidad un correcto y amplio dominio de los mismos. Para considerar que una habilidad pertenece a una categoría debe ser significativa para el individuo, tener una utilidad concreta en el mundo de la actividad o de la vida y facilitar otros aprendizajes (p.72).

Considerando la cita anterior, las habilidades son destrezas que son desarrolladas en la práctica diaria de manera eficaz, pero que lamentablemente en muchos casos se presentan periodos críticos que deben ser mejorados mediante el manejo de la habilidad comunicacional, con ella resulta fundamental para iniciar, mantener o afianzar las relaciones sociales y laborales. De allí, la necesidad de plantear criterios que mejore el instrumento actual.

Categoría: Parámetros Evaluativos

Subcategoría: Criterios de Valoración

Indicador: Factores

3. Indique que factores son considerados en el instrumento de evaluación para valorar el desempeño laboral de los trabajadores.

En esta pregunta el inspector, los jefes de salas y el abogado coincidieron en las respuestas porque todos manifestaron que el instrumento carece de factores que evalúen el desempeño laboral; algunos agregaron que es indispensable que existan una escala para evaluar los criterios de producción, el conocimiento del trabajo, la capacidad de hacer las cosas, creatividad, capacidad para resolver problemas, entre otros. Es lamentable que se evidencie la ausencia de factores en el instrumento. Sin embargo, Pineda, Agud y Ciraso (2016) reafirman:

La necesidad de que los trabajadores adquieran competencias transversales como el trabajo en equipo, la resolución de

problemas, la capacidad de comunicación, conocimiento y la producción laboral. Además, enfatiza la idea que los factores laborales pueden ser superados a través de la orientación, comunicación y de su experiencia laboral (p.150).

En este contexto, es primordial que los trabajadores se desempeñen de manera eficaz en su campo laboral, pero esto depende de la orientación de los gerentes cuando realizan el proceso de evaluación, porque de allí se obtienen los resultados de las fortalezas y debilidades que los empleados tienen, es fundamental comunicar dicha información para tomar decisiones pertinentes a la mejora de aquellos factores que pueden estar afectando el desempeño laboral.

Categoría: Parámetros Evaluativos
Subcategoría: Criterios de Valoración
Indicador: Comportamiento

4. ¿Diga que aspectos de comportamiento señalan en el instrumento para evaluar la gestión laboral de los trabajadores y trabajadoras?

En esta pregunta tanto el inspector como los jefes de sala coincidieron con las opiniones, puesto que su respuesta fue que el instrumento no señala aspectos de comportamiento que evalúen la gestión laboral. Uno de ellos afirmó, el instrumento presenta deficiencias porque los aspectos fundamentales para evaluar las relaciones interpersonales son la cooperación, valores entre otros, elementos estos primordiales para que una persona pueda rendir y tener mejor productividad laboral. Pero el abogado expresó que no poseen ningún aspecto que defina la evaluación del comportamiento del trabajador. En este orden de ideas, Robbins (2016) señala:

Donde la formalización es poca, los comportamientos laborales no están del todo programadas y los empleados tienen bastante

libertad para ejercer a discreción en su puesto, que esta inversamente relacionada con el grado de conducta programada por la organización; por lo tanto, entre mayor sea la estandarización, menos aportan los empleados a la forma de hacer el trabajo. La estandarización no solo elimina la posibilidad de que estos se entreguen a comportamientos alternativos, sino que también suprime la necesidad de que siquiera consideren las alternativas (p.206).

De allí, la importancia de fomentar el comportamiento ético, porque en el mundo actual dentro de las organizaciones se ha caracterizado por las reducciones, las expectativas de mayor productividad del empleado y la dura competencia, de ningún modo sorprende que muchos trabajadores se sientan presionados a romper reglas y dedicarse a otras prácticas cuestionables. En consecuencia, los gerentes deben responder a los problemas desde diferentes direcciones para que los empleados puedan trabajar productivamente y enfrentar un grado mínimo de ambigüedades en lo que concierne al comportamiento correcto o incorrecto.

Categoría: Parámetros Evaluativos

Subcategoría: Criterios de Valoración

Indicador: Metas

5. ¿El instrumento mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de la empresa? Si No Justifique su respuesta.

En esta pregunta el inspector y los jefes de salas, expresaron: el instrumento no mide ni cumple el objetivo que amerita un proceso evaluativo, otro opino tampoco evalúa el logro del proceso ni los avances del trabajo y debilidades que pueda haber en los empleados. Mientras que el abogado manifestó que no mide nada porque no reúne los requisitos indispensables para evaluar la gestión laboral.

En este contexto, Baumgarten (2016) señala: “Un meta puede definirse como un resultado deseado y concebido por un individuo o una organización que planifica y destina recursos para lograrlo” (p.5). Sin embargo, en una organización es fundamental establecer metas que significan trazar una serie de objetivos que puedan ser logrados en un periodo de tiempo determinado; pero el instrumento según la evaluación emitidas por los sujetos en cuestión, no cumplen con este propósito, por lo que es necesario que se planifique y se plantee metas más eficientes, que lo que realmente lo hará efectivo es la estrategia y la disciplina que se ponga para conquistar los objetivos.

6. ¿El instrumento contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos? Si No Justifique su respuesta.

Las respuestas fueron totalmente negativas, además, expresaron que mientras se utilice ese instrumento para evaluar a las personas seguirán descontentas por su proceso de evaluación, otro opinó no permite corregir nada, uno manifestó todos estamos inconformes con esa evaluación, es decir, no contribuye en nada ni mucho menos a la orientación para la toma de decisiones que beneficie al empleado ni a la organización. Al respecto, el abogado respondió este instrumento no orienta nada, por tanto no contribuye a fortalecer la gestión laboral.

En este caso, Martínez (2006) señala “Los jefes que asumen las correctas estrategias de control deben dirigirse a eliminar las conductas laborales negativas, porque solo así podrán aparecer las conductas laborales positivas” (p. 25). Por tal razón, es necesario buscar estrategias que direccionen la elaboración del instrumento para que cumpla el objetivo en cuanto a la evaluación de la gestión laboral de los trabajadores y trabajadoras.

Categoría: Parámetros Evaluativos
Subcategoría: Métodos

7. ¿En el instrumento se aplica diversas formas de evaluación para valorar la gestión laboral del trabajador o trabajadora? Si No. Si su respuesta es positiva nombre cuales.

El inspector, respondió es lamentable que el instrumento que actualmente tenemos para evaluar el desempeño laboral de un trabajador no tiene un tipo de evaluación, no sabría decirle ni que nombre darle, porque no está bien definido, es necesario redimensionarlo. Mientras que los jefes de salas manifestaron que el instrumento es simplemente un requisito pero consideran que no tienen ningún tipo de evaluación, otros solo expresaron ninguno. Por otro lado, el abogado expuso el instrumento carece de todo, no tiene un objetivo como lo dije anteriormente mucho menos métodos, que no es más que las diversas formas que se pueden emplear para diseñar un formato, dándole gran variedad de escalas donde permita el trabajador ubicarse fácilmente en el reglón o alternativa que considere pertinente.

En este sentido, Mondy y Noe (2005) señalan “El método generalmente permite el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón de la aceptación del método de escalas de calificación en su sencillez, ya que permite evaluaciones rápidas de muchos empleados” (p.262). Considerando la cita mencionada, es fundamental definir un método para evaluar el desempeño de la gestión laboral de los trabajadores, puesto que esto le permite tener variedad de escalas de calificaciones además de la definición de varios criterios que valoren todos los aspectos necesarios que cubre un puesto de trabajo.

Lamentablemente el instrumento evaluado no posee un método definido ni tampoco detalla los diferentes criterios valorativos que debe poseer para

evaluar la gestión laboral de los trabajadores; y obvia la escala de puntuación, lista de verificación, selección forzada, registro de acontecimientos, evaluación por superiores, autoevaluación, evaluación por partes, entre otros. En consecuencia se pierde la oportunidad de realizar una buena evaluación donde se logre visualizar no solo las debilidades sino las fortalezas del personal, y así tomar las decisiones pertinentes en función de una mejor productividad en la organización.

Categoría: Desempeño Laboral

Subcategoría: Funciones

8. ¿Considera usted que los estándares de la evaluación de la gestión laboral están fundamentadas en información relevante en relación a los puestos de trabajos? Si No Justifique u respuesta.

En relación con la subcategoría funciones, las respuestas emitidas por el inspector, jefes y abogado fue negativa, puesto que manifestaron que en el instrumento no se evidencia las funciones para evaluar el desempeño laboral del empleado, es decir; los estándares de la evaluación de la gestión laboral carecen de fundamentos en información relevante en las funciones del puesto de trabajo.

En esta perspectiva, Lorenzo y Cartagena (2015) señalan “Las funciones han de adecuarse a los diferentes agentes implicados y a los diferentes niveles de jerarquización, considerando a las distintas matices, teniendo en cuenta las necesidades propias del momento y al final concretarse en la acción laboral” (p.144). Considerando la cita mencionada, se delimita lo que significa la función laboral, de allí la importancia que el instrumento de evaluación del desempeño, defina las funciones que están estructuradas en la organización; es decir las tareas o actividades que debe llevar a cabo el

trabajador en su puesto de trabajo mediante el desempeño de tareas, contextual y organizacional.

9. ¿Cree usted que definiendo los parámetros evaluativos contribuiría a que el instrumento se mejore y se logre medir los objetivos de la gestión laboral del empleado?

El inspector y los jefes una vez más coinciden con sus respuestas, manifestaron que es necesario con carácter de urgencia que realicen otro instrumento donde se especifique más detalladamente los aspectos que debe contener la evaluación de la actuación en el cargo, otro expresó que el formulario debe reflejar factores cualitativos más precisos y evitar que se hagan de manera globalizada en vista de que todos tenemos funciones diferentes; uno opinó que el instrumento debe poseer una escala valorativa, además de tener espacios de observaciones para que cualquiera exprese lo que desee.

Ahora bien, el abogado manifestó que es una propuesta bastante acertada, porque no solo contribuye a mejorarlo sino que los trabajadores se sentirían más satisfechos y se lograría superar las debilidades presentes. La felicitó por tener la idea de evaluar ese instrumento porque además estos resultados pueden ser llevados a nivel central para que se apoyen y logren reconstruir el mismo.

Esas respuestas muestran la importancia de redimensionar el instrumento, puesto que presenta debilidades en los parámetros evaluativos, que se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan. Estos criterios comunican a los trabajadores y trabajadoras la calidad y cantidad del trabajo que se espera de ellos (ellas).

Sin embargo, Bonache y Cabrera (citado por Mondy y Noe, 2005) argumentan: “El elemento esencial para que un sistema funcione con éxito es que tales criterios estén en consonancia con el contexto de las organizaciones (cultura, su estrategia, fuerza de trabajo, por mencionar algunos), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas” (p.123).

Cabe destacar, que el análisis de un proceso evaluativo consiste en centrarse en los criterios y en los métodos de evaluación. Se asume así que el rendimiento del trabajador es una realidad objetiva y que, si se eligen los parámetros adecuados, las calificaciones serán un reflejo bastante razonable del tal rendimiento. Pero hay que considerar también un gran número de factores de carácter social y psicológico que influye en las evaluaciones a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de una persona, por lo que es importante ubicarse en el diseño y en la manera que se lleva a cabo el proceso. Por tanto, es necesario considerar los resultados obtenidos según las respuestas emitidas por el inspector, jefes y el abogado, en vista que el instrumento presenta muchas debilidades, por ausencia de información relevante para evaluar la gestión laboral.

.Resultados obtenidos de la verificación aplicada a asistente, notificador, recepcionista y aseo

El segundo instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la lista de verificación, en este caso se le aplicó a dos (2) asistentes, dos (2) notificadores, un (1) recepcionista y un (1) aseo, para agrupar la información, la investigadora consideró pertinente utilizar una matriz de información, se asignaron subcategorías con la finalidad de que el análisis, la

organización y la presentación de la información fueran más manejables y sencillos de realizar.

Al respecto, Pulido, Ballen y Zúñiga (2007) señalan que el propósito de matriz de información “es resumir y comparar las observaciones llevadas a cabo de forma tal que sea posible materializar los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar respuestas a las interrogantes; o sea, los problemas formulados” (p. 54). Por ello, se agrupó la información por subcategorías, se efectuó la interrelación de los datos y se estructuró para su presentación, obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 2

Matriz de Información

Resultados obtenidos por el asistente, notificador, recepcionista y aseo

Subcategorías/ sujetos	Asistente		Notificador		Recepcionista		Aseo	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Destrezas valorativas		X		x		x		x
Métodos		X		x		x		x
Funciones		X		x		x		x

Como se puede observar en la tabla 2 los resultados de la aplicación de la lista de verificación es negativa, esto indica que el instrumento que se utiliza actualmente no posee la fundamentación en la información sobre los puestos de trabajo; asimismo, carece de una escala valorativa adecuada, por lo que no se puede evaluar la gestión laboral en cuanto a la producción, conocimiento de trabajo, cooperación, capacidad para resolver problemas, puntualidad, responsabilidad, ausencia de métodos evaluativos, entre otros aspectos, este proceso tan débil conlleva a que los trabajadores se sientan desmotivados, esto no permite la estimulación para el cumplimiento de sus funciones, muy pocas relaciones interpersonales, la atención al usuario es

deficiente, por otro lado, le dan la responsabilidad de aplicar el instrumento a personas que no poseen el perfil para cumplir esta función, en definitiva el instrumento no reúne los criterios valorativos para realizar la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la inspección de trabajo del estado Mérida, pero por otro lado, todos coincidieron que definiendo los parámetros evaluativos se contribuye a mejorar el instrumento.

Es importante resaltar que algunos de los empleados manifestaron que el instrumento no detalla ni tienen preguntas que definan claramente el objetivo o aspectos a evaluar, por tal razón, existe bajo autoestima, la relación es impersonal, hay poca creatividad y pertinencia laboral, aunado a esto, están afectando otras situaciones actualmente el salario, escaso transporte, poca flexibilidad y exceso de trabajo por el insuficiente personal, ya que muchos han renunciado y otros han emigrado del país.

En este orden de ideas, se trianguló la información para definir las conclusiones; mediante las respuestas dadas por los sujetos seleccionados para este estudio. Considerando lo señalado por

Tabla 3

Triangulación de los resultados por subcategorías

Subcategorías	INSPECTOR JEFES	ABOGADOS	ASISTENTE NOTIFICADOR	RECEPCIONISTA ASEADOR
Destrezas Valorativas	El instrumento presenta debilidades. Está muy simple y general. No tiene un propósito. Hay que redimensionarlo. Ausencia de aspectos que describa detalles, que evalúe las habilidades, los	No persigue el objetivo de un proceso evaluativo. Es necesario reorientarlo. Carece de información sobre habilidades, factores, comportamiento y metas.	No hay información que evalúe el desempeño laboral. No poseen datos donde se logre apreciar las destrezas valorativas.	Ausencia de aspectos fundamentales que evalúe el desempeño laboral.

	factores, conductas y logros.			
Desempeño Laboral	No define ítem sobre las funciones del desempeño laboral	Carece de datos que logre evaluar las funciones de un empleado	No se evidencia ninguna información en el instrumento sobre funciones,	Ausencia de información para evaluar el desempeño de las tareas de un empleado.

En relación a la información que muestra la tabla 3, se observa que la totalidad de los sujetos entrevistados, coincidieron con las respuestas emitidas dando como resultado que el mismo presenta debilidades en cuanto a los parámetros valorativos para evaluar la gestión laboral de los trabajadores de la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida; es decir, carecen de información relacionados con las destrezas valorativas y el desempeño laboral, por la falta de ítems donde se describa elementos relacionados con las habilidades, factores, comportamientos, metas, métodos y funciones en cuanto a las tareas, contextual y organizacional, aunado a esto todos afirman la necesidad de reorientar el instrumento.

Estos resultados deben permitir a los gerentes determinar el grado de disconformidad entre el resultado y el propósito de la meta, por tanto tienen que dirigir sus esfuerzos hacia el cambio de aquellos aspectos que se nombran en forma globalizada, modificándolos por criterios mejor definidos y teniendo claro que variables deben evaluar. En consecuencia, existen criterios de elección con referencias exhaustivas buenas para poder conocer las metodologías, que permitan realizar una evaluación adecuada a la gestión laboral de un trabajador.

FASE IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de analizar las respuestas emitidas por los sujetos inmersos en esta investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

El instrumento o formato que se valoró presenta debilidades porque carece de información detallada donde describa en las preguntas aspectos relacionados con las destrezas, habilidades, factores, comportamientos, metas y el desempeño laboral en las tareas, contextual y organizacional, por otro lado, los evaluadores no tienen el perfil para hacer esa función.

Sin embargo, hubo mucha coincidencia en las respuestas de los sujetos seleccionados para esta investigación, lo que permitió concluir que el proceso de valoración de la gestión laboral de los trabajadores es deficiente y esto conlleva a la desmotivación, además el diseño es erróneo, su administración es inadecuada, los empleados no desean recibir las evaluaciones y el gerente no proporciona alternativas de solución. Por lo que se evidencia que las evaluaciones no son justas, ni exactas ni oportunas, tampoco presentan espacio de observación donde le den la oportunidad de opinar sobre el instrumento o su desempeño.

Asimismo, se logró verificar que el instrumento no tiene un método para aplicar el proceso evaluación del desempeño laboral de los trabajadores

así como escalas valorativas adecuadas, obviando una serie de categorías ante cada una de las cuales el observador no puede emitir un juicio, indicando el grado en el cual se haya presente una característica en la actuación del empleado o la frecuencia con que ocurre determinada conducta; lo que significa que limita completamente al trabajador a ser sincero y honesto con su proceso de autoevaluación.

Cabe destacar, que el instrumento evalúa 6 aspectos de manera globalizada, entre ellas: calidad de trabajo, Iniciativa, relaciones interpersonales, normas y políticas institucionales, toma de decisiones, planificación y liderazgo, identificándola cada una con una sola frase y un factor numérico del 1 al 4 donde el trabajador selecciona solo aquella que considera según su actuación laboral, la elaboración de este formato no permite alcanzar el objetivo que persigue todo proceso de evaluación, haciendo un análisis deficiente y una mala administración

En consecuencia, la evaluación debe concebirse como parte integrante del proceso de toda empresa, como una acción continua y permanente de la gestión, que permita identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas, con el fin de establecer y desarrollar estrategias que lleven a un mejoramiento continuo de su ser. Por tanto, la propuesta de evaluación está concebida para realizarse durante determinado tiempo como un proceso sistemático de obtención de información confiable y válida que permita ponderar el logro de los resultados y el grado de cumplimiento de las responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el trabajador.

Es importante tener presente que la evaluación está enfocada al mejoramiento de la calidad y productividad de la organización; además, forma parte de la gestión administrativa de la empresa, en consecuencia

requiere de un proceso cuidadoso para que surta los efectos esperados de manera satisfactoria.

Recomendaciones

El proceso de evaluación ha venido evolucionando de acuerdo a lo nuevos cambios metodológicos científicos, transformándose en una herramienta valiosa para la gerencia que permite el análisis descriptivo para estimar las debilidades de una organización. En vista de las deficiencias presentadas en la valoración del instrumento que actualmente utilizan para evaluar la gestión laboral de los trabajadores se recomienda seguir las siguientes pautas:

Buscar expertos en el área de evaluación y gerentes proactivos, que realicen un plan estratégico y una metodología clara para medir continuamente el desempeño de las áreas operativas de la institución de acuerdo a los objetivos de la organización.

Crear estrategias operativas y comunicacionales, además de mecanismos de visualización de resultados para cada proceso dentro de la institución con el fin que todos los colaboradores puedan conocer los resultados de las diversas áreas operativas.

Es fundamental analizar por separado la forma de cada área que se desarrolla en el trabajo, pero para esto es necesario definir escalas valorativas que sean pertinentes de acuerdo los objetivos específicos planteados. Asimismo, se tiene que evaluar el desempeño de los directores para determinar la relevancia de las tareas que llevan a cabo de acuerdo a las metas y a los recursos con los que cuenta cada área

Para la aplicación del instrumento es aconsejable que se realice en un espacio neutro o en el espacio del entrevistado porque así se atenúa la sensación fiscalizadora o evaluadora y favorece a la comunicación sin distracciones o interrupciones. Por otro lado, es primordial, que el entrevistador durante la hora de diseñar un instrumento evaluativo del desempeño y por consiguiente a la hora de evaluar establezca los siguientes aspectos:

1. Datos personales: Información personal, permanencia de antigüedad, permisos.

2. Actuación y ejecución en el puesto de trabajo:

Desempeño de tareas: Existe un gran número de competencias o dimensiones entre ellas: Conocimiento técnico del puesto, organización, solución, habilidad administrativa, habilidad comunicativa, cumplimiento y aceptación de la autoridad, disciplina personal.

Desempeño Contextual: Se divide en tres dimensiones:

- Compromiso Interpersonal: Cooperación, motivación, normas de cortesía, responsabilidad, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, compromiso institucional y planeación del trabajo
- Compromiso organizacional: Se incluye aspectos tales como representar a la organización, ser leales y cumplir con los reglamentos y normas.
- Iniciativa personal: Son todas aquellas que generan un esfuerzo extra a pesar de las condiciones difíciles del puesto del trabajo. En este inicio se pueden encerrar todas las actividades que tengan que ver con la persistencia, iniciativa y el auto desarrollo.

Desempeño Organizacional:

Asistencia al trabajo, uso eficiente del trabajo, uso adecuado de las herramientas que son proporcionadas para desempeñar de una forma óptima su trabajo, producción (calidad y cantidad de la producción), capacidad de adiestramiento.

Por otro lado se puede apoyar de los lineamientos emanados por la OCC Mundial que presenta 10 aspectos que permiten evaluar a los trabajadores independientemente de su especialidad o área de expertos para elevar su productividad y mejorar el desempeño:

1. **Organización.** ¿El empleado distribuye de manera adecuada y efectiva el tiempo para cada tarea que realiza? ¿Cuenta con un plan o estrategia para llevar a cabo cada actividad?
2. **Responsabilidad.** ¿Se cumplen los deadlines? ¿Se entregan en tiempo y forma las tareas asignadas? ¿Hay interés de asumir labores extra por voluntad propia?
3. **Conducta.** ¿El colaborador trabaja con ética en cada actividad realizada? ¿Es honesto cuando piden su opinión o cuando es necesario darla?
4. **Manejo de recursos.** ¿El equipo saca el mayor provecho de todas las herramientas que les ofrece la empresa para trabajar? ¿Ha propuesto o hecho algo para ahorrar o reducir costos en el uso de los recursos?
5. **Interacción con los compañeros de trabajo.** ¿Influye de manera positiva o negativa la convivencia con sus compañeros, jefes, subordinados, clientes, proveedores, etc.?

6. **Compromiso.** ¿El empleado está comprometido con los objetivos de la organización? ¿Sus acciones van de acuerdo a la misión, visión y valores de la compañía?
7. **Contribución.** ¿Las habilidades técnicas, profesionales o personales de tu gente contribuyen positivamente para cumplir los objetivos del negocio?
8. **Cooperación.** ¿El empleado está abierto a cooperar con otros miembros de la organización? ¿Sabe trabajar en equipo y ve por los demás?
9. **Manejo de conflictos.** ¿Cómo reacciona el colaborador cuando hay un problema en su equipo de trabajo o en la organización? ¿Propone soluciones a los conflictos?
10. **Manejo del cambio.** ¿Cómo reacciona ante los cambios? ¿Se adapta a las eventualidades que se presentan día a día?

Pero también es importante, que después de haber seleccionado los criterios precisos para evaluar la gestión laboral del talento humano de la Inspectoría del Trabajo, se precise el método pertinente de acuerdo al ítems, en este caso se recomienda métodos como evaluación de superiores, autoevaluación, evaluación por partes, evaluación por subordinados y la evaluación 360º, en vista que en cada una de ellas especifican los tipos de escalas de calificación donde permiten evaluar cada criterio señalado anteriormente.

Entonces, para el cumplimiento de las metas de esta organización es necesario que acuerden con cada evaluado que el mismo deberá contribuir

al logro de los planes y proyectos de la dependencia donde cumple sus funciones, recordándole que la evaluación del desempeño es como lo hace y como participa en la solución de conflictos, y que el producto constituye: resultados correctos, calidad y oportunidad, tomando en cuenta los conocimientos que posee y la forma como los pone en práctica dentro de la organización.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Abad, F (2007). Investigación evaluativa en documentación. (1º reimpresión). Madrid, España: Universitat de Valencia.
- Agud, M y Cirado (2016). Competencias laborales. (1º ed.) Argentina. Ed. Granica. S.A.
- Albert, M (2012). La investigación Educativa. Claves Teóricas. (1ª ed.). Ed. McGraw-Hill/Interamericana. Madrid.
- Alles, M (2006). Desempeño por competencias. (2º ed.). Argentina: Ed. Granica S.A.
- Arguello, L (2017). Valoración de las técnicas e instrumentos por los gerentes de educación media. Universidad Valle de Momvoy. Valera. Venezuela.
- Arias, F (2012). Introducción a la Metodología Científica. (5º ed.). Ed. Episteme. Venezuela.
- Baumgarten, J (2016). Metas: Sueños y Técnicas para alcanzar tus sueños y metas. México. Limusa.
- Buyen, M y Zuñiga, P (2007). Evaluación cualitativa. Técnica e instrumentos evaluativos. Madrid.
- Casanova, M; y otros (2002). Manual de Evaluación Educativa. Ed. La Muralla. Madrid.
- Castillo, G (2015) Valoración del desempeño Laboral en la Función Supervisora. Trabajo no publicado. Universidad Valle del Momvoy. Mérida, Valera, Venezuela.
- Chiavenato, I (2011). Administración. Procesos Administrativos. España. Ed. McGrawHill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto. 5354. (2002).
- Díaz, J (2017). La enseñanza y aprendizaje de las habilidades y destrezas básicas. (3º ed.). España: Inde.

- Finol, M (2008). El proceso de investigación científica. (2ª ed.). Ed. Ediluz. Maracaibo, Venezuela.
- Giménez, G (2008). El Proceso de Investigación. (2º ed.). Valencia. Venezuela.
- González, A (). ¿Por qué es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal?. IESA. Artículo. www.iesa.ed.ve/inicio/2016_enero_28/2708=eval-de-desempeño-un-progreso-atado-a-la-comunicacion.
- Guerra, I (2007) Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas y mejora del desempeño. Bloomington, Indiana: Ed. First Published.
- Hagg, H (2004). Metodología de Investigación para el deporte y la ciencia del ejercicio. Una introducción comprensiva para el estudio y la investigación. Ed. UPEL. Caracas. Venezuela.
- Iturralde, J (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Ocus. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Jiménez G. (2013). Procedimientos, Técnicas e instrumentos de evaluación. Editorial Girasol. Caracas-Venezuela.
- Jiménez, A (2012). A gestión adecuada de personas. Madrid.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.976. Extraordinaria, 7 mayo de 2012.
- López, I (2009). Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas y Mejora del Desempeño. (1º ed.) Indiana.
- Lorenzo, J y Cartagena, J (2015). Formación y Orientación Laboral. (1º ed.). España: MAD.
- Martínez, J (2006). Actualizaciones para el manejo de las organizaciones, (1º ed.). Chile.
- Mondy, R y Noe, R (2005) Administración de recursos humanos. (1º ed.). México: Pearson Educación.
- Palella, S y Martins, F. (2012). Metodología de la Evaluación Cuantitativa. (3ª. ed.). Ed. Fedupel. Caracas. Venezuela.

- Pinera, P; Agud, I y Ciraso, A (2017). Factores que intervienen en la inserción laboral de los titulados en educación en tiempos de crisis. Revista de Educación, N° 372- junio 2017.
- Puchol, L (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. (7º ed.). Buenos Aires: Ed. Díaz de Santos.
- Puentes, Y (2006). Organizaciones escolares inteligentes: Gestión de entornos educativos de calidad (1º reimpresión). Bogotá, Colombia: Ed. Cooperativa Magisterio.
- Pulido, R; Ballen, M y Zúñiga, F (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas. (2º ed.). Bogotá, Colombia: Educc.
- Ramírez, M (2010) El proceso de Investigación cualitativo. México. D. F: Ed. Limusa.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. (1º ed.). México: Ed. Panorama.
- Robbins, S. (2016). *Administración*. (8º ed.). México: Ed. Pearson Educación.
- Robbis, S (2016). Fundamentos comportamiento organizacional. (7º ed.). México: Pearson Educación.
- Ruiz, J (1998). ¿Cómo hacer una evaluación?. (3º) México. D. F: Ed. Limusa.
- Rusque, A (2007) De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa. (3ª ed.). Ed. Vadell Hnos. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M (194). Diccionario de la Investigación Científica. (3º ed.). Ed. Limusa. México. D. F.
- Vadillo, S. (2005). *Administración de remuneraciones*. (1º ed.). México: Ed. Limusa S.A.
- Villalobos, N (2009). Investigación Evaluativa. España. Ed. McGrawHill.
- Whettan, D y Cameron, K (s/f). Desarrollo de las habilidades directivas. (6º ed.). México: Ed. Pearson.
- Yuni y Urbano, Y (2010) Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación. Volumen I, Editorial Brujas, Argentina.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A
ENTREVISTA APLICADA AL INSPECTOR, JEFES DE SALAS Y EL
ABOGADO

- 1) ¿Qué opinión puede dar usted con respecto al instrumento que actualmente se utiliza para la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras?:
- 2) ¿Cuáles son las destrezas valorativas (habilidades)) que usted observa en el instrumento de evaluación?
- 3) Indique que factores son considerados en el instrumento de evaluación para valorar el desempeño laboral los trabajadores y trabajadoras.
- 4) Diga que aspectos de comportamiento señalan en el instrumento para evaluar la gestión laboral de los trabajadores y trabajadoras:
- 5) El instrumento mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de la empresa. Si No Justifique su respuesta.
- 6) El instrumento contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Si No Justifique su respuesta.
- 7) ¿En el instrumento aplica diversas formas de evaluación para valorar la gestión laboral del trabajador o trabajadora? Si No. Si su respuesta es positiva nombre cuales.
- 8) ¿Considera usted que los estándares de la evaluación de la gestión laboral están fundamentadas en información relevante en relación a los puestos de trabajos? Si No Justifique u respuesta.
- 9) ¿Cree usted que definiendo los parámetros evaluativos contribuiría a que el instrumento se mejore y se logre medir los objetivos de la gestión laboral del empleado?

ANEXO B
LISTA DE VERIFICACION APLICADA AL ASISTENTE, NOTIFICADOR,
RECEPCIONISTA, Y ASEADOR

		SI	NO	Observación
1	El instrumento de evaluación del desempeño laboral están fundamentadas en la información de los puestos de trabajos			
2	El instrumento tiene preguntas que señale la diversas habilidades que deben ser evaluadas en los puestos de trabajo			
3	Se consideró en el instrumento los factores de producción, conocimiento de trabajo, cooperación, capacidad para resolver problemas.			
4	El formato que utiliza para evaluar la gestión laboral de cada trabajador señalan las relaciones humanas como el vínculo que ofrece en la fuerza de trabajo o los medios de producción para realizar las tareas individuales o colectivas.			
5	El instrumento mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de la empresa.			
6	El instrumento contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.			
7	El instrumento aplica diversas formas de evaluación para evaluar la gestión laboral del trabajador.			
8	Los estándares de la evaluación del desempeño laboral están en información relevante en relación al puesto de trabajo.			
9	Cree usted que definiendo los parámetros evaluativos contribuiría a que se mejore el instrumento.			

ANEXO C

**INSTRUMENTO EVALUATIVO QUE APLICAN ACTUALMENTE LA
INSPECTORIA DE TRABAJO PARA EVALUAR LA GESTION DEL
TALENTO HUMANO.**

www.bdigital.ula.ve