



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO
HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL ÁREA SUSTANTIVA
DEL INSTITUTO NACIONAL DE TURISMO (INATUR), CARACAS, 2013**

Autora:
Lcda. Norvy García
C.I. 10.883.926

Tutora:
MSc. Maria Gabriela Guzmán G.
C.I. 10.468.953

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster
Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Cumaná, Julio de 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

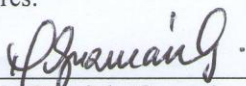
ACTA DE DEFENSA PRIVADA

En la ciudad de Cumaná, siendo las 02:00 p.m. del día Lunes 29 de Julio del año 2013 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores María Gabriela Guzmán, (asesor), Adner Liendo y Eleazar Monserratt, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: "Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano Basado en Competencias para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), Caracas, 2013". presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Lcda. Norvy García., titular de la Cédula de Identidad N° 10.883.926. El Tutor Profa. María Gabriela Guzmán en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.


Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Adner Liendo, seguidamente el(la) profesor(a) Eleazar Monserratt. El Presidente profesor(a) María Gabriela Guzmán a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las 3 pm y el Veredicto es APROBADO.

Profesores:



María Gabriela Guzmán.
C.I. 10.468.953



Adner Liendo
C.I. 10.461.383



Eleazar Monserratt.
C.I. 3.669.455

OBSERVACIONES

Coordinador del Programa de Postgrado:

Prof.: Wilfredo Guerra
Nombre y Apellido

9.636.337
Cédula de Identidad


Coordinación de Post-Grado
en Ciencias Administrativas
Firma y Sello NÚCLEO DE SUCRE

ÍNDICE GENERAL	pp.
ÍNDICE GENERAL	iii
INDICE DE CUADROS	vi
INDICE DE GRÁFICOS	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación	11
1.2.1. Objetivo General	11
1.2.2. Objetivos Específicos	11
1.3. Justificación de la Investigación	12
1.4. Alcances de la Investigación	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Contextualización Institucional de la Investigación	14
2.1.1. Misión	14
2.1.2. Visión	15
2.1.3. Objetivos	15
2.1.4. Gerencias de Áreas Sustantivas	16
2.1.4.1. Gerencia de Promoción y Mercadeo	16
2.1.4.2. Gerencia de Fondos Mixtos y Propiedades	17
2.1.4.3. Gerencia de Recaudación y Fiscalización	18
2.1.4.4. Gerencia de Capacitación y Formación	19
2.2. Antecedentes de la Investigación	22

2.3. Bases Teóricas	25
2.3.1. Enfoque de Competencias Laborales	25
2.3.2. Tipos de Competencias Laborales	28
2.3.3. Gerencia de Recursos Humanos	30
2.3.4. Evaluación del Desempeño	33
2.3.5. Técnicas para la Evaluación de Competencias	37
2.4. Bases Legales	40
2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	41
2.4.2. Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)	41
2.4.3. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)	42
2.4.4. Ley Orgánica de Turismo (2012)	45
2.5. Sistema de Variables	54
2.5.1. Conceptualización de Variables	55
2.5.2. Operacionalización de Variables	56
2.6. Definición de Términos Básicos	57
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	61
3.1. Diseño de la Investigación	61
3.2. Tipo de Investigación	62
3.3. Área de Estudio	63
3.4. Población y Muestra	63
3.4.1. Población	63
3.4.2. Muestra	64
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	67
3.5.1. Técnicas	67
3.5.2. Instrumentos	68
3.6. Validación del Instrumento	69
3.7. Técnicas de Análisis de los Datos	69
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.1. Presentación de Resultados	71
4.2. Análisis de los Resultados	101
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
5.1. Conclusiones	106
5.2. Recomendaciones	107
CAPÍTULO VI: LA PROPUESTA	109

6.1. Presentación de la Propuesta	109
6.2. Objetivos de la Propuesta	110
6.2.1. Objetivo General	110
6.2.2. Objetivos Específicos	110
6.3. Justificación de la Propuesta	110
6.4. Estructura de la Propuesta	112
6.5. Factibilidad de la Propuesta	125
6.5.1 Técnica	125
6.5.2. Humana	126
6.5.3. Financiera	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXOS	132
ANEXO A: CUESTIONARIO	133
ANEXO B: VALIDACION	145
ANEXO C: HOJA DE METADATOS	148

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1	40
Comparación de los Distintos Métodos de Evaluación del Desempeño	40
Cuadro N° 2.2	56
Identificación y Definición de Variables	56
Cuadro N° 2.3	57
Operacionalización de Variables	57
Cuadro N° 3.1	66
Muestreo estratificado (personal fijo)	66
Cuadro N° 3.2	67
Muestreo Estratificado (personal contratado)	67
Cuadro N° 4.1	72
En el INATUR, La evaluación del desempeño facilita al personal realizar el trabajo con calidad	72
Cuadro N° 4.2	73
En el INATUR, la evaluación del desempeño ayuda a que el personal sea disciplinado en el cumplimiento de sus labores	73
Cuadro N° 4.3	74
En el INATUR, la evaluación del desempeño estimula al personal a mostrar iniciativa en la realización de sus labores	74
Cuadro N° 4.4	75
En el INATUR, la evaluación del desempeño estimula la capacidad de innovación en el personal	75
Cuadro N° 4.5	76
En el INATUR, la evaluación del desempeño fortalece la disposición para el trabajo en equipo	76
Cuadro N° 4.6	77
En el INATUR, la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal	77
Cuadro N° 4.7	78
En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente	78
Cuadro N° 4.8	79
En el INATUR, los niveles de organización en el desarrollos de las actividades son producto de la evaluación del desempeño	79
Cuadro N° 4.9	80
En el INATUR, la evaluación del desempeño promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la organización	80
Cuadro N° 4.10	81
En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita la solución de problemas	81

Cuadro N° 4.11	82
En el INATUR, se considera el plan de trabajo como una consecuencia directa de la evaluación del desempeño	82
Cuadro N° 4.12	83
En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal	83
Cuadro N° 4.13	85
En el INATUR, la evaluación del desempeño genera formación integral del personal	85
Cuadro N° 4.14	86
En el INATUR, los planes de mejoras salariales son cónsonos con los resultados de la evaluación del desempeño	86
Cuadro N° 4.15	87
En el INATUR, la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimiento al desempeño del personal	87
Cuadro N° 4.16	88
Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del Área Sustantiva del INATUR	88
Cuadro N° 4.17	89
En el INATUR, se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios	89
Cuadro N° 4.18	90
En el INATUR, se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador	90
Cuadro N° 4.19	91
En el INATUR, el personal es evaluado por su jefe inmediato	91
Cuadro N° 4.20	92
En el INATUR, el personal es evaluado por el Gerente de Recursos Humanos (RRHH)	92
Cuadro N° 4.21	93
En el INATUR, el personal es evaluado por el superior de su supervisor inmediato	93
Cuadro N° 4.22	94
En el INATUR, el personal es evaluado por sus compañeros	94
Cuadro N° 4.23	95
En el INATUR, el personal autoevalúa su desempeño	95
Cuadro N° 4.24	96
En el INATUR, la forma en que se evalúa el desempeño está adaptada a sus condiciones actuales	96
Cuadro N° 4.25	97
En el INATUR, se planifica la evaluación del desempeño	97
Cuadro N° 4.26	98
En el INATUR, el personal conoce el método aplicado para evaluar el	98

desempeño	
Cuadro N° 4.27	99
En el INATUR, los miembros de la organización se involucran en el	99
proceso de evaluación del desempeño	
Cuadro N° 4.28	100
En el INATUR, el personal es informado de los resultados de su	100
evaluación del desempeño	
Cuadro N° 6.1	125
Plan de Evaluación	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PP
Gráfico N° 01	
Organigrama del INATUR	21

DEDICATORIA

A dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría toda es posible.

A mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional han estado siempre a lo largo de mi vida; a ellos que siempre tienen una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido guías para lograr mis sueños.

Juan Guilarte dios bendiga tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio gracias por estar siempre.

De forma muy especial a mi hijo Samuel Guilarte, que ha sido mi mayor motivación para no rendirme y llegar a ser un ejemplo para el “Te amo”.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres José y Pía por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré, especialmente a Cefora, Mauricio, Teodifer, Gladys, y Rosa Marroti.

Les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a los profesores: María Gabriela Guzmán, Adner Liendo y Eleazar Monserratt, por sus sabias orientaciones durante la realización de la investigación.

A las personas pertenecientes al Instituto Nacional de Turismo (INATUR), quienes siempre estuvieron en la mejor disposición de suministrar la información para la realización de la investigación.

A Marlín, mili, y Ninoska, por ser tan especiales, a pesar del corto tiempo de conocernos, gracias son seres humanos con bondad, humildad y sobre todo con mucho amor que ofrecer a quienes las rodean, mil bendiciones.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Grado de Magíster Scientiarum en
Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano basado en Competencias para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), Caracas, 2013.

Autora: Lcda. Norvy García C.I. 10.883.926
Tutora: MSc. Maria G. Guzmán G. C.I. 10.468.953

Julio de 2013

RESUMEN

En la investigación se planteó abordar el tema de la evaluación del desempeño del recurso humano que labora en el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), analizado desde una perspectiva de sus competencias, en el marco de la presentación de una propuesta orientada a mejorar sus condiciones. En este contexto, el estudio se justificó en atención a los aspectos relacionados con la importancia que tiene para una institución de naturaleza pública como es el INATUR, que su personal se desempeñe en las mejores condiciones, pues ello redundaría en el logro de sus objetivos institucionales. Desde el punto de vista metodológico fue un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental; la población estuvo integrada por el personal fijo y contratado, en total 84, tomándose de allí una muestra estratificada de 45 personas. Se manejó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario. Al término de la investigación, la autora arribó a la consideración concluyente de que el sistema de evaluación del desempeño aplicado al área sustantiva del INATUR no contribuye a facilitarle al personal aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación por lo cual se le recomendó principalmente asumir la propuesta de diseño de un plan para la evaluación por competencias del recurso humano del área sustantiva del INATUR, la cual fue presentada como objetivo de la presente investigación.

Descriptor: Sistema de Evaluación del Desempeño, Recurso Humano, Competencia, Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo.

INTRODUCCIÓN

La dinámica organizacional moderna está expuesta a los procesos de cambio más acelerados que la humanidad pueda recordar. El ritmo de transformación, que exhibe el ambiente externo de las organizaciones, es cada vez más dinámico y discontinuo; en el ayer no muy lejano, el futuro solía ser la proyección de las tendencias del pasado, hoy, trazar un esbozo de lo que está por venir requiere de análisis permanente y profundo de las realidades actuales más allá que de lo que haya acontecido en el pasado.

Más aún, antes la estabilidad era la norma mientras que el cambio era paulatino y esporádico; actualmente, el cambio organizacional es drástico y constante; éste ambiente obliga permanentemente a la gerencia de las organizaciones a implementar planes exhaustivos para administrar el cambio; anteriormente los escenarios empresariales se caracterizaban por la comodidad y la estabilidad, ahora exigen, adaptabilidad, flexibilidad, preparación técnica y la capacidad de aprendizaje, necesarias para reponerse de la adversidad, por parte de su recurso humano.

En la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen, de este modo, el recurso humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose de los activos físicos y financieros, e incluso de los demás intangibles.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples: conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes; de ahí, la importancia de conocer permanentemente el paso y ritmo que lleva su gestión, puesto que este desempeño individual además de ser clave dentro de la organización para el logro de los objetivos, es el soporte del capital corporativo.

Así, las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la

empresa, lo cual se traduce, de hecho, en una gestión de las competencias, para lo cual se debe estar permanentemente sobre la evaluación de los resultados del trabajo; esto es, un proceso destinado a determinar la forma en que se está desempeñando el trabajo y cómo mejorarlo.

Este proceso organizacional constituye la esencia y propósito de esta investigación, la cual se ha planteado proponer mejora del sistema de evaluación existente para tomar en cuenta las competencias del personal de toda el área sustantiva del INATUR (promoción y mercadeo, fondos mixtos y propiedades, recaudación y finanzas, capacitación y formación), toda vez que este organismo ha presentado debilidades y carencias en este sentido; a partir del diagnóstico inicial se detectó, como producto de entrevistas y conversaciones informales con el personal, la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, que les permita la mejora constante de los resultados de la gestión individual en función de alcanzar los objetivos institucionales, a partir del fortalecimiento de los conocimientos, aptitudes y destrezas de los trabajadores, en razón de lo cual, el presente trabajo de investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, contempla el planteamiento del problema, su justificación, objetivos, tanto generales como específicos, alcances y limitaciones.

En el Capítulo II, El marco teórico, presenta el conjunto de trabajos previos que guardan estrecha vinculación con este estudio desde el punto de vista de su contenido, los cuales constituyen antecedentes de la investigación, así mismo, se plantean las bases teóricas y legales que sustentan la investigación, además de la definición de términos y la definición y operacionalización de variables.

El Capítulo III, marco metodológico, recoge la metodología con la cual se realizó el estudio, es decir, el tipo de investigación aplicada para el desarrollo del trabajo, se establecen las técnicas e instrumentos de recolección usados para obtener los datos requeridos, así como las técnicas para analizar los resultados y efectuar el diseño.

En el Capítulo IV, se presentan y analizan los resultados de la investigación, en el mismo se hace un exhaustivo análisis de los alcances obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos seleccionados para tal fin.

En el Capítulo V se exponen las conclusiones a las cuales arribó la autora del estudio al término de todas las etapas de la misma, así mismo, se presentaron las recomendaciones a que hubo lugar, a fin de brindar el aporte institucional correspondiente.

El Capítulo VI contiene toda la estructura de la propuesta referente al mejoramiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

Por último, se presentan las referencias que sirvieron de base conceptual a la investigación, así como los anexos correspondientes.

CAPTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Hoy nadie pone en duda que el mundo vive una profunda transformación en todos los aspectos de la vida humana. Los científicos elaboran teorías, ensayan modelos; la gente, la sociedad y el mundo cambian vertiginosamente y, a la misma velocidad, las organizaciones deben adaptarse. A este respecto, Alles 2006 expresa lo siguiente:

Otros paradigmas simplemente se han roto, producto de la modernidad... Las personas ya no trabajan toda su vida en una sola empresa (y muchas otras cosas han dejado de ser para toda la vida). Y de aquí surgen distintos temas en relación con la carrera laboral. Nuestra carrera personal nos pertenece, somos sus dueños (p.17).

En este sentido, se sabe que el hombre por sí solo no puede lograr todos sus fines; ésta es y ha sido, una de las grandes razones por las cuales busca agruparse y formar sociedad con otros, porque esto, entre otras cosas, le permite enfrentarse mejor a los retos y cambios que la sociedad le impone; a lo largo de la historia, se han mostrado múltiples formas de buscar y desarrollar las formas de asociación en las cuales se ha apoyado para fortalecerse al amparo de la interacción.

Una de esas maneras, indudablemente, ha sido la conformación de organizaciones sociales, con la finalidad de desarrollar acciones conjuntas que determinen el logro de objetivos comunes; en tal sentido, según el Diccionario de

Técnicas de Organización y Administración (2005).

Las organizaciones son un conjunto de hombres que constituyen una organización o sociedad, creadas con la finalidad de ofrecer un bien o servicio y obtener un lucro, pero para ello es necesario contar con un proceso administrativo, para lograr mediante la coordinación adecuada la máxima eficiencia de las cosas y personas que forman la empresa, porque en ella intervienen muchos factores en los que de una u otra forma pueden alterar el ambiente de la organización. (p.138).

De lo anterior se desprende, la importancia de la asociación humana para lograr fines que permitan el crecimiento y beneficio de quienes la integran, tanto como de quienes son el sujeto de atención de la organización: el público; así, el éxito de todo organismo social depende de la administración del conjunto, porque con ésta se logra aumentar la competencia, el campo económico, la productividad y la eficiencia; es mediante la estrategia administrativa que se da forma y carácter a la organización, se definen los planes y compromisos a largo plazo y se aclara, en definitiva, el futuro de la misma.

Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores claves para lograr mayores beneficios, otras medidas, como el mejoramiento de las capacidades y potencialidades para la gestión del recurso humano se emplean como estrategias fundamentales al establecer las políticas que genera la gerencia administrativa; dentro de las relaciones laborales, se desarrollan múltiples técnicas para acercar más a los empleados a la organización.

En este orden de ideas, se puede afirmar que en la administración, en general, todo se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar al personal para cumplir con los objetivos propuestos,

Es por ello que en las organizaciones no sólo es importante la conformación

administrativa legal sino que también constituyen un factor relevante las relaciones laborales que allí se establecen con los jefes, obreros, empleados, tanto como con el usuario para mantener un ambiente de trabajo armónico y eficiente, ya que de ello depende la identidad que representa a cada trabajador; las personas tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones, de acuerdo con lo expresado por Rodríguez, (2009), “por lo mismo las personas no pueden ser consideradas simplemente como medios, toda vez que sus acciones son para la realización del fin social” (p. 74).

De allí, la importancia de que una organización pueda contar con capital humano sólido, convencido de sus capacidades, potencialidades y fortalezas y donde cada uno de sus miembros tenga total claridad de las funciones que debe desempeñar, a los fines de alcanzar responsablemente y de manera integrada y compartida, los objetivos de todo el organismo; en este aspecto señalado, vale la pena destacar, que la vía para alcanzar este óptimo esperado, apunta definitivamente, al mejoramiento del capital humano que se tiene, es decir, que al conformar un perfil específico de desempeño, que refleje las cualidades personales y atributos mínimos más generales que debe poseer un trabajador para desempeñar su cargo, es posible lograr la optimización del capital humano.

En este sentido, se interpreta que en las organizaciones, de cualquier naturaleza, la productividad depende fundamentalmente de su recurso humano, de su capacidad para realizar las múltiples actividades requeridas para alcanzar los objetivos, así como su motivación al logro.

Al respecto, el desempeño del recurso humano es una de las funciones más complejas de la gerencia y específicamente de la gerencia de recursos humanos, pues no se limita exclusivamente a obtener rendimientos sino que priva también la satisfacción de expectativas personales, profesionales y organizacionales orientados al logro de metas y objetivos, con base en el mejoramiento continuo a través de procesos sistemáticos y planificados para que la organización siempre cuente con el recurso humano que necesita para el desarrollo de su misión. Según expresan

Spencer y Spencer (2006).

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de competencias laborales, busca la mejora de la gestión de la organización por medio de mecanismos diseñados, no sólo para mejorar la capacidad sino también los atributos que poseen los empleados. Dicho mecanismo es un proceso planificado y metódico que se realiza de acuerdo a las especificidades de cada trabajador. (p. 97).

Para efectos de esta investigación se seleccionó el Instituto Nacional de Turismo (INATUR), específicamente el área sustantiva; como organismo público se caracteriza por su naturaleza socio comunitaria, prestadora de servicios, tiene la misión de contribuir al posicionamiento de Venezuela como producto turístico altamente competitivo.

Se visualiza la importancia de la gerencia de recursos humanos en el ámbito de dicho organismo, sobre todo, cuando la gestión se desarrolla con un enfoque basado en las competencias de los trabajadores, toda vez que así se asigna un peso específico a su recurso humano; la misión de la institución descansa en gran medida en quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante la gestión del organismo. En torno a las competencias, Alles (2008) destaca lo siguiente:

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo (p.18).

De allí que se puede afirmar que para la gerencia de recursos humanos del INATUR, tomar una serie de medidas dentro de las cuales una prioridad es promover

el fortalecimiento del compromiso de los trabajadores con los objetivos sociales de esta institución, mediante un desempeño óptimo del personal a fin de alcanzar las metas propuestas institucionalmente.

Para lograr lo antes planteado, deben estar presente los mecanismos de evaluación del desempeño por competencia que este organismo puede desarrollar para ubicar ese recurso humano en la justa y equilibrada dimensión del desempeño; éstos necesitan afianzarse en una correspondencia entre lo que el trabajador posee como fortalezas y las que la organización espera de él, tanto como lo que tiene de debilidades y cómo la organización ayuda a superarlas.

Estos mecanismos y sistemas de evaluación de las competencias de los trabajadores serán cónsonos con los objetivos de la organización, sólo si sus resultados coadyuvan la modificación de conductas, aprendizajes efectivos y el desarrollo pleno de potencialidades que se concretan en una gestión óptima y eficiente.

De acuerdo con lo que expresa Fletcher (2006), la evaluación de competencias es un “proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral del trabajador que permite formarse juicio sobre sus competencias a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar las competencias” (p.37).

Es necesario destacar que la vía para solventar las dificultades que presentan los sistemas evaluativos de competencias apuntan definitivamente, al mejoramiento del recurso humano que se tiene, es decir, que al conformar un perfil específico de desempeño, que refleje las cualidades personales y atributos mínimos más generales que debe poseer un trabajador para desempeñar su cargo, es posible lograr un proceso evaluativo objetivo, integral y transparente, que verdaderamente responda a las necesidades del organismo, a la par de los requerimientos de los trabajadores.

Producto de entrevistas y conversaciones informales realizadas en las gerencias del área sustantiva inicialmente, en la sede del INATUR, se pudo evidenciar el incumplimiento de algunos aspectos contemplados en la Ley de Estatuto de la

Función Pública, particularmente al desconocimiento que tiene el personal de los objetivos del proceso de evaluación, así como el manejo y dominio de los instrumentos que en él se aplican.

Los resultados de la evaluación del desempeño no constituyen la base para la elaboración de los planes de capacitación y formación de los trabajadores.

Igualmente, por el hecho de no existir una retroalimentación de los resultados de la evaluación, entre el evaluador y el evaluado, se limita la mejora del desempeño, se dificulta la determinación adecuada de las necesidades de formación y desarrollo del personal, se obstaculiza la toma de decisiones sobre aspectos como ubicación del trabajador, posibilidades profesionales específicas, continuidad o no del trabajador en su cargo y en la organización, entre otros; por lo tanto, se reducen las posibilidades de fortalecer las competencias del trabajador y el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Todas estas situaciones se sustentan en el informe emitido en el año 2010, por Laura Carolina Maldonado Gerente de Recursos Humanos, donde plantea: es necesario dar asesorías y remitir comunicaciones tanto al personal supervisorio como a los propios trabajadores a fin de concientizar a los involucrados sobre el significado del proceso, de los rangos de actuación, y al personal supervisorio de su responsabilidad ante el trabajador, no solo en cumplir con el llenado del instrumento (como efectivamente lo realiza), sino en el acercamiento que le permitirá a través de las entrevistas (entre otras herramientas), dar retroalimentación al trabajador, acerca de lo que se espera de él (objetivo de Desempeño Individual/Tareas), y de los resultados parciales del proceso (seguimientos e Informes de Rendimiento Trimestral). Lo cual al realizarse objetivamente tendrán concordancia con el rango de actuación obtenido en el semestre, y éste a su vez repercutirá en los resultados de las metas institucionales.

Todas estas circunstancias señaladas en el proceso de evaluación del desempeño en el área sustantiva, generan malestar e inconformidad respecto al mismo que, en opinión de los empleados, debería ser transparente, democrático y

participativo, en consecuencia.

- El sistema de evaluación de desempeño actual apunta a lo general más no a los aspectos individuales de los funcionarios.
- El sistema de evaluación es subjetivo, ya que la ponderación está supeditada al supervisor a la hora de asignar los valores.
- Se carece de los instrumentos adecuados que permitan evaluar el desempeño, enfatizando en lo sobresaliente de cada uno de los trabajadores.

En este sentido, el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas establece la evaluación de desempeño para funcionarios fijos. A los fines de la presente investigación se hace necesario tomar en consideración al personal contratado, pues realmente se aspira a lograr mejoramiento y eficiencia equitativa de toda el área sustantiva.

En razón a lo planteado, este estudio busca generar una propuesta de mejora en el sistema de evaluación existente en el área sustantiva del INATUR, con el propósito de incluir las competencias del talento humano orientado a fortalecer dicho proceso y por ende, al desempeño exitoso de su personal, por lo que se plantean las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del área sustantiva del INATUR?
2. ¿Qué tipo de instrumentos aplica actualmente la Gerencia de Recursos humanos del para evaluar el desempeño de los trabajadores del área sustantiva del INATUR?
3. ¿Qué elementos deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en área sustantiva del INATUR?

4. ¿Qué necesidades tiene el personal del área sustantiva del INATUR en cuanto al fortalecimiento de sus competencias?
5. ¿Qué elementos debe contener un sistema de evaluación del desempeño de recursos humanos basado en competencias para el área sustantiva del INATUR?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta para la mejora del sistema de evaluación del desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del área sustantiva del INATUR?
- Describir el instrumento que aplica actualmente la Gerencia de Recursos humanos del INATUR para evaluar el desempeño de los trabajadores del área sustantiva.
- Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en el área sustantiva del INATUR.
- Identificar las necesidades del área sustantiva del INATUR en cuanto al fortalecimiento de sus competencias.
- Elaborar la propuesta para la mejora del sistema de evaluación del desempeño

del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

1.3. Justificación de la Investigación

El trabajo que se realizó encuentra su justificación en diversos aspectos; en primer lugar, resulta relevante desde el punto de vista administrativo, por cuanto está orientado al mejoramiento de la gestión administrativa, desde la perspectiva del desarrollo del recurso humano, como un componente fundamental de la estructura gerencial administrativa, en tanto que permite mejorar el sistema actual de evaluación del desempeño del personal que labora en el área sustantiva del INATUR, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

Por otra parte, cabe destacar que el objeto de estudio de esta investigación se orienta hacia el mejoramiento del desempeño del personal del área sustantiva del INATUR, en función de investigar sobre sus competencias a fin de presentar un sistema, que de aplicarse, permita fortalecer aquellos aspectos del trabajador que se pueden considerar como favorables y por supuesto, modificar los que presenten debilidades; esto facilita que los trabajadores fundamentalmente puedan incidir en el logro de los objetivos de la organización, en la medida en que se sientan más motivados producto de la equidad y justicia que debe imperar en la ejecución de los procesos de evaluación, lo que se puede traducir en motivación, disposición al trabajo y pro actividad.

En consecuencia, también repercute en el clima organizacional de la institución, por cuanto las relaciones, se dan con mayor fluidez, lo cual a su vez, se revierte en mejoras de los rendimientos; en el caso de la organización pública, con mayor razón, en la medida en que la productividad reviste un carácter netamente social, y se manifiesta en una mejor prestación de servicio público.

Tomando en consideración que la investigación se realizó en el área sustantiva del INATUR que incluye promoción y mercadeo, fondos mixtos y propiedades,

recaudación y finanzas, capacitación y formación, se desprende una dimensión poblacional importante, en la medida en que el volumen de personal que se desempeña en toda el área es alto, lo que en consecuencia, conduce a proyectar las mejoras que allí se logran hacia el resto de la organización.

1.4. Alcances de la Investigación

La importancia de la administración de recursos humanos se centra en gran parte, en la evaluación del desempeño, ya que esta permite conocer detalladamente las habilidades y destrezas de los trabajadores, al igual que la forma en que estos desempeñan sus funciones; por lo antes expuesto, lo que se procura es presentar una propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

En tal sentido, esta propuesta alcanza una amplia proyección en cuanto a la dimensión administrativa gerencial en primer lugar, porque se trata de orientar la gestión de un organismo de naturaleza pública con un enfoque basado en las competencias de su recurso humano.

En este contexto, diagnosticar el estado actual de su sistema de evaluación del desempeño, caracterizar los procesos evaluativos que allí se desarrollan, los instrumentos que aplican, las necesidades que la Gerencia presenta y, en general determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, es de largo alcance, por cuanto penetra a fondo en la realidad organizacional de la Gerencia de Recursos Humanos en general y, del área sustantiva INATUR en particular.

Por otra parte, la investigación presenta un alcance operacional amplio, toda vez que elabora y presenta una propuesta centrada en el sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), la cual se orienta a dar respuestas a una necesidad del organismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Contextualización Institucional de la Investigación

El Instituto Nacional de Turismo (INATUR), establece en su marco corporativo, la orientación y guía de su accionar como ente público; en tal sentido, a continuación se presenta lo que identifica al organismo desde su misión y visión, objetivos y estructura, a fin de contextualizar al organismo en su intencionalidad; al respecto, la Dirección de Recursos Humanos del INATUR, aporta la siguiente información:

El INATUR tiene personalidad jurídica, está dotado de patrimonio propio y posee autonomía técnica, financiera, organizativa y administrativa; funciona como ente ejecutor de las políticas de promoción y capacitación del Vice ministerio de Productos Turísticos del Ministerio de Turismo (MINTUR).

2.1.1. Misión

Contribuir al posicionamiento de Venezuela como producto turístico altamente competitivo, a través, deficientes mecanismos promocionales, oportuna formación del talento humano vinculado a la actividad, apoyados en una óptima gestión de recaudación, de manera integrada y coordinada con todos los actores vinculados al sector.

2.1.2. Visión

Liderar los cambios que permitirán alcanzar una penetración efectiva y consecuente del producto Venezuela en los mercados emisores y meta, consolidándonos como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial, apoyados en un talento humano con excelentes niveles de calidad en la prestación del servicios turístico, que en su conjunto generan bienestar y riqueza a la población.

2.1.3. Objetivos

1. Impulsar el desarrollo del turismo mediante el trabajo coordinado con los Fondos Mixtos Estadales, direcciones y Corporaciones Regionales de Turismo.
2. Fortalecer la marca Venezuela como país multidestinos y consolidar en el mercado nacional e internacional sus productos: Mundo de Aventuras, Mundo Tropical, Ruta del Placer y Ruta de Los Libertadores, priorizando en las estrategias, elementos que apunten hacia el desarrollo endógeno y sustentable de la actividad turística.
3. Consolidar el desarrollo del talento humano vinculado con la actividad turística nacional, previo diagnóstico, planificación, coordinación, evaluación, seguimiento y control para el apoyo a proyectos, convenios y acuerdos con organizaciones públicas y privadas, cuyas propuestas estén orientadas a la formación y capacitación de los prestadores de servicio turístico y la sensibilización de la comunidad.
4. Administrar eficientemente los recursos recaudados de la contribución del 1% aportada por los usuarios turísticos.

2.1.4. Gerencias del Área Sustantiva

El área seleccionada para la realización de la investigación está circunscrita a las gerencias de promoción y mercadeo, fondos mixtos y propiedades, recaudación y fiscalización, y capacitación y formación, las cuales constituyen la denominada área sustantiva del INATUR, la cual puede apreciarse en la Gráfica 01, contentiva del Organigrama del INATUR. Seguidamente se describen las Gerencias que la conforman.

2.1.4.1.- Gerencia de Promoción y Mercadeo

Objetivo: Con la finalidad de consolidar los espacios turísticos y ofertar nuevos productos, la Gerencia de Promoción y Mercadeo contribuye con el posicionamiento de Venezuela en el contexto nacional e internacional como destino turístico, a través de planes de mercadeo y actividades de promoción.

Competencias:

1. Ejecuta políticas de divulgación, publicidad y promoción nacional e internacional, tanto de sus actividades como de los atractivos y ofertas turísticas del país diseñados por el Ministerio del ramo.
2. Brinda asistencia técnica a los Fondos Mixtos de Promoción y Capacitación Turística, personas y organizaciones públicas o privadas en materia de promoción y mercadeo turístico.
3. Desarrolla planes, proyectos y actividades inherentes a la promoción y el mercadeo turístico de Venezuela, tanto nacional como internacional, en concordancia con el Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo y Plan Nacional Estratégico de Turismo.

4. Coordina, ejecuta y evalúa los planes de promoción y mercadeo nacional e internacional, para el producto turístico venezolano.
5. Mantiene el registro de los archivos físicos y digitales vinculados al banco de imágenes, textos y videos, entre otros materiales, utilizados para las estrategias promocionales.
6. Coordina y organiza la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales de interés para Venezuela.
7. Fomenta el desarrollo de los productos turísticos existentes y la creación de nuevos productos, que satisfagan las necesidades reales y/o potencialidades de la demanda turística nacional e internacional.
8. Diseña e implementa estrategias para el desarrollo y posicionamiento de los productos que conforman el portafolio turístico nacional.
9. Atiende, asesora y orienta a los turistas y usuarios que requieran información turística, a través de los Módulos de Información y Promoción, oficinas del instituto y otros mecanismos que se destinen para tal fin.

2.1.4.2.- Gerencia de Fondos Mixtos y Propiedades

Objetivo: Apoyar, asesorar e implementar las actividades y programas acordados por el Instituto Nacional de Turismo, en ejercicio de las atribuciones de coordinación de los planes de promoción y capacitación turística requeridos por los Fondos Mixtos Estadales; así como la distribución de los recursos de acuerdo a los mecanismos previstos en las normas reglamentarias.

Competencias:

1. Propiciar, asesorar y coordinar las actividades que realizan los Fondos Mixtos Estadales en materia de promoción y capacitación turística en la nación.

2. Formular y ejecutar la política general del Fondo Mixto de Promoción y Capacitación Turística correspondiente, así como, los planes y programas que debe desarrollar en concordancia con el Instituto Nacional de Turismo (INATUR).
3. Promocionar los atractivos y destinos turísticos en el ámbito de su competencia, dentro y fuera del país en, coordinación con el Instituto Nacional de Turismo (INATUR).
4. Contribuir, en coordinación con el Instituto Nacional de Turismo (INATUR), a la capacitación teórica y práctica del personal del Sistema Turístico Nacional, de acuerdo con las necesidades de evolución y el desarrollo del sector Turístico.
5. Canalizar la celebración de convenios y contratos con los integrantes del Sistema Turístico Nacional y con organismos del sector público o privado, a fin de obtener los aportes - en dinero o en especie- para los planes de promoción turística y capacitación de talento humano que labora en el sector.
6. Organizar eventos especiales de envergadura social y turística que involucren a los Fondos Mixtos de otros estados.

2.1.4.3.- Gerencia de Recaudación y Fiscalización

Objetivo: Dirigir, coordinar y controlar el sistema de recaudación, destinado a exhortar a los prestadores de servicios turísticos en el ámbito nacional al cumplimiento de la obligación establecida en las leyes, decretos y reglamentos aplicables, a fin de consolidar la recaudación de la Contribución Especial del 1%.

Competencias:

1. Asesorar y orientar a los nuevos contribuyentes, con respecto a la obligatoriedad del pago de la Contribución Especial del 1%, establecida en la Ley Orgánica de Turismo, sus Reglamentos y el Código Orgánico Tributario.
2. Asesorar y orientar a los prestadores de servicios turísticos, sobre los requisitos y documentos a consignar, para formalizar la inscripción, renovación y actualización en el Registro Turístico Nacional (RTN), para los efectos de recaudación; así como, los beneficios y oportunidades que proporciona esa documentación.
3. Llevar un sistema de registro e información, que permita mantener actualizado y organizado los ingresos de los prestadores de servicios turísticos.
4. Recibir la documentación correspondiente a los soportes de pago remitidos por los prestatarios, en cumplimiento con el ordenamiento jurídico vigente.
5. Dirigir y coordinar los operativos de visitas a los prestadores de servicios turísticos, para agilizar y maximizar la recaudación.
6. Elaborar las estadísticas conforme a los montos recaudados y de los operativos realizados.
7. Realizar inspecciones y fiscalizaciones sobre el acatamiento de la normativa tributaria, en relación con la documentación aportada por los prestadores de servicios turísticos.

2.1.4.4.- Gerencia de Capacitación y Formación.

Objetivo: Promover el desarrollo del talento humano vinculado con la actividad turística, mediante los procesos de diagnóstico, planificación, coordinación, evaluación y control para el apoyo y seguimiento de proyectos, acuerdos y convenios con organizaciones públicas y privadas, cuyas propuestas estén orientadas a la formación y capacitación de los prestadores de servicios turísticos y a la sensibilización de la comunidad receptora.

Competencias:

1. Desarrollar planes, proyectos y actividades inherentes a la capacitación, formación y sensibilización para la participación turística.
2. Coordinar los planes de capacitación turística, requeridos por los Fondos Mixtos de Promoción y Capacitación Turística.
3. Organizar programas de formación y capacitación turística, en coordinación con las dependencias y órganos de la Administración Pública Nacional, Estatal, Municipal y empresas privadas nacionales e internacionales, con el objeto de crear escuelas y centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y técnicos para la actividad turística.
4. Promover la enseñanza turística en la educación universitaria y de postgrado, en instituciones públicas y privadas.
5. Fomentar la creación de Hoteles Escuela, con el objeto de cubrir las necesidades y mejorar la formación del recurso humano del sector turismo.
6. Apoyar la formación turística mediante becas y otros beneficios, especialmente los destinados a la adquisición de conocimientos y tecnologías de vanguardia, nuevas especialidades y formación de profesores, así como la iniciación y perfeccionamiento en el conocimiento de lenguas extranjeras.
7. Desarrollar investigaciones que orienten la formación y capacitación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del turismo en el país en relación con la demanda actual, potencial y futura.
8. Contribuir con el Ministerio de Educación Superior, y los entes involucrados, en proyectos que permitan optimizar los programas de las carreras de turismo, hotelería y recreación.

Fuente: (www.inatur.gob.ve/quienes.php)

Grafica N° 01

Organigrama de INATUR



Aprobado por el Ministerio de Planificación y desarrollo Mediante Oficio 0184 de fecha 26/05/2006

2.2. Antecedentes de la Investigación

La evaluación del desempeño ha sido objeto de variedad de estudios previos a esta investigación; la revisión de estudios y trabajos de investigación realizados previamente, permite conocer objetivos, resultados y conclusiones que resultan de interés en la medida en que se constituyen en referentes para la presente investigación, tal como se presentan a continuación:

Rodríguez, (2008) Presentó un Trabajo de Grado titulado: Programa de Adiestramiento en Inteligencia Emocional para Docentes del Centro de Estudios Avanzados, para optar al título de Magister Scientiarum en Educación en la Universidad del Zulia.

Esta investigación estuvo dirigida a diseñar un programa de Adiestramiento en Inteligencia Emocional, en su marco teórico se sustentó en los criterios de diversos autores especialistas en el tema referido al recurso humano y sus necesarios procesos de capacitación; la metodología utilizada fue descriptiva, de campo, prospectiva y aplicada, calificándose el diseño como no experimental transversal.

La población estuvo comprendida por doce (12) docentes contratados de la Institución Centro de Estudios Avanzados de Maracaibo Estado Zulia; entre los instrumentos y técnicas para recolectar los datos, se empleó un cuestionario constituido por sesenta y cuatro (64) ítems, el cual fue validado a través de juicio de cinco (05) expertos.

Los datos obtenidos fueron analizados a partir de las bondades de la estadística descriptiva, apoyándose en la frecuencia absoluta y los resultados indicaron que el nivel de inteligencia emocional de los docentes es medio; con base a lo expuesto se diseñó un Programa de Adiestramiento basado en la inteligencia emocional para el desarrollo de las habilidades del cuerpo de docentes contratados del Centro de Estudios Avanzados; las actividades se enfocan sobre cada dimensión de la inteligencia emocional siendo dimensión una fase del programa de adiestramiento.

Gasparini, y Villano, (2008), presentaron un trabajo titulado Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones del Sector Público, en la universidad de Carabobo para optar al título de Magister Scientarum en Administración de Gestión, el mismo se desarrolló como una investigación analítica, descriptiva, basada en un estudio de campo.

Para lograr los objetivos propuestos, se realizó una descripción del proceso de gestión de recursos humanos en las instituciones seleccionadas para tal fin, específicamente a doce (12) licenciadas en Relaciones Industriales egresadas de la Universidad de Carabobo; del análisis de los resultados se concluyó que las instituciones objeto de estudio desarrollan las actividades de administración de recursos humanos, sin embargo a nivel de gestión, los programas implementados dirigidos a lograr la eficacia y la eficiencia son débiles, tomando en cuenta las amenazas y oportunidades que se desarrollan en ambientes de intensa transformación.

Dentro de las fortalezas encontradas, se pudo constatar la presencia de profesionales en el área al frente de las distintas unidades, con una concepción amplia de la importancia de los recursos humanos en la organización, ávidos de poner en práctica las actuales tendencias; el trabajo constituye un antecedente fundamental para esta investigación, por cuanto se trató de programas dirigidos a lograr la eficiencia y mejoramiento del personal.

Por su parte, Fernández, (2009) presentó un Trabajo de Grado titulado El Manejo Exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño, el mismo fue desarrollado para optar al título de Magister Sientarum en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Universitario de Educación Especializada; este estudio tuvo como propósito dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño, ya que la misma es el medio idóneo para el manejo exitoso de los recursos humanos en toda organización.

Desde el punto de vista metodológico, el diseño de la investigación fue documental con los procedimientos que se siguen para su ejecución, basando su justificación e importancia en que el factor humano es el activo más importante

dentro de cualquier organización y que de él depende su existencia y con el tópico objeto de estudio se dan a conocer las limitaciones que se presentaron para su ejecución.

Se tomaron en cuenta unos antecedentes que sirvieron como pilar para el inicio del estudio aunado a las bases teóricas fundadas en diversos criterios de varios autores relacionados con el tema en cuestión procesando y analizando cada uno de los distintos enfoques para tratar de dar respuesta a los objetivos generados del planteamiento del problema.

Asociado a lo antes expuesto se arribó a la conclusión fundamental de que la naturaleza humana introduce una especial complejidad en el manejo de las organizaciones, por esta razón la gerencia debe poseer suficientes habilidades y conocimientos para la conducción exitosa de este recurso a través de la implementación de las actividades necesarias para seleccionar, mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Por consiguiente para alcanzar los objetivos de las organizaciones en este sentido, se debe preparar al personal, en función de que competir en el demandante ambiente empresarial; en consecuencia, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cuál es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

En definitiva, se trata de que, al considerar el recurso humano como factor decisivo y un activo importante se deben implementar políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en el seno de las organizaciones, con el fin de lograr cambios favorables en su estructura y funcionamiento.

2.3. Bases Teóricas

De acuerdo con Arias (2006), las bases teóricas “constituyen el grupo de conceptos y/o constructos que representan un enfoque determinado del cual se deriva la explicación del fenómeno o problema planteado.” (p.39); en tal sentido, a continuación se expone el conjunto de teorías y conceptos que guardan estrecha relación con la temática referida a las competencias laborales y su evaluación, las cuales fundamentan desde el punto de vista teórico-conceptual el desarrollo de este estudio:

2.3.1. Enfoque de Competencias Laborales

La Gestión de Recursos Humanos ha considerado que las organizaciones exitosas difieren de las no exitosas, tanto por las personas que realizan el trabajo, como por la definición de la labor a cumplirse dentro de las organizaciones, esto ha conducido a investigar e identificar ciertas variables denominadas competencias que pueden ser concebidas como indicadores del desempeño laboral.

Al revisar sus antecedentes, es necesario ubicarse a principios de los años sesenta, donde se comienza a hablar sobre competencias en el movimiento moderno de la psicología industrial y organizacional; para esta época no se prestaba suficiente interés por los rasgos de personalidad, ya que no era un término común para la psicología; a este respecto, Spencer (2006), señala que:

El término de competencia se le atribuye a McClelland al publicar una investigación en el año 1973, titulada: Evaluando competencias en vez de la inteligencia. El analizó estudios que indicaban que las usuales pruebas de actitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y meritos académicos no servían para predecir la actuación en el trabajo ya que sus resultados muchas veces estaban sesgados por factores como sexo, raza y condición socioeconómica (p. 89).

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio; en otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

De acuerdo con García (2009), el término competencia “deviene del verbo latino “competere” que significa ir una cosa al encuentro de otra, coincidir” (p. 25), por su parte, Camperos (2004), señala que “tanto el sustantivo competencia como el adjetivo competente aparecen en el idioma a partir de siglo XV, bajo el significado de apto o adecuado” (p. 28), mientras que para Moliner (2007), el término tiene cuatro (04) acepciones: “1º acción de competir, relación entre los que compiten; 2º circunstancia de ser una persona, empleado o autoridad la competente en cierto asunto; 3º cualidad de competente (conocedor, experto, apto) y, 4º competición deportiva” (p. 76).

Por su parte, las profesoras Badillo y Villasmil (2004), señalan que “competencia es un saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que un individuo realiza en un escenario particular y que cumplen con unas exigencias específicas” (p. 32); en este sentido, plantean además que, “para desarrollar las competencias, se debe buscar una interacción dinámica de los saberes y reconocer que los estudiantes tienen diversas opciones para el desarrollo de la competencia en un marco común” (p. 43).

En este mismo orden de ideas, se puede señalar que, en términos de estructuras cognoscitivas, se plantea el desafío para aquellos que buscan formar profesionales y trabajadores competentes donde se combinen las bases de los conocimientos específicos con las exigencias de las prácticas, incorporando así el dominio afectivo,

usos de los procedimientos y proposiciones con un control importante; en este contexto, las competencias son la etapa final de la adquisición de una capacidad, no obstante, también se afirma que las habilidades dependen de una base organizada de los conocimientos a la que se tiene acceso rápido dando al experto participación en los problemas, diseñando estrategias para solucionarlos.

Alrededor de las competencias surge otro constructo vinculado, que las contextualiza en el campo laboral, en este contexto, Amaya (2006) hace una distinción entre competencias productivas, académicas y laborales, señalando que no ha sido fácil llegar a un consenso sobre el significado y alcance de las competencias en el ámbito educativo, “entre otras cosas por las aristas epistemológicas que el concepto tiene, por la amplitud polisémica y por las afectaciones de los contextos en donde se les inscribe” (p.61).

En este sentido, la autora refiere que el desarrollo de las competencias académicas ha sido una función atribuida a las universidades, quienes tienen a su cargo la formación integral de individuos competentes para la búsqueda desinteresada de la verdad, del saber, para ser la luz y conciencia crítica de la sociedad; mientras que a las instituciones universitarias, técnicas y tecnológicas se les ha asignado la función de preparar personas con competencias laborales para insertarse en el mundo productivo como profesionales, técnicos y tecnólogos.

Para desarrollar competencias productivas, las instituciones requieren, de un lado, información permanente y amplia sobre cada uno de los ambientes o entornos laborales, así como el reconocimiento y valoración de sus diferencias y potencialidades; por otro lado, una formación que contemple las competencias para el desempeño que exige un mundo contemporáneo, como la capacidad de trabajar en condiciones de incertidumbre y de cambio, habilidades de innovación, creación y solución de problemas, capacidad para trabajar en equipo, capacidad de interacción mediada por las diversas tecnologías de información y comunicación.

Al respecto, Alles (2008), aporta en referencia a las competencias laborales un concepto bastante amplio de la siguiente manera:

La definición de competencias se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que los llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo. Por lo tanto, gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni menos que el medio para obtener el éxito. Las competencias, a su vez, son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados. (p. 18).

A este respecto, vale destacar la importancia que la autora le asigna al desarrollo de las competencias laborales en el ámbito organizacional, por cuanto despliega una consideración de alto valor en torno a ellas, en la medida en que de ellas puede depender el logro de los objetivos y, en consecuencia, el éxito de la organización.

2.3.2. Tipos de competencias laborales

Son muchos los autores que han escrito sobre el tema de las competencias laborales y de su importancia a lo interno de cualquier organización; no obstante, casi todos han concordado en clasificarlas en dos ámbitos que varían con sus particularidades, en competencias generales y competencias específicas.

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender; junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilita la empleabilidad de las personas; al respecto García (2009), expresa lo siguiente:

La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad, las competencias son necesarias en

todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. (p. 78).

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva, sea familia, comunidad, empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo; como se sabe, las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

En este sentido, muchos estudios, tanto nacionales como internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que en el ámbito laboral se han considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo.

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales; en torno a tales planteamientos, Lévy-Leboyer (2004) afirma lo siguiente:

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en

relación con el propósito clave de un área objeto de análisis; estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. (p. 102)

2.3.3.- Gerencia de Recursos Humanos

Toda organización es un conjunto de personas, es decir se conforma por hombres y mujeres que coordinan sus esfuerzos en función de alcanzar determinados objetivos; si se quiere, es ésta una definición bastante clásica de organización, pero es, en todo caso, la que mejor recoge la esencia de cualquier tipo de organismo.

En este contexto, atender los aspectos tecnológicos, financieros o administrativos, es función primordial de la gerencia, pero nunca debe olvidarse, que lo que se dirige es una organización humana y que, de las personas que la conforman depende el éxito o fracaso de toda la gestión; a este respecto, Márquez (2007), afirma que: “la flexibilidad es crucial en ambientes inciertos y se necesita gente motivada, comprometida con la organización, atenta a los cambios y que aporte soluciones e ideas novedosas” (p. 34).

Lo anterior remite de inmediato a la gestión, propiamente dicha de recursos humanos y esto constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera concordia entre lo social y lo económico; en este sentido, Weihrih (2005) expresa lo siguiente:

Mientras que los objetivos empresariales pueden diferir tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades,

utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de estos. (p. 35).

De acuerdo con el Diccionario de Administración de Recursos Humanos (2006), “La percepción sobre la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, tiene su origen en una concepción de la gente como costo y no como inversión” (p. 428); es la idea de que la gente es un recurso más, que muchas veces tiene que parecerse, pero que no es, ni con mucho, un recurso tan importante como el financiero; respecto al estilo gerencial presente en las empresas Venezolanas, Dolan, Schuler y Valle, (2003), afirman que:

La mayoría de las organizaciones tienen un estilo autoritario y una minoría participativa. Por otra parte, el cambio, ajuste y flexibilización del estilo gerencial son el reto que están enfrentando los gerentes en la actualidad y en el cual el rol del gerente de Recursos Humanos como consultor y asesor es primordial (p. 37)

De acuerdo con esto, el contexto de la administración de recursos humanos es complejo y cambiante, ya que, por una parte, la manera como se relacionan entre sí las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional, varía de una organización a otra; algunas organizaciones se caracterizan por la visión futurista, democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras todavía se hallan estancadas en el tiempo y el espacio y adoptan políticas ya superadas, humillantes y retrogradadas.

Por otro lado, el mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e imprevisibles; así mismo, esta función tienen un enfoque

sistémico, por considerar los factores internos y externos como un todo integrado, además de las funciones de los subsistemas que lo conforman, descomponiéndose en tres niveles de análisis, los cuales son clasificados por Dolan, Schuler y Valle, (2003) como sigue:

- Nivel de Comportamiento Social: permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre ellas; el nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento Organizacional.
- Nivel de Comportamiento Organizacional: visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre si y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento organizacional.
- Nivel de comportamiento Individual: sintetiza varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje y comprender mejor la naturaleza humana. (p. 92).

En este orden de ideas, se interpreta que al hablar de la gerencia de los recursos humanos se hace referencia a la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros requieren; en este sentido, Mondy y Noe (2008), afirman que: “Es vital que los gerentes comprendan que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo, mas que de un evento que sucede una vez al año” (p.326).

Existen tres criterios en los que comúnmente se apoya una gestión del capital humano para hacer seguimiento al cumplimiento de sus funciones, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad, y son eficiencia, efectividad y eficacia; en la práctica estos conceptos muchas veces se utilizan indistintamente, por lo que es conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con una adecuada gestión del capital humano.

2.3.4. Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un medio, un método, una herramienta y no un fin en sí misma, es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones; en el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización; es un proceso sistemático y periódico que permite evaluar desenvolvimiento laboral de individuos y grupos; de acuerdo con lo expresado por Smither (2002):

La evaluación del desempeño no debe ser entendida como actividades que se deben realizar cada cierto tiempo, sino más bien como un proceso de permanente ejecución. Con el fin de lograr este efecto, es necesario que se planifique el proceso, se establezcan los objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos que unen los objetivos del negocio; el desempeño diario; el desarrollo y la compensación. (p. 98).

La evaluación del desempeño resulta útil, entre otros aspectos, para validar y redefinir las actividades de la empresa, tales como la selección y capacitación del personal, así como brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento; de acuerdo a lo expresado por Tobón, (2007), entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran los siguientes aspectos:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".

- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales. (p. 43).

Por otra parte, la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo; de acuerdo a lo afirmado por Tobón (2007), se identifican los 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.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras (p. 65).

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales; es necesario establecer, incluso, los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

En líneas generales, la evaluación de competencias incluye la aplicación de técnicas; según Zabalza, (2002), identifica “los mapas mentales, solución de problemas, los método de casos, el desarrollo de proyectos, el debate, la realización de ensayos, la técnica de la pregunta y los portafolios” (p. 246); las cuales indistintamente, se pueden adaptar a diferentes situaciones, según sea el caso o la necesidad; así mismo, existen diversos métodos para evaluar las competencias laborales, desarrolladas por diferentes autores, tales como por ejemplo, el Método Evaluación 360°, el cual, es definido por Tobón, (2007), de la siguiente manera:

El Método Evaluación 360° consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse comentarios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona. (p. 102).

Este método rompe con el paradigma tradicional de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados, ya en este caso, tiene en cuenta la opinión de otras personas que conocen al evaluado y que lo ven actuar; así mismo, está el método de la a evaluación de las competencias con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que de acuerdo con Samperio (2002) incluye las siguientes etapas:

- Determinar las técnicas e instrumentos para evaluar la competencia laboral de candidatos
- Determinar los planes de evaluación de la competencia laboral en una función específica
- Integrar portafolios de evidencias de los candidatos a certificar sus competencias laborales.
- Emitir juicios de competencia de candidatos para certificación
- Orientar a los candidatos en relación con el resultado de la evaluación de su competencia laboral. (p. 76).

Este énfasis en la gestión del desempeño incluye la recolección de información sobre el desempeño relativo a las expectativas de los clientes y la estrategia corporativa; la proporción de retroalimentación a los individuos y los grupos, y el uso de la información para el mejoramiento de la efectividad organizacional; según Roger (2006), este proceso evaluativo se basa en un conjunto de principios, identificados como “a) Relevancia, b) Equidad, c) Confiabilidad, d) Consecuencia y, f) Confidencialidad” (p.56); por otra parte, el referido autor, identifica los principales métodos de evaluación del Desempeño, entre los que define:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Métodos mixtos: Método de comparación por pares; Método de frases descriptivas.
- Método de formas narrativas
- Método de resultados
- Método de observación del comportamiento (BARS)
- Método de comportamiento
- Método de escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARDS)
- Método de revisión de conductas
- Método por administración de objetivos y resultados (APOR)

- Método de Evaluación por Competencias (p. 78).

En este orden de ideas, evaluar las competencias del recurso humano de manera integral implica lo que Tejada (2010) define como “un proceso sistemático que involucra un juicio de valor y se orienta a la toma de decisiones” (p. 228), en consecuencia, se desprende de lo expuesto tres aspectos fundamentales de la evaluación como son que la evaluación tiene carácter procesual, debe suponer la valoración de la información recogida y debe servir como insumo necesario para que la gerencia tome decisiones al respecto, de no ser así, no estaría cumpliendo con una de sus funciones básicas que es la utilidad gerencial.

2.3.5. Técnicas para la Evaluación de Competencias

En líneas generales se ha hecho referencia a algunos métodos utilizados para identificar o evaluar competencias, por lo que perfectamente se pueden distinguir entre otras, las definidas por Le Boterf (2001):

Técnicas para valorar competencias que se apoyan prioritariamente en rasgos o características de las personas, técnicas que parten del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo, y técnicas que, pudiendo incluir la recogida de informaciones como las anteriores, integran éstas con las valoraciones de los propios trabajadores o de otros miembros de la organización (p. 282).

En este orden de ideas, la evaluación de competencias privilegia aquellas técnicas que se apoyan en el comportamiento de las personas en el puesto de trabajo o, en el caso de la selección de personal, en su actuación ante situaciones prácticas

reales o simuladas de ejercicio laboral, es decir, la verificación de los conocimientos, habilidades, valores que integran la competencia laboral requerida para un puesto de trabajo ha de llevarse a cabo en situaciones de desempeño laboral o lo más próximas posible a éste.

El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias se puede expresar con mayor claridad en la siguiente clasificación de sus técnicas señaladas por Mitrani (2005).

Técnicas basadas en el análisis de la experiencia práctica: se apoya en el análisis del desempeño laboral de los trabajadores, tomando como fuente de información la experiencia de trabajo real o simulado; en este caso, el acceso a la información se realiza de modo directo.

Técnicas basadas en características y experiencias de los sujetos: se apoya en el análisis de las características y experiencias del sujeto evaluado; el evaluador no accede directamente a la actuación del trabajador en su puesto, sino que valora ésta a partir de sus características personales o a partir de la obtención de información mediada por los sujetos acerca de su experiencia.

Técnicas basadas en valoraciones:

Se utiliza como fuente de información a los propios trabajadores que son evaluados o a otros miembros de la organización; la información manejada no surge directamente de las realizaciones prácticas de los sujetos, sino que implica recoger las valoraciones que diferentes personas hacen sobre el sujeto evaluado. (p. 331).

En este contexto se interpreta que las competencias consistirían en motivos, rasgos de carácter, concepto de si mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo; estas competencias quedan relacionadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo, de tal manera que todos esos rasgos personales permiten predecir unas conductas concretas que a su vez predicen el desempeño; por otra parte, Alles (2008) dice lo siguiente:

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos está el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos... la evaluación del desempeño tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados (pp. 31-40).

En este sentido, muchos autores refieren distintos métodos de evaluación de desempeño, sin embargo, es opinión generalizada que éstos se pueden clasificar de acuerdo con aquello que miden, características, comportamientos o resultados.

A continuación, en el Cuadro N° 2.1, se presenta una comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño, abordando sus ventajas y desventajas, siguiendo lo planteado por Alles (2008).

Cuadro N° 2.1
Comparación de los Distintos Métodos de Evaluación del Desempeño

Métodos	Ventajas	Desventajas
Métodos de Características	De fácil y rápido diseño y por lo tanto de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de Comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de Resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: Alles (2008)

2.4. Bases Legales

A continuación, se presenta un conjunto de normativas nacionales que regulan u orientan, la evaluación del desempeño de recursos humanos, así como el funcionamiento del INATUR; en primera instancia, se tiene la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como marco jurídico más general que regula las acciones tanto individuales como colectivas de los venezolanos, la cual recoge los derechos, en términos universales de la ciudadanía; en el mismo orden de ideas, se presenta el articulado de la Ley Orgánica del Trabajo y la Ley del Estatuto de La Función Pública, Ley Orgánica de Turismo, normativas que regulan, tanto en el

ámbito público como privado, las relaciones laborales que desarrollan los trabajadores en sus diferentes espacios de trabajo.

2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La CRBV es la Carta Magna de la Nación, en ella se contienen los valores principios universales que rigen y orientan la vida general, en consecuencia, de allí emanan las principales normas que fundamentan la presente investigación, tal como a continuación se presenta:

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Artículo 81. Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno y autónomo de sus capacidades y a su integración familiar y comunitaria. El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, le garantizará el respeto a su dignidad humana, la equiparación de oportunidades, condiciones laborales satisfactorias, y promoverá su formación, capacitación y acceso al empleo acorde con sus condiciones, de conformidad con la ley. Se les reconoce a las personas sordas o mudas el derecho a expresarse y comunicarse a través de la lengua de señas venezolana. Los artículos expuestos recogen la máxima expresión contenida en la CRBV en cuanto a los derechos propios de cada ciudadano de ser respetado por sus condiciones particulares y específicas para desarrollarse en cualquier ámbito de la vida, lo cual se hace extensivo a su vida laboral.

2.4.2. Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

La presente Ley, de muy reciente data, otorga la base legal a los mandatos constitucionales en cuanto a los derechos ciudadanos, específicamente de los trabajadores y trabajadoras; en tal sentido, el articulado que a continuación se

presenta, fundamenta la investigación desde el punto de vista legal, en tanto cada responde a una garantía de derecho para cada trabajador y, el tema de fortalecer y mejorar sus capacidades y potencialidades, es uno de tales derechos:

Artículo 1. Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar. Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad, mediante la justa distribución de la riqueza, para la satisfacción de las necesidades materiales, intelectuales y espirituales del pueblo.

Artículo 6. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistemas de remuneración, estabilidad, jubilaciones, pensiones, régimen jurisdiccional; y los beneficios acordados por esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.

Como se puede observar, la Ley protege el trabajo como hecho fundamental en la vida ciudadana y, además es relevante a la investigación puesto que en todos los demás aspectos, remiten al funcionariado nacional, de todos los niveles de la administración pública, a la Ley específica donde se ubican con precisión todos aquellos aspectos relacionados con el contenido central del presente estudio.

2.4.3. Ley del Estatuto de La Función Pública (2002)

Esta Ley de Estatuto de La Función Pública aplica de manera especial a la presente investigación referida a la propuesta de mejora del Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), toda vez que establece taxativamente el procedimiento para la evaluación del desempeño del funcionario público, tal como se muestra en el siguiente articulado:

Capítulo IV. Evaluación del Desempeño

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

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

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

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

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

Artículo 62. Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente. Los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluado. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Capítulo V. Capacitación y Desarrollo del Personal

Artículo 63. El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

Además de regular el tema del desempeño del funcionario, esta Ley remite directamente a la regulación del tema de la capacitación, la cual es sin duda, una consecuencia directa de un adecuado proceso de evaluación del desempeño, por lo que constituyó un referente legal de la investigación.

2.4.4. Ley Orgánica de Turismo (2012)

El objeto de esta Ley es velar por la capacitación en materia turística de la ciudadanía, en consecuencia, está asociada al contenido de la presente investigación como soporte legal, en tanto que incide en la obligatoriedad de formación, primeramente, del personal del organismo, pues desarrollar una gestión para cumplir con funciones de esta naturaleza e importancia, exige un desempeño de primera línea.

Capítulo III Instituto Nacional de Turismo (INATUR)

Del objeto

Artículo 11. El Instituto Nacional de Turismo (INATUR), es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo y tendrá por objeto la capacitación y formación de las ciudadanas y ciudadanos para el desarrollo del turismo, atendiendo especialmente aquellas actividades educativas que procuren el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades organizadas, consejos comunales y demás formas de participación popular, así como la promoción nacional e internacional de la República Bolivariana de Venezuela como destino turístico, de acuerdo a los lineamientos que dicte el Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo, mediante la administración de los recursos obtenidos conforme a este

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, con especial atención a aquellas actividades dirigidas al desarrollo y fortalecimiento de las comunidades organizadas, consejos comunales y demás formas de participación popular.

Del domicilio

Artículo 12. El Instituto Nacional de Turismo (INATUR), tendrá su domicilio en la ciudad de Caracas, y podrá crear las oficinas que estime convenientes en otras regiones del país y en el exterior, previa aprobación del Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo.

Del patrimonio

Artículo 13. El patrimonio del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), está integrado por:

1. Los activos y pasivos del Instituto Nacional de Promoción y Capacitación Turística, INATUR, a la entrada en vigencia de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo.
2. Los bienes provenientes de donaciones o legados.
3. Los bienes muebles e inmuebles que le sean transferidos por el Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo, conforme a las normas jurídicas aplicables.
4. Los demás bienes que adquiera por cualquier otra causa o motivos previstos en el ordenamiento jurídico vigente.

De los ingresos

Artículo 14. El Instituto Nacional de Turismo (INATUR), recibirá los siguientes ingresos:

1. Los procedentes de la contribución especial equivalente al uno por ciento (1%) de los ingresos brutos mensuales a ser pagados por los prestadores de servicios turísticos.

2. Los recursos que le sean asignados en la Ley de Presupuesto Nacional de cada ejercicio fiscal o por otras leyes especiales.
3. Los aportes extraordinarios que le confiera el Ejecutivo Nacional.
4. los provenientes de donaciones y legados que se destinen específicamente al cumplimiento de sus fines.
5. Los recursos que se obtengan de su propia actividad y aquellos generados en la ejecución de políticas dictadas por el Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo.
6. Cualquier otro recurso que le sea conferido y destinado a su patrimonio. De la contribución especial

Artículo 15. Los prestadores de servicios turísticos deberán cancelar la contribución especial equivalente al uno por ciento (1%) de los ingresos brutos mensuales obtenidos. El monto de la contribución especial será destinado para los planes de promoción turística y de capacitación y formación de las ciudadanas y ciudadanos para el desarrollo del turismo. Los prestadores de servicios turísticos son responsables de la contribución prevista en este artículo y en ningún caso podrá ser transferida al usuario final, debiendo efectuar el prestador del servicio turístico la respectiva declaración, registro y demás deberes establecidos por el Instituto Nacional de Turismo (INATUR). El incumplimiento de esta disposición será sancionado de acuerdo a lo previsto en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo.

Condiciones para el pago de la contribución

Artículo 16. Los prestadores de servicios turísticos deberán enterar la contribución especial dentro de los primeros quince (15) días hábiles siguientes al

cierre del respectivo mes que se declara, salvo justificación motivada aprobada por el Directorio del Instituto Nacional de Turismo (INATUR). A tales efectos, deberán depositar el monto correspondiente en una cuenta bancaria que, para tales fines, establecerá el Instituto Nacional de Turismo (INATUR).

De la distribución de los ingresos

Artículo 17. La contribución especial del uno por ciento (1%) percibida por INATUR será distribuida, a criterio del Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo, dependiendo del volumen de ingresos obtenidos, de la siguiente manera:

1. Hasta un cincuenta por ciento (50%) de dicha contribución, se destinará al cumplimiento del objeto del INATUR, conforme a lo previsto en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo.
2. Hasta un cuarenta por ciento (40%) se destinará a los Fondos Mixtos debidamente constituidos, para el cumplimiento de los fines de promoción y capacitación.
3. Hasta un diez por ciento (10%) para los gastos de funcionamiento de los Fondos Mixtos. En caso de existir excedentes no distribuidos de la forma anteriormente descrita, los mismos serán enterados al fisco nacional, hasta tanto sea creado el fondo especial para dichos fines.

De las atribuciones.

Artículo 18. Son atribuciones del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), las siguientes:

1. Ejecutar la política turística y el Plan de Promoción y Capacitación Turística Nacional e Internacional en concordancia con el Plan Estratégico Nacional de Turismo elaborado por el Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo.
2. Desarrollar los planes diseñados en materia de capacitación y formación para las ciudadanas y ciudadanos, para el desarrollo del sector turístico nacional, con especial atención a aquellas dirigidas al desarrollo y fortalecimiento de las comunidades organizadas, consejos comunales y demás formas de participación popular.
3. Suscribir los convenios, contratos o cualquier otro tipo de acuerdo con integrantes del Sistema Turístico Nacional o con entes públicos e instituciones privadas; nacionales e internacionales, previa autorización del órgano rector, en concordancia con las políticas fijadas en el Plan Estratégico Nacional de Turismo elaborado por el Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo.
4. Elaborar el reglamento interno para su funcionamiento.
5. Coordinar los planes de promoción y capacitación turística requeridos por los Fondos Mixtos de Promoción y Capacitación Turística.
6. Ejercer las demás atribuciones que le sean conferidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo y sus reglamentos.

De la formación y capacitación.

Artículo 19. Corresponde al Instituto Nacional de Turismo (INATUR), para lograr la formación y capacitación de las ciudadanas y ciudadanos en materia turística, lo siguiente:

1. Organizar programas de formación y capacitación turística, en coordinación con las dependencias y órganos de la administración pública nacional, estatal y municipal; instituciones privadas, nacionales e internacionales, con el objeto de crear centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y técnicos para la actividad turística.
2. Coordinar con el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de educación, la capacitación turística en las comunidades organizadas, consejos comunales y demás formas de participación popular, usando como órganos de articulación a las instituciones educativas públicas y privadas.
3. Promover e incentivar el proceso de sensibilización turística en las comunidades.
4. Fomentar la creación de Hoteles Escuelas en las distintas regiones del territorio nacional.
5. Otorgar becas y otros beneficios, especialmente destinados a la adquisición de conocimientos y tecnologías de vanguardia, nuevas especialidades y formación de profesores, así como la iniciación y perfeccionamiento en el conocimiento de idiomas indígenas y extranjeros.

Del Consejo Directivo.

Artículo 20. La máxima representación y administración del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), será ejercida por el Consejo Directivo y estará integrado por el Presidente y cuatro (4) Directores con sus respectivos suplentes, a ser designados por la Ministra o el Ministro del Poder Popular con competencia en turismo. La conformación del Directorio debe garantizar en su seno la presencia de personas con conocimiento en las áreas administrativa, jurídica y turística.

De las atribuciones del Directorio

Artículo 21. Son atribuciones del Consejo Directivo del Instituto Nacional de Turismo (INATUR):

1. Presentar a consideración del Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo, para su aprobación, el plan operativo anual, el presupuesto, su memoria y cuenta anual, los manuales de organización, normas y procedimientos para su funcionamiento y el reglamento interno.
2. Autorizar a la Presidenta o el Presidente del Instituto la celebración de convenios y contratos de acuerdo con la normativa vigente.
3. Aprobar el plan anual de promoción y capacitación turística en concordancia con el Plan Estratégico Nacional de Turismo.
4. Aprobar las modificaciones presupuestarias de acuerdo a los límites establecidos en el reglamento vigente.
5. Aprobar los actos administrativos de efectos generales.
6. Presentar semestralmente al Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo o cuando éste lo solicite, un informe sobre el funcionamiento general del Instituto.
7. Las demás que le sean atribuidas por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, sus Reglamentos y el Reglamento Interno.

De la convocatoria

Artículo 22. El Consejo Directivo del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), se reunirá por lo menos una vez quincenal y será convocado por la Presidenta o el Presidente del Instituto o por cuatro (4) Directores. Los acuerdos y

decisiones aprobados por el Directorio deberán constar en actas debidamente firmadas por los asistentes a la sesión, quienes serán solidariamente responsables de los mismos, salvo que hayan hecho constar su desacuerdo.

El Consejo Directivo sesionará válidamente con la asistencia de la Presidenta o el Presidente más tres (3) de sus miembros, tomando las decisiones por mayoría simple de votos.

Atribuciones de la presidenta o presidente

Artículo 23. Son atribuciones de la Presidenta o del Presidente del Instituto Nacional de Turismo (INATUR):

1. Administrar el patrimonio e ingresos del Instituto, destinándolos a los fines previstos en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo y sus Reglamentos.
2. Otorgar poderes de representación judicial y extrajudicial, previa autorización del Consejo Directivo.
3. Ejecutar las decisiones del Consejo Directivo.
4. Informar la agenda a tratar en las reuniones del Consejo Directivo, y sus decisiones y acuerdos a la Ministra o Ministro del Poder Popular con competencia en turismo.
5. Otorgar y firmar los documentos y contratos correspondientes a las operaciones autorizadas por el Consejo Directivo.
6. Rendir cuenta anual de su gestión al Ministerio del Poder Popular con competencia en turismo y al Consejo Directivo del Instituto, o cuando estos lo soliciten.

7. Adquirir o enajenar bienes muebles o inmuebles de conformidad con las leyes que regulan la materia, previa aprobación del Consejo Directivo.
8. Actuar conjuntamente con el Directora o Director de Administración y Finanzas y con cualquier otra Directora Ejecutiva o Director Ejecutivo o Gerente, para la apertura y movilización de cuentas bancarias; librar cheques, giros y demás actos de comercio.
9. Ejercer la máxima autoridad administrativa en materia de personal, de conformidad con las leyes que regulan las relaciones funcionariales y laborales con los servidores de la administración pública nacional, comprendiendo las facultades para ingresar, ascender, trasladar o egresar personal.
10. Las demás que le sean atribuidas por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, sus reglamentos y el Reglamento Interno.

De la dirección ejecutiva

Artículo 24. A los fines de coadyuvar a su funcionamiento, el Instituto Nacional de Turismo (INATUR), contará con una Dirección Ejecutiva que estará a cargo de una Directora o Director, quien será de libre nombramiento y remoción de la Ministra o el Ministro del Poder Popular con competencia en turismo.

Atribuciones del director o directora ejecutiva

Artículo 25. Son atribuciones y deberes de la Directora Ejecutiva o el Director Ejecutivo:

1. Ejecutar las decisiones que dicte la Presidenta o el Presidente y el Consejo Directivo en lo que corresponda, en atención a lo dispuesto en este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo y demás actos normativos

2. Suplir las faltas temporales de la Presidenta o el Presidente del Instituto, previa autorización del Consejo Directivo.
3. Expedir las copias certificadas de las decisiones, acuerdos y demás actuaciones del Consejo Directivo, así como de cualquier otro documento original que repose en sus archivos.
4. Dar cuenta a la Presidenta o el Presidente de todos los asuntos por resolver en cuanto a la rutina diaria del Instituto.
5. Las demás que le sean atribuidas por este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, sus reglamentos y el Reglamento Interno.

Todo este conjunto de leyes, en sus correspondientes artículos, se traen a la presente investigación, partiendo del criterio de que en su esencia, se contiene la reglamentación jurídica que permite y garantiza el derecho que tienen los trabajadores de cualquier ente público a gozar del beneficio de ser evaluados en su desempeño, y además que los resultados de dicho proceso sirvan como base para establecer mejoras en las condiciones y calidad de vida del personal.

En el caso del INATUR, como órgano del Estado venezolano, las posibilidades de desarrollar un sistema de mejoramiento del recurso humano, optimizar y fortalecer sus competencias a partir de un proceso evaluativo, debe asentarse sobre bases que establezcan y den garantías de que éste se cumpla con apego a las normas y leyes que proveen las orientaciones más generales, a fin de respetar los derechos fundamentales de los trabajadores, con justicia y equidad.

2.5. Sistema de Variables

Una vez identificadas las variables, cada una de ella debe ser definida conceptualmente, según la Universidad Santa María (2008), “las variables representan a los elementos, factores o términos que puedan asumir valores cada vez

que son examinados, o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan”. (p.36).

Por tanto definir las variables es señalar un concepto o significado a cada una, con el fin de conocer y determinar cuáles son sus significados para la investigación.

2.5.1. Conceptualización de Variables

A fin de caracterizar lo referente a la definición o conceptualización de las variables, Hernández y otros (2006), expresan lo siguiente:

Trata el término o variable con otros términos y cuando describen la esencia o las características de un objeto o fenómeno indica que se les denomina definiciones reales. Por ello, es necesario para el investigador, ir más allá de las definiciones conceptuales y también utilizar las operacionales (p. 97).

De acuerdo con la metodológica de esta investigación la definición de variables es donde se expresan los objetivos específicos, la identificación de las variables y la respectiva definición conceptual las mismas:

Cuadro N° 2.2

Identificación y Definición de Variables

Objetivos específicos	Variable	Definición conceptual
Diagnosticar la situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del área sustantiva del INATUR	Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores	Estado en que se encuentra el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño de un personal, particularmente en cuanto a las normativas que se aplican, las normas y procedimientos, los instrumentos utilizados y el seguimiento que se le realiza
Describir el instrumento que aplica actualmente la Gerencia de Recursos humanos del INATUR para evaluar el desempeño de los trabajadores del área sustantiva.	Instrumentos que aplica la Gerencia de Recursos humanos para evaluar el desempeño de los trabajadores	Caracterización de la instrumentación que aplica la organización para ejecutar la evaluación del desempeño de su personal (lista de verificación, método de incidentes críticos y de investigación de campo entre otros
Determinar los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes en el área sustantiva del INATUR.	Elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos	Conjunto de aspectos a ser considerados cuando se desarrolla el proceso de evaluación del desempeño , con apego a las características de cada cargo y de las funciones que allí se ejecutan
Identificar las necesidades del área sustantiva del INATUR en cuanto al fortalecimiento de sus competencias.	Necesidades de la Gerencia en cuanto al fortalecimiento de sus competencias	Aspectos que, en opinión de la gerencia, se requieren para efectuar la evaluación del desempeño del personal, con una visión técnica del proceso
Elaborar la propuesta del Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR).	Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano basado en competencias	Elementos y aspectos que deben estructurarse para crear un sistema de evaluación del desempeño

Fuente: La autora (2013).

2.5.2. Operacionalización de Variables

Este procedimiento se emplea para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos observables y medibles; de acuerdo a Arias (2006): “Es el proceso mediante el cual se transforma la variable, de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensión e indicador” (p.56); la operacionalización permite establecer el área de estudio, así como los elementos que se sustraen del contenido de las variables para formar los indicadores, alcanzado de esta manera los fines del presente estudio:

Cuadro N° 2.3

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores	Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> - Normativas - Manual de normas y procedimientos - Instrumentos utilizados - Seguimiento
Instrumentos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos para evaluar el desempeño de los trabajadores	Documental	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de verificación - Método de incidentes críticos - Método de investigación de campo
Elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos	Técnico/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del trabajo - Disciplina laboral - Iniciativa - Capacidad de innovar - Disposición para el trabajo en equipo - Superación personal - Cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente - Organización - Comunicación - Solución de problemas - Cumplimiento del plan de trabajo.
Necesidades de las Gerencias en cuanto al fortalecimiento de sus competencias	Técnico/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Adiestramiento - Formación integral - Mejoras salariales - Reconocimiento
Sistema de Evaluación del Desempeño del recurso humano basado en competencias	Técnico/ Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del personal - Actividades de cada cargo - Evaluación por parte del supervisor inmediato - Evaluación por parte de la gerencia de recursos humanos - Evaluación por parte del superior del supervisor inmediato - Coevaluación - Autoevaluación - Evaluación ajustada a las condiciones actuales del personal - Planificación de la evaluación del desempeño en tiempo adecuado - Método de evaluación del desempeño aplicado - Participación colectiva en el proceso de evaluación del desempeño

Fuente: La autora (2013).

2.6. Definición de Términos Básicos

Actitud: Tendencia del comportamiento afectivo regida por el comportamiento que un individuo tiene con respecto a hechos, situaciones o instituciones (Reza, 1995).

Aptitud: Disposición o preparación establecida, relacionada con una disposición específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual esta es modificada preparando al sujeto para cierto tipo de actividades. Dessler (2009).

Aprendizaje: Es la modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura del conocimiento. Reza (1995).

Calidad de Trabajo: Capacidad demostrada por el trabajador para utilizar efectivamente sus conocimientos y habilidades en la realización de sus tareas, cumpliendo con las instrucciones y exigencias en cuanto a tiempo y normas establecidas por su supervisor inmediato. Dessler (2009).

Capacitación: Consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo. Dessler (2009).

Clima Organizacional: Se refiere a un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son medibles, las cuales son percibidas en forma directa e indirecta por la gente que vive y trabaja en el ambiente, que considera que modifican su conducta y su motivación. Villegas (2010).

Comportamiento: Conjunto de actividades y disposiciones mentales, morales y emocionales, que describen la conducta del trabajador ante las responsabilidades asignadas y relacionadas con su área de trabajo. Werther y Davis (2000).

Confianza: Sólo en un ambiente en que se pueda ser más abiertos, francos y libres para disentir el individuo puede aceptarse más a gusto consigo mismo y a los demás, y así crear y sostener genuina confianza. Cooper y Sawaf (2003).

Conocimiento: Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar una tarea. Reza (1995).

Desarrollo: Es la actividad organizada, estructurada y el continuo proceso de educación, cuyo objetivo es enriquecer y hacer trabajadores capaces. Gómez (2009).

Desempeño: Medida de productividad o rendimiento de una persona en su puesto de trabajo, relacionado con logros eficacia, conducta, resultado. Áñez (2001).

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Milkovich (2008).

Eficiencia: Eficiencia se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible". Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar. Killian (2010).

Identidad Corporativa: Expresa que la identidad corporativa "es el modelo optimo de la institución o sea el proyecto institucional orientará la determinación de un repertorio de rasgos y valores estables que compondrán un texto de identidad es decir el discurso explícito de la personalidad y carácter óptimos de la institución. Mercado (2002).

Orientación de Resultados: Capacidad demostrada por el trabajador para

presentar resultados de forma continua y progresiva en relación con las funciones desempeñadas en el cargo y las metas establecidas. (Diccionario de Competencias U.S.B.).

Satisfacción Laboral: Es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso. Blum y Naylor, (2000).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

En atención a la necesidad de desarrollar la investigación referida a proponer mejora del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), se definió la estructura metodológica adecuada a la problemática expuesta y en concordancia con los objetivos planteados; en primer lugar, se estableció que el estudio es un diseño de campo que, según la UPEL (2011), es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 5).

En este sentido, el problema abordado en el área sustantiva del INATUR por la presente investigación referido a las debilidades que presenta su sistema de evaluación del desempeño, tal como se evidenció en el desarrollo teórico contiene múltiples aristas que deben tratarse, en consecuencia, son diversos aspectos lo que deben describirse y estudiarse mediante el desarrollo de un análisis sistemático que implica desmembrar sus diversos componentes, es decir, métodos usados, normativas vigentes, procedimientos, entre otros aspectos a seguir.

A partir de la realización de este proceso de identificación y descripción del problema, es posible entonces dar una respuesta adecuada, mediante la explicación de las causas y efectos que el problema de la evaluación del desempeño ocasiona en la institución, es decir, conociendo a fondo la naturaleza del problema para resolverlo.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, definido por la UPEL (2011), de la siguiente manera:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas tecnológicos, métodos o procesos. Es un modelo operativo de una unidad de acción, y está orientado a proporcionar repuesta para la solución de problemas. (p. 7).

En este sentido, en atención a la definición e implicaciones metodológicas de los proyectos factibles, Balestrini (2006), señala lo siguiente:

Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada (p. 8).

A este respecto, se buscó presentar una propuesta para mejorar el sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), que al implementarla le permita al referido ente gubernamental corregir situaciones y problemas relacionados con el desempeño laboral de sus trabajadores, en la búsqueda constante de mejorar y fortalecer sus

competencias.

3.3. Área de Estudio

El estudio se llevó a cabo en el área sustantiva del INATUR, la cual comprende las Gerencias de promoción y mercadeo, fondos mixtos y propiedades, recaudación y finanzas, capacitación y formación y, desde el punto de vista teórico-conceptual se ubicó en el ámbito de las ciencias administrativas, específicamente, en el componente de la atención al recurso humano, asociado al desempeño laboral.

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Para realizar cualquier estudio de campo, se debe tomar como referencia, un espacio natural de acción donde se evidencie la problemática que se quiere estudiar, es decir, donde se pueda identificar la comunidad sujeto de observación para la cual se puedan proyectar los resultados de la investigación.

En tal sentido, Arias (2006), define la población como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (p.51), de tal manera que la población definida para generar la propuesta en función de mejorar el desempeño laboral del personal del área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), a partir de la aplicación de un instrumento que permitió evaluar sus competencias, estuvo conformada por la totalidad del personal (fijos y contratados) que se desempeña en diferentes funciones administrativas en el área en estudio, los cuales en su totalidad son ochenta y cuatro (84) personas.

En atención a lo expuesto, se tiene que toda la población es absolutamente conocida y previsible, lo que condujo al criterio de Azorín (2001), al señalar que “una

población es finita cuando está involucrada por un número limitado de elementos, por ello conviene indicar que algunas veces se puede considerar el estudio en su totalidad” (p.55), a partir del cual se completó la configuración de la población objeto de estudio.

3.4.2. Muestra

En atención a la problemática planteada y, de acuerdo con los criterios poblacionales definidos, se requiere adoptar lo que según Hurtado (2000), afirma de la muestra, “Una porción significativa del universo que se selecciona para entrevistar la muestra, siempre debe tener las mismas características del universo ya que es representativa de este” (p.65); con base al conocimiento que se tiene acerca de la cantidad y características de los integrantes del universo del cual se ha de obtener la información requerida por el estudio, se utilizó el muestreo aleatorio simple para conocer el tamaño de la muestra, la cual se obtuvo a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \alpha/2 \cdot P \cdot Q}{N \cdot e^2 + z^2 \cdot \alpha/2 \cdot P \cdot Q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población.

Z²= $\alpha/2$ = Valor tabulado de la distribución normal para el nivel de significancia.

P= Probabilidad que el resultado de la encuesta sea favorable.

Q= Probabilidad que el resultado de la encuesta sea desfavorable.

e= Error máximo admisible.

Obteniendo los siguientes resultados al desarrollar la ecuación:

$$n = \frac{(84) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(84) \cdot (0,10)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = \frac{80,6736}{0,84 + 0,9604}$$

$$n = \frac{80,6736}{1,8004} \quad \text{en donde} \quad n = 45$$

Donde el tamaño de la muestra estuvo constituido por 45 empleados fijos y contratados del área sustantiva del INATUR.

Para determinar la muestra encuestada del personal fijo y contratado, se realizó el muestreo estratificado, el cual según Salama (1997) “consiste en dividir la población en grupos denominados estratos, luego se obtiene una muestra de cada estrato” (p.98). La fórmula que se aplicó fue la siguiente:

$$nh = \frac{n}{N} Nh$$

En donde:

nh = tamaño de la muestra de estrato

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Nh = tamaño del estrato.

Obteniendo el siguiente resultado al desarrollar la ecuación.

$$nh = \frac{45}{8} \times 16 = 9 \text{ fijos}$$

$$nh = \frac{45}{84} \times 68 = 36 \text{ contratados}$$

Cuadro N° 3.1

Muestreo estratificado (personal fijo)

Gerencias Sustantivas	Tamaño Estrato (Nn)	Tamaño de la Muestra Estrato (Nn)
Promoción y Mercadeo	12	5
Capacitación y Formación	2	2
Fondos Mixtos y Propiedades	0	0
Recaudación y Fiscalización	2	2
Total	16	9

Fuente: La autora (2013).

De acuerdo con los resultados obtenidos en los diferentes estratos se considero que como la muestra para los fijos es más homogénea, se distribuyó en función del número de empleados.

Cuadro N° 3.2
Muestreo Estratificado (personal contratado)

Gerencias Sustantivas	Tamaño de Estrato (Nh)	(%)	Muestra Estrato (nh)
Promoción y Mercadeo	28	41,17	15
Capacitación y Formación	18	26,4	9
Fondos Mixtos y Propiedades	7	10,29	4
Recaudación y Fiscalización	15	22,05	8
Total	68	100	36

Fuente: La autora (2013).

La selección de los porcentajes se determinó tomando en cuenta la no homogeneidad de los estratos estudiados.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1. Técnicas

Con la finalidad de obtener información necesaria para la realización de la Investigación sobre la propuesta de un sistema para mejorar el desempeño del personal del área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), se trabaja con lo que según Tamayo y Tamayo (2000), son las técnicas de recolección de datos “la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”. (p.164); en este orden de ideas, la

autora consideró pertinente definir la técnica que aplicaría para expresar la manera en que se recabarían la información y los datos requeridos por el presente estudio.

En tal sentido, se decidió implementar como técnica de recolección de datos, la encuesta, la cual es definida por Arias (2006), como “el método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)” (p.80), de acuerdo con la definición, en la investigación se desplegará la técnica de la encuesta, en su forma escrita.

Así mismo, se maneja la técnica de la observación, la cual es definida por Sabino (2002), de la siguiente manera: “la observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar” (p. 132); al respecto, la observación de las actividades que desarrollan cotidianamente el personal del área sustantiva durante sus labores, permitirá a la autora apoyar el registro de información, haciendo uso de sus sentidos orientados a percibir la manera como se evalúa al personal.

3.5.2. Instrumento

Continuando con el orden metodológico establecido en función del logro de los objetivos propuestos por el estudio y en concordancia con la técnica de recolección de datos seleccionada, se define la aplicación de los instrumentos para entrar directamente en el campo de la investigación y tomar los datos requeridos para su realización; en tal sentido, Hurtado y Toro (2001), plantean que los instrumentos “son formularios elaborados para registrar los datos obtenidos durante el proceso de recolección” (p.42).

A los fines del presente trabajo, se utilizó como instrumento el cuestionario, que según Tamayo y Tamayo (2000), “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite además aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio (p.124).

De acuerdo con lo expuesto, este cuestionario constituye un método eficiente, por cuanto permite identificar con más detalle y objetividad los problemas que más interesan dentro de la investigación, aportando datos esenciales y precisos para el estudio. Ver modelo del Cuestionario utilizado (Anexo A).

El cuestionario en cuestión se diseñó conformado por preguntas cerradas, con opciones de respuesta estructuradas en forma de escala configuradas en Totalmente, Medianamente y De ninguna manera y, el mismo se aplicó a la muestra durante el horario laboral normal, donde el trabajador tomó el tiempo suficiente requerido para responder cada uno de los ítems.

3.6. Validación del Instrumento

La validación está referida al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y para realizarla, la investigadora ha considerado someter la validez del contenido del cuestionario al juicio de expertos, es decir, a la valoración de especialistas en la temática abordada, los cuales evaluaron los diferentes ítems en su redacción, coherencia y pertinencia.

En tal sentido, la prueba permite tener de una forma más coherente y pertinente el instrumento, de manera de lograr el propósito planteado en la investigación; una vez obtenido los resultados de la validación, se evidencia que el instrumento cumple con la validez de contenido necesaria, lo cual permite su aplicación en virtud de la pertinencia, redacción y plena coherencia del contenido con las variables objeto de estudio sometidas a medición a través de sus dimensiones e indicadores.

3.7. Técnicas de Análisis de Datos

Con el propósito de presentar de manera sistemática los datos recabados en el proceso de aplicación del instrumento a la población seleccionada, la investigación se apoya en lo que expresan Tamayo y Tamayo (2000), acerca de las técnicas de análisis

de los datos, “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico, pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas” (p.115).

En tal sentido, se recurrió a los beneficios que aporta la estadística descriptiva con el propósito de sistematizar y analizar la totalidad de la información obtenida de los integrantes de la población, los cuales se organizaron y presentaron en cuadros de valores absolutos y porcentuales, a fin de facilitar su procesamiento desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación con su correspondiente análisis, los cuales fueron obtenidos en base a la metodología planteada para el desarrollo de los objetivos propuestos por el estudio realizado en el área sustantiva del INATUR, con el objeto de diseñar una propuesta de mejora para su sistema de evaluación del desempeño del recurso humano.

4.1. Presentación de Resultados

El análisis de los resultados se realizó con fundamento en las respuestas suministradas por la muestra seleccionada, los cuales se presentan a continuación en cuadros de frecuencias absolutas y porcentuales, de acuerdo con las variables desarrolladas; en consecuencia, la información que a continuación se presenta es clara y precisa, incorporándose los elementos relevantes recopilados en la investigación a través de la guía de observación y el cuestionario, todos ellos son imprescindibles para el análisis, a los efectos de realizar su interpretación y comentarios finales.

Cuadro 4.1

En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita al personal la realización del trabajo con calidad

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	17	38
Medianamente	21	47
De ninguna Manera	7	15
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 47% de la muestra expresa que la evaluación de desempeño facilita medianamente realizar el trabajo con calidad, el 38% afirma que totalmente la facilita, y el 15% restante, expresa que de ninguna manera lo hace.

En relación a lo planteado por la muestra, se considera que la evaluación del desempeño aplicada en el INATUR, no genera ciertamente en toda el área sustantiva las herramientas óptimas para facilitar la realización del trabajo con calidad.

Es importante resaltar, que uno de los elementos señalados por los encuestados, por el cual no es totalmente efectiva la relación evaluación del desempeño y la realización del trabajo con calidad, es el hecho de que no existe un manual de normas y procedimientos, que oriente la planificación de las actividades según los cargos, por lo tanto, la programación de las mismas quedan sujetas a los criterios de cada gerente.

Cuadro 4.2.

En el INATUR, la evaluación del desempeño ayuda a que el personal sea disciplinado en el cumplimiento de sus labores

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	16	36
Medianamente	20	44
De ninguna Manera	9	20
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Acerca de la contribución que la evaluación del desempeño da a la disciplina laboral, el 44% expresó que medianamente la proporciona, el 36% piensa que esa relación se da totalmente y el 20% restante, cree que de ninguna manera tienen algo que ver.

De allí se puede interpretar que la relación existente entre ambos aspectos, es decir, evaluación del desempeño y disciplina laboral contribuye medianamente, como porcentaje mayoritario, al logro y el cumplimiento de las normativas de trabajo.

Cuadro 4.3.

En el INATUR, la evaluación del desempeño estimula al personal a mostrar iniciativa en la realización de sus labores

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	13	29
Medianamente	20	44
De ninguna Manera	12	27
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

La muestra consideró que el proceso de evaluación del desempeño estimula la iniciativa en la realización de sus labores medianamente en un 44%, el 29% dijo que totalmente y el 27% afirmó que de ninguna manera la estimula.

De acuerdo con estos resultados se tiene que en el área sustantiva del INATUR, la evaluación del desempeño estimula medianamente en un 44%, la iniciativa laboral.

Es importante resaltar, que se hace evidente la necesidad de reforzar este aspecto fundamental del proceso de evaluación del desempeño, como lo es el estímulo que los supervisores deben crear en los empleados para el desempeño efectivo y eficientes de sus responsabilidades en pro de alcanzar tanto los objetivos personales como los institucionales.

Cuadro 4.4.

En el INATUR, la evaluación del desempeño estimula la capacidad de innovación en el personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	13	29
Medianamente	18	40
De ninguna Manera	14	31
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

De acuerdo con los resultados del cuestionario aplicado al personal del área sustantiva del INATUR, en relación a la evaluación del desempeño y su estímulo a la capacidad de innovación, el 40% de la muestra expresó que medianamente se alcanza, el 31% consideró que de ninguna manera se logra y el 29% opinó que totalmente es así.

Si bien es cierto, que la evaluación del desempeño debe ser una alternativa factible para que el personal pueda crear, desarrollar o implementar cambios en la práctica laboral, en opinión del personal del área sustantiva sólo el 29%, considera que la innovación es un resultado directo de la evaluación del desempeño que se aplica en el INATUR, sin embargo, la opinión resaltante se encuentra en el 40%, que seleccionó la alternativa medianamente.

Es importante destacar, que en opinión de la muestra, la capacidad de invención en las actividades que se desarrollan generalmente se logran por razones personales o por motivación en el grupo de trabajo.

Cuadro 4.5.

En el INATUR, la evaluación del desempeño fortalece la disposición para el trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	9	20
Medianamente	19	42
De ninguna Manera	17	38
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 42% de la muestra enunció que la evaluación del desempeño medianamente fortalece la disposición para el trabajo en equipo, mientras 38% expresó que de ninguna manera es así; y el 20% restante consideró que la fortalece totalmente.

Se observa en esta percepción que el 20% del personal consultado tiene la idea de que el trabajo en equipo constituye un valor agregado de la evaluación desempeño, esta circunstancia, permite acotar, que el trabajo en equipo es una de las condiciones que más influye en los trabajadores de forma positiva, porque permite que haya compañerismo, genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas.

Sin embargo, los resultados plasmados en este mismo cuadro detallan que el porcentaje mayor 42%, sólo percibe esta realidad medianamente, y el 38%, de ninguna manera lo relaciona, se puede interpretar, que la evaluación del desempeño no genera cohesión y sentido de pertenencia de forma equitativa a toda el área sustantiva, cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta

valores, actitudes y normas de conducta comunes. Lo que se traduce en resultados satisfactorios para el equipo y la institución.

Cuadro 4.6.

En el INATUR, la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	14	31
Medianamente	24	53
De ninguna Manera	7	16
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

De los 45 empleados encuestados se obtuvo que el 53% opinó que medianamente la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal, el 31% se centro hacia totalmente y el 16% de la muestra consideró que de ninguna manera la promueve.

Sin lugar a dudas, que la evaluación del desempeño debe constituir un insumo importante para contribuir a la superación personal de los trabajadores, en el INATUR, según la opinión de en un 53% de la muestra, las actividades que se desarrollan benefician y estimulan la superación personal, medianamente.

El 31%, considera que la evaluación del desempeño promueve totalmente, mayor autoestima, mejores relaciones interpersonales, desarrollo profesional y

desarrollo intelectual, que son elementos clave en el empleado cuando alcanza la superación personal en el ambiente laboral.

Al comparar estos resultados, se determina que la institución debe, optimizar los procesos en la aplicación de la evaluación del desempeño, para que los resultados favorables sobre este tema tratado, se extiendan a toda el área sustantiva, en virtud de alcanzar un desarrollo pleno en línea general del personal, y se obtenga como resultado, el logro de metas y objetivos para el INATUR.

Cuadro 4.7.

En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	5	11
Medianamente	15	33
De ninguna Manera	25	56
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 56% de la muestra encuestada respondió que de ninguna manera, la evaluación del desempeño ayuda al cumplimiento de las normativas de seguridad e higiene laboral, el 33% dice que medianamente, y un reducido grupo ubicado en 11% respondió que si las facilita totalmente.

Se observa, que más del 50% afirma que no existe vinculación alguna entre ambas concepciones.

Es importante mencionar que según la opinión de la mayoría de los empleados, el INATUR, no cumple con lo establecido en La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) y su Reglamento Parcial, donde se establece que Cualquier organización, sea esta una sociedad civil, mercantil, o de cualquier otra naturaleza, está en la obligación de cumplir con lo establecido en esta ley, para garantizar a los trabajadores permanentes y ocasionales, condiciones de seguridad, salud y bienestar, en un medio ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio de sus facultades físicas y mentales.

Cuadro 4.8.

En el INATUR, el desarrollo de las actividades es producto de la evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	8	18
Medianamente	13	29
De ninguna Manera	24	53
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

En cuanto a los niveles de organización en el desarrollo de las actividades y su analogía con la evaluación del desempeño el 53% afirmó que no lo es de ninguna

manera, el 29% afirmó que lo es medianamente, y el 18% restante afirmó que totalmente tienen una vinculación.

Estos resultados implican una incidencia negativa en la evaluación del desempeño del personal, pues mientras no se apliquen los procedimientos correctos, ni con la instrumentación adecuada, la gestión que se realiza no alcanza a cumplir los objetivos propuestos en cada tarea asignada, ocasionando dificultades en los logros que el personal debería alcanzar en lo que realiza y en los resultados de la evaluación del desempeño.

En este sentido, el tema de la aplicación de las normas es conducente a la implementación de instrumentos de trabajo para desarrollar las actividades asignadas y su seguimiento constante, en consecuencia, si estos no existen los trabajadores no los conocen, entonces las normas para la evaluación del desempeño no se están aplicando de manera adecuada

Cuadro 4.9.

En el INATUR, la evaluación del desempeño promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la organización

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	6	13
Medianamente	14	31
De ninguna Manera	25	56
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 56% consideró que la evaluación del desempeño no promueve de ninguna manera la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, el 31% opinó que la promueve medianamente y el 13% de la muestra manifestó que la evaluación del desempeño la promueve totalmente.

De los resultados se interpreta que la mayoría del personal consultado no asocia la comunicación organizacional como una consecuencia directa de los aspectos efectivos que una adecuada evaluación propicia entre el personal.

Cuadro 4.10.

En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita la solución de problemas

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	10	22
Medianamente	17	38
De ninguna Manera	18	40
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 40% de la muestra consideró que la evaluación del desempeño no facilita de ninguna manera la solución de problemas, el 38% afirmó que sólo lo hace medianamente, mientras que el 22% expresó que la facilita totalmente.

Uno de los objetivos de todo sistema de evaluación del desempeño, es determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo, este proceso de socializar sobre la actuación del empleado, permite solucionar problemas en el desarrollo de las tareas asignadas.

Al respecto, el 40% de la muestra plantea que la evaluación que se realiza no permite de ninguna manera, la solución de problemas en el área sustantiva del INATUR, consideran que no existe antes ni durante la aplicación del instrumento un proceso de retroalimentación que permita solucionar las debilidades de los empleados, para establecer soluciones en las áreas específicas de trabajo.

Sin embargo, un 38% considera que medianamente la evaluación del desempeño propicia la solución de problemas, en opinión de la muestra, no lo conciben como positivo, porque se pueden identificar los problemas o las funciones donde el empleado presenta dificultades en la ejecución de las actividades, pero generalmente los gerentes permanecen un lapso de tiempo corto en el puesto de trabajo, lo cual impide hacer seguimiento a las acciones correctivas y verificar si se alcanzaron los resultados.

Cuadro 4.11.

En el INATUR, se considera el cumplimiento del plan de trabajo como una consecuencia directa de la evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	8	18
Medianamente	14	31
De ninguna Manera	23	51
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Acerca del cumplimiento del plan de trabajo, el 51% de los encuestados cree que de ninguna manera es una consecuencia directa de la evaluación del desempeño, el 31% de los empleados opina que lo es medianamente, mientras que el 18% de la muestra consideró que es totalmente una consecuencia directa de la evaluación del desempeño.

Debe existir una corresponsabilidad entre la evaluación del desempeño y la planificación y cumplimiento del plan de trabajo, no obstante se infiere de acuerdo con las respuestas del personal que no se consideran los resultados de la evaluación para la programación de las actividades, tanto por la gerencia de recursos humano como, por los gerentes del área sustantiva del INATUR.

Cuadro 4.12.

En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	14	31
Medianamente	17	38
De ninguna Manera	14	31
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 38% de la muestra manifestó que la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal medianamente, el 31% piensa que sí lo es totalmente, mientras que el 31% restante opina que de ninguna manera es así.

Para que la institución pueda alcanzar sus objetivos y metas es necesario que el talento humano esté capacitado desde todo punto de vista profesional, teórico, moral y cultural. Por esto surge la necesidad de que el INATUR, implemente programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, capacitar y actualizar a su personal, en los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

No obstante, solo un 31% del personal del área sustantiva indicó que es totalmente eficiente el adiestramiento como resultado de la evaluación del desempeño que se aplica a los empleados.

Además, el 38% de la muestra, manifestó que se logra medianamente, por la siguiente razón, la gerencia de recursos humanos genera un plan de adiestramiento para la capacitación del personal, el cual, no responde a una planificación de acuerdo con los resultados de la evaluación que evidencie las necesidades de cada área sustantiva.

Tal y como lo establece el artículo 61, de la Ley de Estatuto de la Función Pública, el cual señala lo siguiente: con base en los resultados de la evaluación, la gerencia de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo de los funcionarios y funcionarias públicos...

Los resultados planteados por este segmento de la muestra, indican que lo establecido en esta Ley no se corresponde totalmente con la realidad del INATUR.

Cuadro 4.13.

En el INATUR, la evaluación del desempeño genera formación integral del personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	9	20
Medianamente	21	47
De ninguna Manera	15	33
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Respecto a la incidencia de la evaluación del desempeño en la formación integral del personal, el 47% de la muestra consideró que lo hace medianamente, el 33% dice que de ninguna manera es así, y el resto de la muestra 20% consideró que se logra totalmente.

De allí se desprende que el 47%, de los trabajadores del área sustantiva encuestados, perciben que la formación integral del personal, es producto de la evaluación del desempeño, lo que puede significar que la Institución está desaprovechando una de las ventajas de este proceso como una fuente de información para tomar decisiones en cuanto a las necesidades de adiestramiento del personal en consonancia con los objetivos de la misma.

Cuadro 4.14.

En el INATUR, los planes de mejoras salariales son cónsonos con los resultados de la evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	4	9
Medianamente	9	20
De ninguna Manera	32	71
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

De acuerdo con este resultado referido a la apreciación del personal acerca que si las mejoras salariales están en concordancia con los resultados de la evaluación del desempeño, el 71% considera que de ninguna manera lo son, el 20% expresó que medianamente y el 9% expresó que totalmente si lo es.

En efecto, existe una razón fundamental que corrobora la veracidad de estos resultados. El hecho de que el personal contratado que es más del 70%, por no ser funcionario de carrera, es decir, personal fijo de la institución, no goza de los beneficios establecidos en la ley de Estatuto de la Función Pública referido al pago de compensación.

En este caso, el personal contratado señaló que los responsables de gestionar sobre esta temática en la institución no crean políticas que permitan compensar el desempeño, siendo estos empleados hasta de 10 años de servicios en el organismo.

Cuadro 4.15.

En el INATUR, la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimiento al desempeño del personal

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	4	9
Medianamente	7	15
De ninguna Manera	34	76
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Este resultado permite observar que el 76% de la muestra considera que de ninguna manera la evaluación del desempeño genera la implementación de planes de reconocimiento al personal, mientras que el 15% consideró que si lo permite medianamente y el 9% que lo permite totalmente.

Sobre la base de los resultados se tiene que existe una opinión prominente del 76%, referida a que de ninguna manera la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimientos para distinguir el desempeño de los empleados. Por tanto, en el INATUR se desestima que para poder obtener resultados esperados, la organización debe mostrar gratitud hacia sus colaboradores y éstos al mismo tiempo responderán a ello, es como una especie de fórmula directamente proporcional. Si reconoces mi labor los niveles de rendimiento serán mayores. Se trata de la reciprocidad y equidad que debe existir en las relaciones de trabajo, donde el reconocimiento esté dado por definir la consistencia emocional y valor humano que merece la gente.

Asimismo, cabe destacar que es muy grato para los trabajadores recibir reconocimientos por su desempeño, pues se eleva el nivel identificación con la organización y más aún les hace sentir que su trabajo es importante para la empresa, de lo contrario pensarán que en ésta se le resta valor al servicio que prestan, lo cual puede generar desmotivación, descontento, desagrado y resentimientos contra la organización.

Se hace necesario, el fomento de planes de reconocimiento al desempeño del personal, que sirvan como estímulo el servicio individual y colectivo para incrementar una disposición al trabajo, y alcanzar los objetivos personales e institucionales.

Cuadro 4.16.

Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del Área Sustantiva del INATUR

Resultados de la Guía Observación

Ítem	S	M	N	S	M	N	S	M	N	S	M	N
Se aplican las normativas laborales en la realización de las tareas		X			X			X			X	
Las tareas se ejecutan de acuerdo a lo estipulado en los manuales y procedimientos			X			X			X			X
Se aplican instrumentos de trabajo para desarrollar las actividades		X			X			X			X	
Se hace seguimiento constante al desarrollo de las actividades asignadas	X			X			X			X		

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Leyenda: S = Si; M = Medianamente; N = No

En atención a los resultados de la guía de observación, se evidencia que se emplean medianamente las normativas para la realización de las tareas, las actividades labores que se ejecutan no son producto de un manual de normas y procedimientos creado por la institución, sin embargo, se aplican medianamente instrumentos de trabajo para la ejecución de las actividades, y que efectivamente se realiza seguimiento constante a las actividades asignada a cada coordinación en las gerencias sustantivas del INATUR.

Cuadro 4.17.

En el INATUR, se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	9	20
Medianamente	12	27
De ninguna Manera	24	53
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

En opinión del 53% de la muestra encuestada se evalúa totalmente a todos los trabajadores bajo los mismos criterios, de acuerdo con la opinión del 27% de ellos, sólo se hace medianamente, mientras que para el restante, es decir, el 20%, de ninguna manera se realiza el proceso con base en los mismos criterios.

No se utilizan los mismos criterios de evaluación para el personal. Los empleados fijos son evaluados de acuerdo al sistema de evaluación emitido por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas por ser funcionarios de

carrera, y se realiza dos veces al año, como lo establece la Ley de Estatuto de la Función Pública.

Sin embargo, la evaluación que se efectúa a los empleados contratados es diseñada por la gerencia de recursos humano y cada gerente encargado del área sustantiva. En términos generales, dicha evaluación se realiza como un requisito previo a la renovación de contratos en la institución y se aplica una vez al año.

Cuadro 4.18.

En el INATUR, se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	4	9
Medianamente	8	18
De ninguna Manera	33	73
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Mayoritariamente, el 73%, de la muestra encuestada expresó que de ninguna manera las actividades inherentes a cada cargo son tomadas en cuenta para evaluar el desempeño, mientras que el 18%, consideró que medianamente son tomadas en cuenta y el 9%, expresó que totalmente son tomadas en cuenta.

La opinión más notable de la muestra, dada por un 73%, indica que las actividades de cada cargo, no son consideradas para evaluar el desempeño, es decir, que el proceso de evaluación del desempeño que se realiza en el área sustantiva del

INATUR no parte de las funciones que desempeña el trabajador para constatar si efectivamente cumple con los parámetros del desempeño laboral esperado.

Cuadro 4.19.

En el INATUR, el personal es evaluado por su jefe inmediato

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	37	82
Medianamente	5	11
De ninguna Manera	3	7
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 82%, del personal encuestado, respondió totalmente, al consultarle si es evaluado por su jefe inmediato, el 11%, expresó, que medianamente es evaluado, y, sólo el 7%, opinó que ninguna manera es evaluado por su jefe inmediato.

De acuerdo con los resultados, la responsabilidad de efectuar la evaluación del desempeño en el INATUR, recae en los jefes inmediatos, pues el 82% de los encuestados así lo manifestó; esta situación amerita de mucha atención por parte de la Directiva del instituto, pues al dejar la aplicación de este proceso directamente en manos de los jefes inmediatos de cada área se puede estar incurriendo en errores, puesto que se presta para que los jefes lo efectúen basándose en subjetividades, y esto a su vez, desdice de la formalidad de la evaluación.

Es importante mencionar además, que el ente evaluador debe tener como mínimo seis meses desempeñando funciones en el cargo para aplicar la evaluación de

desempeño. Sin embargo, los trabajadores consultados plantearon que por el alto índice de rotación que tienen los gerentes en el área sustantiva del INATUR, en muchos casos, menos del lapso establecido, se les permite realizar las evaluaciones, Lo que puede generar, resultados dudosos, por el hecho de no conocer el desempeño laboral, y de la influencia de la percepción personal del evaluador hacia el trabajador.

Cuadro 4.20.

En el INATUR, el personal es evaluado por el Gerente de Recursos Humanos

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	0	0
Medianamente	0	0
De ninguna Manera	45	100
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 100%, de la muestra expresó que de ninguna manera es evaluado por el gerente de recursos humanos. De lo cual se desprende que en esta organización, se resta importancia al papel de la Oficina de Recursos Humanos, como órgano directamente responsable de planificar y ejecutar el proceso señalado, así como de procurar la objetividad y formalidad que se requiere para tal fin.

En este sentido, se tiene que la responsabilidad de la gerencia de recursos humanos del INATUR, radica en brindar asesoría a los gerentes responsables de aplicar la evaluación y de dar seguimiento al proceso para su cumplimiento.

Cuadro 4. 21.

En el INATUR, el personal es evaluado por el superior de su supervisor inmediato

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	0	0
Medianamente	0	0
De ninguna Manera	45	100
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 100% de la muestra afirma que de ninguna manera el superior de su supervisor inmediato realiza procesos de evaluación del desempeño. Confirmándose así lo señalado en referencia a los resultados del Cuadro 4.19, que la responsabilidad de efectuar la evaluación del desempeño en el INATUR, recae en los jefes inmediatos.

Cuadro 4.22.

En el INATUR, el personal es evaluado por sus compañeros

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	4	9
Medianamente	13	29
De ninguna Manera	28	62
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Ante la pregunta que si es evaluado por sus compañeros, el 62% de la muestra expresó que de ninguna manera lo hacen, el 29% señaló medianamente y el 9% afirmó que totalmente realizan esa práctica.

Estos resultados permiten apreciar que la mayoría del personal encuestado señala que no realizan la coevaluación como un proceso que permite aprender del resto de sus compañeros a través del trabajo que se ejecuta en grupo e individualmente en el área sustantiva del INATUR. Con lo cual se desestima la posibilidad de despertar el interés particular de los miembros del grupo de trabajo para mejorar el desempeño de las actividades a su cargo.

Cuadro 4.23.

En el INATUR, el personal autoevalúa su desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	20	44
Medianamente	13	29
De ninguna Manera	12	27
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 44% de la muestra expresó que totalmente se autoevalúa, mientras que el 29% expresó que medianamente, mientras que el 27% respondió de ninguna manera.

Estos resultados señalan que 44% del personal entrevistado afirma que autoevalúa su desempeño totalmente, lo que les puede permitir valorar sus habilidades y destrezas, así como también la calidad del trabajo que realizan, para garantizar la calidad en la prestación de sus servicios.

Sin embargo, llama la atención que estas respuestas resultan contradictorias en función de los resultados contemplados en el Cuadro 4.19, pues allí se puso de manifiesto que el 82% de los informantes respondió la opción “totalmente” con respecto a que el personal es evaluado por su jefe inmediato.

Por lo tanto, se puede agregar que pueden estarse presentando algunas debilidades en la aplicación de este proceso en el INATUR, así como en la información previa a la realización del mismo, pues el personal desconoce realmente sobre quién recae la responsabilidad de efectuar la evaluación del desempeño.

Cuadro 4.24.

En el INATUR, la forma en que se evalúa el desempeño está adaptada a sus condiciones actuales

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	0	0
Medianamente	15	33
De ninguna Manera	30	67
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 67% de la muestra, expresó que la forma en que se evalúa el desempeño de ninguna manera está adaptada a las condiciones actuales de la organización; el 33% considera que si está adapta medianamente, mientras que ningún porcentaje consideró que totalmente es así.

Las razones que a continuación se señalan justifican, según lo planteado por el personal, el por qué la evaluación del desempeño que se aplica en el INATUR, no se adapta a las condiciones actuales de la organización.

Una evaluación persigue medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre el recurso humano. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, y ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización. Es decir, sirve como instrumento de supervisión y desarrollo del personal. Sin embargo, esta serie de condiciones no se les atribuyen a los resultados que se logran del proceso de evaluación que se efectúa en la institución.

Cuadro 4.25.

En el INATUR, se planifica la evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	4	9
Medianamente	13	29
De ninguna Manera	28	62
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

La opinión del 62% de la muestra gira en torno a que de ninguna manera se planifica con anticipación la evaluación del desempeño, el 29% afirma que se realiza medianamente y sólo el 9% considera que se realiza totalmente.

Estos resultados muestran que en opinión del 62% de los empleados, la planificación del proceso de evaluación en la institución, no se genera de ninguna manera, siendo este un elemento fundamental en el logro de los objetivos, tanto del INATUR, como del personal que labora en él. Si se planificara, al menos se preguntara al personal sobre los objetivos de desarrollo individual, para garantizar una evaluación del desempeño integral.

La alternativa medianamente, fue seleccionada por el 29% de la muestra, que sustentó su opinión en la siguiente razón, la evaluación del desempeño se planifica únicamente porque se cumple con su aplicación, pero generalmente se realiza a destiempo, es decir en la institución no se realiza cada seis meses, sino en los meses posteriores que corresponde.

Cuadro 4.26.

En el INATUR, el personal conoce el método aplicado para evaluar el desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	5	11
Medianamente	10	22
De ninguna Manera	30	67
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

En cuanto al conocimiento que tiene el personal del área sustantiva del INATUR sobre el método que se aplica en la organización para evaluar el desempeño el 67% expresó de ninguna manera lo conoce, el 22% señaló que medianamente lo conoce, y el porcentaje restante el 11% respondió que totalmente lo conoce.

En opinión mayoritaria del 67% del personal consultado, de ninguna manera se conoce el método que se aplica en el proceso de evaluación del desempeño a los empleados fijos y contratados en las gerencias que conforman el área sustantiva del INATUR; al respecto complementaron que sólo se les presenta el instrumento ya establecido para su aplicación, pero que en su defecto, no tienen conocimiento de cuáles son los medios o pasos se han utilizado para llegar a tal fin.

Sobre la validez de este comentario, se evidencia que en el INATUR, su personal desconoce del método específico utilizado para el proceso de evaluación del desempeño, lo cual desdice de los requisitos de objetividad e integridad, para garantizar los resultados de su aplicación.

Cuadro 4.27

En el INATUR, todos los miembros de la organización se involucran en el proceso de evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	2	4
Medianamente	9	20
De ninguna Manera	34	76
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

Acerca de la participación de los miembros de la organización en el proceso de evaluación del desempeño, el 76% de los trabajadores encuestados afirma que de ninguna manera participa, el 20% que lo hacen medianamente, y el 4% respondió totalmente.

El 76%, considera en este aspecto en particular, que de ninguna manera tienen participación en este proceso, por el hecho que sólo se les evalúa, y en su opinión no tiene la debida importancia, pues los objetivos de desarrollo individual a evaluar deben ser discutidos con anterioridad con el empleado, con la finalidad de que ambas partes, estén de acuerdo y la evaluación del desempeño permita realmente conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores en la ejecución de las funciones.

En opinión de los empleados, la gerencia de recursos humanos y los gerentes responsables de evaluar el desempeño de los empleados, son los que generalmente se involucran directamente con el proceso de evaluación.

La evaluación del desempeño en la institución debe ser un instrumento para medir los efectos positivos o negativos que se deriven de su aplicación, planificar las estrategias a seguir para reforzar o menguar tales efectos, y por último, alcanzar resultados óptimos y eficientes que impacten al personal y a la institución en general.

Cuadro 4.28.

En el INATUR, el personal es informado de los resultados de su evaluación del desempeño

Alternativa	Frecuencia Absoluta (N°)	Frecuencia Relativa (%)
Totalmente	44	98
Medianamente	1	2
De ninguna Manera	0	0
Total	45	100%

Fuente: La autora (Mayo, 2013).

El 98% de la muestra expresó que totalmente se les informa de los resultados de la evaluación del desempeño, sólo el 2% señaló la opción medianamente.

Sobre la base de estos resultados, se evidencia que existe la transferencia de información a los trabajados sobre los resultados de la evaluación del desempeño.

Sin embargo, en comentarios expresados por los colaboradores se conoció, que no se genera un proceso de retroalimentación como fin último de la evaluación del desempeño, no se visualiza la contribución de la misma, en el fortalecimiento de las competencias. Tampoco se plantean los planes para corregir las debilidades, en muchos casos, no existe una reciprocidad de información, entre el supervisor

inmediato y el evaluado, lo que se traduce en fallas en los resultados, y en una visión negativa entre ambas partes.

4.2 Análisis General de Resultados

A los fines de visualizar de manera integral los resultados obtenidos en la indagatoria realizada a la muestra del personal del INATUR, así como de alcanzar los objetivos propuestos por el estudio realizado en el mismo, para proponer mejora del sistema de evaluación del desempeño de su recurso humano en el área sustantiva, a continuación se exponen las consideraciones realizadas por la autora, sobre la información aportada.

- En líneas generales, en el Instituto Nacional de Turismo (INATUR), solo el 47%, del personal del área sustantiva considera que medianamente la evaluación del desempeño que se realiza facilita la ejecución de las tareas con calidad.
- La relación existente entre la evaluación del desempeño y disciplina laboral, contribuye medianamente al logro y el cumplimiento de las normativas de trabajo, esto implica una incidencia en la evaluación del desempeño del personal, pues mientras no se apliquen los procedimientos correctamente, ni con el instrumento y métodos adecuados, la gestión que se realiza no alcanza a medir el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada tarea asignada, ocasionando dificultades en los logros que el personal debería tener en las actividades que realiza.
- No existe un manual de normas y procedimientos que permita planificar de manera eficiente y coordinada las funciones, tareas, y actividades a ejecutar de acuerdo a los cargos y sus responsabilidades en las gerencias del área sustantiva.

- Con relación a las normativas establecidas en la Ley de Estatuto de la Función Pública, en los Artículos 57, 58, 59, 60 y 61, referidos a la evaluación del desempeño, el INATUR, no cumple eficientemente con el debido procedimiento para la aplicación del instrumento.
- En este sentido, el tema de la aplicación de normas es conducente a la implementación de instrumentos de trabajo para desarrollar las actividades asignadas y su seguimiento constante, en consecuencia, si éstos no existen, los trabajadores no los conocen, entonces las normas para la evaluación del desempeño no se están aplicando de manera adecuada.
- En cuanto a los elementos que deben ser tomados en cuenta al evaluar el desempeño, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos, la valoración substancial que hace el personal es medianamente, sobre la relación existente entre evaluación del desempeño y aspectos como: iniciativa laboral, capacidad de innovación, trabajo en equipo, y superación personal.
- Se interpreta que no se percibe la contribución de la evaluación de desempeño como un proceso conducente al logro de objetivos comunes, por ejemplo, si no estimula el trabajo en equipo, la comunicación y el ambiente de trabajo, sin duda está fallando un aspecto primordial de la evaluación que es la retroalimentación para mejorar las relaciones interpersonales.
- En cuanto a los temas de seguridad e higiene en el desarrollo de las actividades, comunicación entre los diferentes niveles, solución de problema, y el cumplimiento de los planes de trabajo, como consecuencia de la evaluación del desempeño, se constató en líneas generales una visión negativa, como opinión principal del personal.
- Con referencia a lo antes expuesto, el personal, percibe en la evaluación del desempeño que este conjunto de aspectos necesarios no están siendo tomados en cuenta, solo se genera la aplicación de la herramienta de evaluación, más no

la calidad de alcance que debe tener. En consecuencia, esto constituye un aspecto a corregir del sistema de evaluación del desempeño del organismo.

- En cuanto a los aspectos relacionados con el adiestramiento y la formación integral del personal, se obtuvo como resultado predominante, que la evaluación del desempeño, medianamente, proporciona alternativas para la capacitación.
- Asimismo, en opinión de la muestra consultada, el plan de formación y capacitación que se genera en la gerencia de recursos humanos, no responde a una planificación de acuerdo con las necesidades reales de cada una de las gerencias del área sustantiva, en consecuencia, no perciben que la evaluación del desempeño impacte en el beneficio del trabajador desde todo punto de vista. De hecho que abarquen tanto al trabajador, como a la organización y a la sociedad en general, como producto del cumplimiento eficiente y satisfactorio de unas funciones que están orientadas a prestar servicios a la colectividad.
- Existe un amplio sector de trabajadores que consideran, que la evaluación del desempeño tal como se realiza en el INATUR, no constituye un proceso cuyos objetivos conducen a mejoras y beneficios para ellos, pues pareciera que son aspectos totalmente disociados y así lo percibe más del 70% del personal. Hay dos aspectos puntuales que abonan a este rechazo hacia la evaluación del desempeño como son la falta de alineación de los resultados de dicho proceso con la aplicación de mejoras salariales y el reconocimiento a los trabajadores.
- Se verificó que mayoritariamente el personal no es evaluado bajo los mismos criterios, y que de ninguna manera se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño; es decir, el proceso evaluativo que se realiza en el área sustantiva del INATUR no parte de las funciones que desempeña el trabajador para contrastar si efectivamente cumple con los parámetros del desempeño laboral esperado.

- En el INATUR existe un proceso de evaluación del desempeño para el personal fijo, que se realiza dos veces al año y se evalúa, con el instrumento generado por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas, otro para el personal contratado que la genera en el área de Recursos Humanos, el cual es anual con la finalidad de cumplir con un requisito para la renovación de contratos.
- En cuanto a los aspectos referidos a quienes realizan la evaluación del desempeño en el INATUR, el 82% de los empleados del área sustantiva expresaron ser evaluados totalmente por el jefe inmediato. El 100%, dijo que de ninguna manera es evaluado por el gerente de recursos humanos. Y El 100% de la muestra afirma que de ninguna manera el superior de su supervisor inmediato realiza procesos de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño que se aplica no se adapta de ninguna manera a las condiciones actuales de la institución, de acuerdo con los siguientes aspectos: no mide el rendimiento laboral del trabajador, no estimula o juzga el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño, y no ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.
- El 76%, de los empleados no participa en el desarrollo de los objetivos individuales (ODI), desconoce el método y procedimientos con los cuales es evaluado, en un 67%. Sin embargo, el personal es informado de los resultados de la evaluación del desempeño en un 98%.
- Estas apreciaciones con respecto al funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño del organismo, se pudieron verificar a través de la observación realizada, la cual permitió constatar que, entre otras cosas, se trata entonces de reorientar la metodología con la cual se está aplicando el proceso de evaluación del desempeño, mejorando sustancialmente la forma cómo se aplica, a fin de

que el personal perciba que lo que se está realizando es para mejorar también en beneficios para ellos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se reflejan, las conclusiones a que arriba la autora al final de la investigación, así mismo, se expresan las recomendaciones necesarias a los fines de mostrar al ente que motivó el estudio, los aspectos que se deben atender desde la Gerencia de Recursos Humanos del INATUR, como máximo organismo de atención al personal, a los fines de mejorar y alcanzar los objetivos de la institución.

5.1. Conclusiones

De acuerdo con la problemática expuesta a lo largo del estudio en su contexto analítico - descriptivo y, en concordancia con los objetivos planteados por el presente trabajo, la autora arribó a las siguientes consideraciones concluyentes:

- Los criterios manejados por la organización, inherentes a las normativas laborales en la realización de las tareas, no se aplican correctamente y no existe la instrumentación adecuada, así como los planes y programas que se deriven de una política de atención al recurso humano coherente, sistemática, integral y sostenida.
- El sistema de evaluación del desempeño aplicado al área sustantiva del INATUR, no contribuye a facilitar al personal aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación tales como la innovación, la disposición al trabajo en equipo, la superación personal, el cumplimiento de los planes de trabajo, solución de problemas, al igual que al mejoramiento de las relaciones interpersonales a partir de una efectiva comunicación entre los diferentes niveles de la organización y el desarrollo de un ambiente sano de trabajo a través de la aplicación de las normas de seguridad e higiene y medio ambiente.

- El sistema de evaluación del desempeño que actualmente aplica el INATUR, adolece de una clara concepción en su contenido, en consecuencia, las necesidades de atención al trabajador no se visualizan con claridad, es decir, no son percibidas por el personal.
- El personal del área sustantiva conoce ambiguamente la metodología establecida para el desarrollo de la aplicación de la evaluación del desempeño.
- Las normativas legales vigentes en materia de evaluación del desempeño no se cumplen efectivamente en el INATUR.
- La evaluación del desempeño carece de relación con el crecimiento de los empleados del área sustantiva del INATUR, debido a las siguientes razones: la gerencia de recursos humanos no toma decisiones de desarrollo, remuneración, promoción, a todos los empleados por igual, no existe la oportunidad para que el supervisor y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo, la evaluación del desempeño no conduce a el desarrollo de un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño, a la luz de las fortalezas y debilidades demostradas.

5.2 Recomendación

A los fines de precisar aspectos necesarios que deben ser corregidos y en respuesta a los objetivos planteados por la investigadora, es imprescindible elaborar un conjunto de sugerencias que van orientadas a atender situaciones institucionales que afectan a la Gerencia de Recursos Humanos del INATUR, en el marco de mejorar su sistema de evaluación del desempeño.

Tomando en cuenta todas las consideraciones concluyentes realizadas por la autora en cuanto a las debilidades que presenta el sistema de evaluación del desempeño del personal del área sustantiva del INATUR, valen algunas precisiones

relevantes a la investigación, al ámbito académico y al gerencial institucional, porque, en definitiva, no tendría sentido el estudio ni valor investigativo real, si sus resultados no tienen posibilidad de ser llevados a la práctica y confrontados en la realidad; en tal sentido, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones.

- Promover un desarrollo de las actividades laborales más participativo para los trabajadores, apoyado en una sólida política comunicacional que propicie un ambiente de trabajo sano, cordial y en permanente comunicación en todos los niveles, a fin de promover en el personal el ánimo por conocer más y mejor los esfuerzos que el organismo realiza para mejorar sus condiciones laborales, como objetivo de un proceso formal de evaluación del desempeño.
- Tomar en cuenta la opinión de los trabajadores en cuanto a lo que se espera obtener del sistema de evaluación del desempeño, sus expectativas acerca de lo que el proceso de evaluación va a significar en su vida tanto laboral como personal, qué beneficios y mejoras consideran que éste podría arrojar en aras de mejorar las condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos institucionales. En este sentido, es recurrente el tema de la participación de los trabajadores, pues nadie conoce mejor lo que aspiran, que los mismos interesados, en consecuencia, el personal puede aportar sobre este tema con base en sus expectativas; si se analiza y discute con el personal la necesidad de la evaluación del desempeño, sus objetivos y finalidades, sin duda, este redundará en un proceso más eficiente.
- Implementar la propuesta de un sistema de evaluación que mejore significativamente el desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del INATUR, considerando elementos clave que deben ser tomados en cuenta para alcanzar resultados óptimos, de acuerdo con las responsabilidades y criterios de los cargos existentes, tales como los lapsos de evaluación, la instrumentación adecuada y la retroalimentación de los resultados.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del INATUR, Caracas. 2013

6.1. Presentación de la Propuesta

La propuesta que a continuación se presenta, fue diseñada en atención a las debilidades y carencias observadas a partir del diagnóstico realizado en el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), acerca del sistema de evaluación del desempeño que se aplica al recurso humano, lo cual, siendo un problema que requiere ser subsanado lo antes posible, constituye el objetivo central de la presente investigación, por tal razón se hace referencia a la elaboración de un modelo de sistema de evaluación por competencias, que servirá para optimizar el perfil de sus trabajadores en la medida en que mejora su calidad de desempeño:

En este sentido, es importante comprender que el corazón de una organización y la fuerza que la impulsa es su recurso humano a todo nivel y la capacidad que demuestren, así como la eficiencia y sensibilidad social que evidencie su desempeño, serán factores determinantes para lograr los objetivos propuestos por la organización, sobre todo, tratándose de un organismo de naturaleza pública, que presta un servicio a la comunidad centrado en la garantía de un derecho humano como es la actividad turística.

En este marco de referencia se presenta un modelo de evaluación del desempeño por competencias, que permita a la institución mejorar el sistema de evaluación que existe en el INATUR, en función de un plan específico que mejore sustancialmente tanto su operatividad como su eficiencia, siempre buscando que

aflora en el marco del desempeño del recurso humano lo mejor de sus competencias. Transitar ese camino facilita, sin duda, el logro de los objetivos de la organización.

6.2. Objetivos de la Propuesta

6.2.1. Objetivo General

Mejorar el sistema de evaluación del desempeño del recurso humano del área sustantiva del INATUR, apoyándose en la consideración del enfoque de competencias.

6.2.2. Objetivos Específicos

1. Establecer las competencias a evaluar en el recurso humano del área sustantiva del INATUR.
2. Elaborar el instrumento para evaluar las competencias del recurso humano del área sustantiva del INATUR.
3. Elaborar el plan de evaluación del desempeño por competencias para fortalecer y mejorar el desempeño del recurso humano del área sustantiva del INATUR.

6.3. Justificación de la Propuesta

Las organizaciones requieren tener presente que existen fenómenos concretos, tales como la conducta de sus miembros, los cambios que deben ser introducidos, el grado de satisfacción laboral, las comunicaciones efectivas, el trabajo en grupo, la formación integral del trabajador y la prestación de un servicio, entre otros; así como la incidencia de todos estos aspectos en el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el perfil del recurso humano y su capacidad para ejercer un cargo, cumplir determinadas funciones, integrarse al grupo, trabajar en equipo con disciplina y atender al usuario con respeto, mostrando sentido de solidaridad y sensibilidad social, requiere de un manejo gerencial acorde, tanto con las expectativas organizacionales como con las individuales, por cuanto involucra un alto grado de sintonía de las necesidades del organismo con las de cada uno de sus miembros y con las de la comunidad.

De tal manera que, corresponde a la gerencia estar permanentemente atenta a las carencias, necesidades y debilidades de su recurso humano, particularmente en cuanto a su mejoramiento profesional y personal, así como en lo pertinente a la motivación y el estímulo que puedan requerir, a fin de propiciar en ellos la disposición a mejorar sus niveles de desempeño, a ampliar sus perspectivas de fortalezas y oportunidades personales, es decir a maximizar sus horizontes profesionales, lo que de manera sencilla y eficaz, es posible lograr desde un proceso de evaluación permanente que, en definitiva, no es otra cosa que impulsar cada día el desarrollo de sus actividades y su desempeño en general.

En este orden de ideas, se justifica plenamente la presente propuesta, en tanto que le ofrece al INATUR un marco de referencias mediante el cual pueda desarrollar las competencias de su recurso humano, a partir de un proceso permanente de evaluación sencillo, y, en especial, ajustado a los requerimientos de cada uno de sus perfiles, que los conduzca a un desempeño eficiente.

La propuesta para evaluar al recurso humano del área sustantiva del INATUR con base en competencias, está orientada hacia la necesidad de mejorar el trabajo que se realiza desde el sistema de evaluación del INATUR, a los fines de fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas, en un marco de parámetros claros y precisos de los aspectos que deben ser evaluados, competencias que deben ser fortalecidas, mejoradas y profundizadas de manera permanente, sistemática y continua, a los fines de cumplir las funciones que se deben ejecutar dentro de la organización de manera efectiva.

En este sentido, el plan se fundamenta en un enfoque sistémico de las relaciones laborales, el cual pone el énfasis en identificar las capacidades de fondo de la persona, conduciendo a desempeños superiores dentro de la organización desde una perspectiva integral, de relaciones asertivas en los diferentes niveles, a fin de promover y lograr los objetivos establecidos en el sistema de evaluación del INATUR.

La propuesta plantea una evaluación con base en tres variables concretas centradas en el conocimiento, habilidades y actitudes del recurso humano, a fin de desarrollar su capacidad de trabajar en condiciones de incertidumbre y de cambio, pensando en innovar para crear y solucionar problemas, capacidad para trabajar en equipo, en interacción mediada por las diversas tecnologías de información y comunicación.

6.4. Estructura de la Propuesta

El plan de evaluación propuesto se ha diseñado con la finalidad de presentar al recurso humano del área sustantiva del INATUR una alternativa que permita mejorar sus competencias y desempeño, en razón de lo cual está integrado por un conjunto de componentes que, en primera instancia, define las variables a evaluar con sus correspondientes indicadores, la presentación del instrumento que debe aplicarse de manera sistemática al personal para realizar el proceso de evaluación y, por supuesto, el plan de ejecución propiamente dicho, de la siguiente manera:

Objetivo N° 1

Establecer las competencias a evaluar en el recurso humano del área sustantiva del INATUR

A los fines de establecer las competencias que deben ser evaluadas, se plantea una estructura que permite identificar aspectos claramente definidos en el recurso humano, son variables asociadas directamente a su desempeño, las cuales deben monitorearse permanentemente a partir de indicadores específicos, a fin de ir progresivamente visualizando su desenvolvimiento:

1. Competencia: Conocimiento (Indicadores teóricos-conceptuales)

El dominio de esta competencia se centra en el manejo de herramientas teóricas, conceptuales y, en general de información especializada que debe manejar el personal en su desempeño; mediante los siguientes indicadores se puede establecer qué tanto se aproxima el evaluado a este conocimiento y en qué medida va generando transformación a partir de su conocimiento:

- Manejo fluido de conceptos y aspectos teóricos: este indicador permite observar si el trabajador maneja conceptos y teorías asociados a su desempeño profesional.
- Manejo de situaciones problema: desde este indicador se verifica si aplica el dominio conceptual del trabajador se aplica para dar tratamiento especializado a los problemas que se le presentan.
- Búsqueda de soluciones a los problemas: este indicador evidencia si desde los conocimientos adquiridos se generan herramientas teóricas que permiten aportar soluciones técnicas a los problemas que cotidianamente se presentan en el trabajo.
- Conocimiento de los objetivos de trabajo: dentro de los conocimientos esperados, debe estar el dominio de la información institucional, en consecuencia, es fundamental verificar que el trabajador demuestre el dominio de los objetivos gruesos que orientan la gestión.

- Sistematización de experiencias en la gestión: los resultados de la gestión son el producto del aporte de todo el conjunto de prácticas y conocimientos de los trabajadores en su cotidianidad laboral, por lo que éstos deben ser sistematizados y resguardados; este indicador permite verificar este proceso.
- Formación: Más allá del conocimiento especializado debe haber en el trabajador una disposición a manejar información general que alimenta y fortalece la cultura del trabajo, con este indicador se puede visualizar la intensidad de este componente.

2. Competencia: Habilidades (Indicadores procedimentales)

Dentro de las competencias, es fundamental conocer las diversas habilidades que el personal dispone para desarrollar sus actividades, tomando en consideración que, en ocasiones, se puede requerir movilización interna para cubrir vacantes temporales (vacaciones, reposos, entre otros), en razón de lo cual, es una necesidad organizacional conocer las potencialidades que cada cual puede aportar en un momento dado, además que esto facilita la integralidad en el desempeño, de allí la importancia de evaluar permanentemente los siguientes indicadores:

- Realización de diagnósticos de situaciones problema: Es el seguimiento constante, tanto a los problemas observados, como a las medidas y soluciones aplicadas.
- Levantamiento de actas y minutas de reunión: Este procedimiento constituye una herramienta muy útil y eficaz para el seguimiento y sistematización del desempeño, por lo que es importante verificar qué tanto se apoya el trabajador en su aplicación.
- Socialización de decisiones y resoluciones: La participación colectiva de los trabajadores genera y fortalece el compromiso y la identidad corporativa, de allí

la importancia de evidenciar que el compartir la información y las decisiones sea una práctica sistemática y recurrente del personal.

- Uso de herramientas tecnológicas: El dominio y aplicación de herramientas tecnológicas por parte del personal, constituye una fortaleza invaluable para su desempeño que da valor agregado a las actividades que realiza, en consecuencia, es de particular relevancia evidenciar su uso.
- Uso de archivos y registros: Otra herramienta de peculiar relevancia para organizar y sistematizar que se produce en un ámbito laboral lo son sin duda, el archivo y el registro, por ello es importante verificar su implementación.
- Aplicación de técnicas y métodos: El desempeño laboral asociado a la eficiencia, sin duda requiere de la aplicación de técnicas y métodos de trabajo adecuados a las necesidades organizacionales para lograr los objetivos propuestos, lo cual está vinculado expresamente al mejoramiento progresivo de las acciones y tareas diarias, de allí la importancia de evaluar permanentemente su despliegue por parte de los trabajadores.
- Implementación de estrategias: Un aspecto vital a fortalecer en el personal lo constituye la disponibilidad de manejarse con la implementación de estrategias claras para resolver problemas, es decir, para decir con precisión cómo ha de resolver cada dificultad que se le presenta.
- Capacidad inventiva y creativa: Una habilidad propia y característica de cada trabajador para resolver problemas es su capacidad para innovar, que implica inventar y crear soluciones y soluciones con base en su conocimiento y experiencia, por lo que es una habilidad que constantemente debe promoverse y estimularse, desde luego, en el marco de la planificación.
- Innovación de materiales e instrumentos: En concordancia con la habilidad anterior, esta es la capacidad de crear instrumentos y materiales diversos y aplicarlos para aplicarlos al desempeño para cumplir eficientemente con las

tareas asignadas, es apoyarse en las herramientas que se tienen, mejorarlas y crear las que no existen y se requieren.

- Planificación y ejecución de políticas: Sin duda, todo desempeño, cumplimiento de tareas y logro de objetivos, deben estar enmarcados en los planes y políticas organizacionales, seguir instrucciones dentro de este marco es una habilidad que debe estimularse de manera sistemática.

3. Competencia: Actitudes (Indicadores actitudinales)

Ninguna competencia se puede desarrollar en el trabajador si no existe la disposición en él o ella a transformar su propia realidad laboral, esto implica la necesidad de propiciar el fortalecimiento de nuevas y mejores actitudes hacia el trabajo, desarrollar conciencia sobre la identidad y el compromiso que debe tenerse como lo que se hace, en consecuencia, el seguimiento y monitoreo constante de estos indicadores facilitan observar de manera permanente los cambios actitudinales que va mostrando el trabajador para mejorar su desempeño:

- Manejo de criterios: Evidencia en el trabajador el sentido común que emplea para cumplir sus tareas con apego a la racionalidad.
- Manejo de la tolerancia: Expresa la disposición del trabajador a oír opiniones diversas y aceptar aquellas que son distintas a las suyas sin desmedro de la armonía, el respeto y el sano ambiente de trabajo.
- Manejo de la comunicación: La comunicación es la herramienta organizacional por excelencia para garantizar las relaciones óptimas de trabajo, por lo que resulta de particular relevancia evaluar su despliegue por parte de cada trabajador en cada espacio y cada tarea ejecutada.
- Manejo de la disciplina laboral: Se refiere a la disposición del personal a ejecutar sus tareas con apego a las normas, políticas y planificación establecida.

- Responsabilidad laboral: La responsabilidad se asocia al cumplimiento de las tareas y funciones asignadas con un claro compromiso organizacional.
- Identidad corporativa: Es la capacidad del trabajador de internalizar los valores y principios de la organización y actuar de manera consecuente en su desempeño.

Objetivo N° 2

Diseñar los instrumentos requeridos para evaluar las competencias del recurso humano del área sustantiva del INATUR

Con el propósito de concretar la evaluación de las competencias se requiere de, al menos, un instrumento que permita realizar el seguimiento de manera efectiva; a continuación se presenta el instrumento propuesto, estructurado con base en los indicadores correspondientes a cada variable o competencia establecida.

Mediante la aplicación de este instrumento, se facilita la obtención de información de manera permanente sobre el desempeño de los trabajadores, específicamente acerca de las competencias básicas requeridas como son sus conocimientos acerca de las tareas que realiza, sus habilidades para ejecutarlas y la evolución de sus actitudes para encarar las situaciones que se le presentan.

Los resultados de su aplicación por parte de los supervisores inmediatos permite corregir fallas y debilidades, así como potenciar las fortalezas, en virtud de ser un instrumento sencillo, de fácil aplicación y, particularmente, accesibles en la lectura de los resultados concretos que arroja, pues permite ver si el trabajador en tres opciones hace o no lo que de él se espera en sus tareas.

Vale destacar en este sentido, que el instrumento en cuestión constituye una guía estructurada en tres opciones (Siempre, Algunas Veces, Nunca) de seguimiento que permite monitorear el cumplimiento o no, en algún momento de la tarea

asignada; de manera que se puedan sistematizar los resultados de una actuación y, en consecuencia, tomar decisiones pertinentes en materia de la capacitación y adiestramiento que requiere

Es por todo esto que el instrumento en cuestión es, en su estructura, sumamente sencillo, de fácil lectura e interpretación y difiere de otros instrumentos de recolección de información sólo en la finalidad y método de aplicación, pues de eso se trata precisamente, de obtener datos precisos acerca del desempeño del trabajador, es decir, no está orientado para que el trabajador desde su subjetividad lo responda, sino para que el supervisor, desde su objetividad observe el desempeño del personal y llene el formato.

Instrumento propuesto para evaluar las competencias del recurso humano del área sustantiva del INATUR

1. Indicadores teórico-conceptuales

1.1.-Sostienen conversaciones o discusiones argumentando teórica y conceptualmente sus planteamientos

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

1.2.- Analizan correctamente, de manera individual o colectiva, situaciones problemáticas comunes y/o complejas, utilizando adecuadamente teorías y conceptos

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

1.3.- Utilizan correctamente teorías y conceptos para sugerir posibles salidas a una situación

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

1.4.- Conoce los objetivos de su trabajo

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

1.5.- Sistematiza su experiencia en cuanto a la gestión

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

1.6.- Muestra interés por la formación y el estudio

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2. Indicadores procedimentales

2.1.-Realiza diagnósticos de las situaciones problema que se les presentan antes de tomar decisiones.

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.2.- Acostumbra a levantar y firmar actas al término de cada reunión de trabajo

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.3.- Informa y discute con el resto del equipo de decisiones y resoluciones tomadas en cualquier situación.

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.4.- Se apoya en herramientas tecnológicas para resolver situaciones de orden comunicacional.

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.5.- Dispone de archivos y registros de las actividades y procesos que realiza cotidianamente.

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.6.- Se apoya en técnicas y métodos apropiados para analizar y resolver problemas.

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.7.- Se plantean diversas estrategias en la resolución de problemas

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.8.- Demuestra capacidad inventiva y creativa en la solución de problemas asociados a su gestión

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.9.- Evidencia ingenio en la elaboración de materiales o instrumentos para realizar sus actividades

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

2.10.- Planifica y ejecuta políticas internas en la toma de decisiones

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

3. Indicadores Actitudinales

3.1.- Muestra amplitud de criterios en las conversaciones

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

3.2.- En medio de los debates y confrontaciones de ideas muestra tolerancia ante opiniones distintas

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

3.3.- Mantiene comunicación con sus compañeros sobre temas de trabajo

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

3.4.- Muestra disciplina laboral ante las normas institucionales

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

3.5.- Desarrolla sentido de pertenencia con el trabajo que realiza y con los medios con lo realiza

Siempre _____

Algunas Veces _____

Nunca _____

Objetivo N° 3

Organizar el plan de evaluación por competencias para mejorar el desempeño del recurso humano del área sustantiva del INATUR

El plan de evaluación del desempeño por competencias comprende un procedimiento que deberá realizarse con estricto apego a un conjunto de líneas de acción, orientadas a mejorar el sistema de evaluación ya existente en el INATUR, es una propuesta que permite fortalecer lo que ya se realiza con base en la normativa del organismo; tales líneas de acción se presentan a continuación:

- El proceso de evaluación lo ejecutan los supervisores en todos los niveles de la administración, de manera sistemática.
- Todo el personal debe ser evaluado con base en los mismos criterios y variables, incluso, el personal contratado.

- El proceso de evaluación debe ser conversado y consensuado con el recurso humano, a fin de explicarle los objetivos, metodología, procedimientos y resultados del mismo
- La evaluación del personal (mediante aplicación del instrumento propuesto) deberá realizarse dos (02) veces al año, de acuerdo con el artículo 58 de la Ley del Estatuto de la Función Pública
- Los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento propuesto, deben ser procesados por la Gerencia de Recursos Humanos.
- Los resultados obtenidos deben ser analizados con el equipo supervisor y conversado con cada evaluado.
- Los resultados de la evaluación deben ser el soporte y justificación para la elaboración de los planes de capacitación y desarrollo integral de las distintas competencias del personal, en función del mejoramiento de su desempeño, así como de los incentivos y licencias a que tienen derecho, en concordancia con los artículos 61 y 63 de la Ley del Estatuto de la Función Pública.

Cuadro N° 6.1
Plan de Evaluación

Dirigido a:	Tiempo	Recursos	Responsables de aplicación y retroalimentación	Responsables de evaluación
Todo el Personal del área sustantiva del INATUR	Semestral (dos veces al año)	Materiales disponibles en el INATUR (papelería, espacios, equipos, personal)	Supervisores de los distintos niveles	Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: La autora (2013).

6.5 Factibilidad de la propuesta

6.5.1 Técnica:

El INATUR cuenta con un equipo de trabajo consciente de las necesidades que tienen en cuanto a mejorar su desempeño, de tal manera que la Gerencia de Recursos Humanos, puede aprovechar esta fortaleza de la organización, a los fines de promover la realización de actividades informativas orientadas a sensibilizar aún más acerca de la importancia de apoyar la realización de este proceso de evaluación, a fin de generar mayor comprensión por parte del personal, en el entendido que se trata de la generación de mecanismos evaluativos conducentes a mejorar para bien de todo el personal, tanto como de la institución.

Por otra parte, en lo que se refiere a la implementación del proceso, no se requiere mayor logística que la necesaria en términos de artículos de oficina, para garantizar la factibilidad del modelo en la realización de las actividades formativas para su personal, en este caso se trata de papel para los instrumentos y, se entiende

que el organismo dispone ese recurso; luego, el proceso de evaluación es llevado a cabo por el mismo personal supervisor dentro de la cotidianidad de las actividades laborales, por lo que no implica un recurso extra de ninguna naturaleza.

6.5.2 Humana:

A los fines de garantizar la viabilidad en la aplicación del plan de evaluación con base en competencias para mejorar el sistema de evaluación del INATUR, está claro, que el organismo cuenta con un equipo de profesionales que se desempeñan en las diversas instancias supervisoras y, son ellos a quienes corresponde implementar el plan en las competencias del recurso humano bajo su responsabilidad, lo cual permite garantizar la factibilidad humana de la propuesta, sin generar ningún tipo de carga presupuestaria adicional.

6.5.3 Financiera:

La factibilidad de la propuesta, pasa forzosamente por la aprobación formal del organismo, en razón de lo cual, es condición necesaria su aceptación, a los fines de hacerla viable en caso de ocasionarse alguna erogación económica; no obstante, como ha podido observarse, los costos adicionales que la implementación del esquema de formación puede acarrear son prácticamente nulos, existe la posibilidad real y la disposición del organismo a evaluar la propuesta a futuro.

En consecuencia, la propuesta no representa costo alguno para la institución, por cuanto el proceso de evaluación se lleva a cabo dentro del marco de la estructura jerárquica del organismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Granica.
- (2008) Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires. Granica.
- Amaya, G. (2006). Las Competencias Productivas frente a las Académicas y las Laborales. Revista Magisterio Educación y Pedagogía. N° 22. Agosto – Septiembre 2006. Colombia.
- Añez, F. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela con Enmienda N° 1. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5.908 (Extraordinario), febrero 15 de 2009. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2002). Ley del Estatuto de La Función Pública. Gaceta Oficial No. 37.522 de fecha 06 de Septiembre de 2002. Caracas.
- Azorín, A. (2001) Cursos de Muestreo y Aplicación. México: Editorial Trillas.
- Badillo y Villasmil (2004), Medición del Valor del capital intelectual. Revista Contaduría y Administración, N° 203.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (7ma. Edición). Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Blum y Naylor, (2000). Estudios de Psicología laboral y administración de Recursos Humano. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- Campero, M. (2004). Desarrollo Gerencial de las Competencias - Enfoque Conceptual y Metodológico. Caracas Ediciones Vegas.

- Cooper, R. y Sawaf, A. (2003). La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones. Colombia. Editorial Norma.
- Dessler, G. (2009). Administración de Personal. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Diccionario de Administración de Recursos Humanos (2006). Las Competencias Laborales. Vol. III. (2ª Ed.). Santa Fe de Bogotá: Atlántida Editores.
- Diccionario de Técnicas de Organización y Administración (2005). La Organización en Tiempos de Transformación Barcelona. Tomo VI. Edit. Gandulla.
- Dolan, S. Schuler, R. y Valle, R. (2003) La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando Profesionales para el Siglo XXI. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- Fernández, G. (2009). El Manejo Exitoso de los Recursos Humanos a través de la Evaluación del Desempeño. Presentado como requisito Parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Recursos Humanos en el Instituto Universitario de Educación Especializada. Maracaibo. Zulia.
- Fletcher, S. (2006) Nuevas formas de evaluación y certificación. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. CONOCER. México.
- García M. (2009). Fundamentos de administración. México.
- Gasparini, L. y Villano, S. (2008). Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones del Sector Público. Presentado en la universidad de Carabobo como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Gestión. Valencia.
- Gómez, H. (2009). Lenguaje y Comunicación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de Investigación. (2ª Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado (2000) Metodología de la Investigación Holística. (3ª Ed.) Fundación Sypal. Caracas.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2001) Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios. Caracas. Exísteme Consultores.
- Killian Z. (2010) Planificación y Control de la Producción. Lito Formas. Bogotá, Colombia.

- Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las Competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (2004). Gestión de las Competencias. Ediciones 2000, S.A. Córdoba, Argentina.
- Márquez, N. (2007). Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Deusto, Caracas.
- Mercado, A. (2002) Relaciones Públicas. Editorial Universo. Maracaibo- Venezuela.
- Milkovich, T. (2008). Dirección y Administración de recursos humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Mitrani, A. (2005). Las competencias: Claves para una Gestión Integrada de Recursos Humanos. Bilbao: Deusto.
- Moliner (2007). El capital intelectual como Diferencia entre los Activos y los Pasivos intangibles. Revista Madrid N° 28.
- Mondy, W. y Noe, R. (2008) Administración de Recursos Humanos. Mexico. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- República Bolivariana de Venezuela (2012). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo, (aprobada vía habilitante según Decreto N° 4094). Gaceta Oficial N° 6.079 con fecha 15 de Junio. Caracas, Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela (2012). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (Aprobada vía habilitante), según Decreto N° 8.938 del 30 de abril de 2012.
- Reza, J. (1995). Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación. México. Editorial Panorama.
- Rodríguez, I. (2008). Programa de Adiestramiento en Inteligencia Emocional para Docentes del Centro de Estudios Avanzados. Presentado como requisito parcial para optar al título de Magister Scientiarum en Educación en la Universidad del Zulia.
- Rodríguez, L. (2009). Gestión del Conocimiento y Competencias Laborales. Competencia Laboral. Edit. Trillas México.

- Roger, T. (2006). Jerarquía de las Dimensiones de Evaluación del Desempeño Docente México: UNAM.
- Sabino, C. (2002). El Proceso de la Investigación. (6ª Ed.) Caracas. Editorial Panapo.
- Salama, M. (1997). Introducción a la Estadística General. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Samperio, L. (2002). Reflexiones sobre la Evaluación de las Competencias Laborales. Ciudad de México: Memorias del Quinto Foro de Evaluación Educativa.
- Smither, H. (2002). Análisis Confirmatorio de la Estructura Dimensional de un Cuestionario para la Evaluación del Desempeño. Investigaciones Psicológicas, Madrid: Ed. Akal.
- Spencer, L. (2006). La Gestión de las Competencias. Buenos Aires: Nuevo Mundo.
- Tamayo y Tamayo (2000) El Proceso de la Investigación Científica. México Editorial Limusa.
- Tejada, J. (2010). El Gerente y la Acción Mediadora. (3ª Ed.). Barcelona: ediciones Empresariales.
- Tobón, S. (2007). Formación Basada en Competencias. Monterrey: Orealc.
- Universidad Simón Bolívar. (2008 – 2009). Diccionario de Competencias (genéricas, estratégicas, técnicas, actitudinales) y Acciones de Desempeño a ser Evaluados. Vice-rectorado Administrativo. Dirección de gestión del capital humano. Departamento de Administración y Desarrollo del Personal Administrativo y Obrero. Área de Evaluación.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). Manual De Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ª Ed.). Caracas: Fedeupel.
- Universidad Santa María (2008). Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado. Caracas.
- Villegas, J. (2010). Desarrollo Gerencial - Enfoque Conceptual y Metodológico. Caracas Ediciones Vegas.
- Weihrich, H. (2005) Introducción a la Teoría Administrativa. Editorial Garcés. México.

Werther, L. y Davis, H. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Zabalza, T. (2002). Evaluación del Aprendizaje. Alternativas y Nuevos Desarrollos. México: Editorial Trillas.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

CUESTIONARIO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO BASADO EN
COMPETENCIAS PARA EL ÁREA SUSTANTIVA DEL INSTITUTO
NACIONAL DE TURISMO (INATUR), CARACAS. 2013

El cuestionario que a continuación le hago entrega tiene como finalidad obtener la información necesaria para realizar un análisis del tema referido a la evaluación del desempeño. La información obtenida a través de este instrumento es de carácter confidencial y sólo será utilizada como aporte para el trabajo de investigación titulado: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIA PARA EL ÁREA SUSTANTIVA DEL INSTITUTO NACIONAL DE TURISMO (INATUR), en tal sentido, es necesario destacar que este instrumento es completamente anónimo, razón por la cual toda la información suministrada por usted gozará de estricta confidencialidad.

De antemano, agradecemos su valioso apoyo y colaboración; la objetividad de su respuesta será su mayor aporte.

PARTE I: DATOS PERSONALES

1.- Nivel Académico Alcanzado:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con el nivel académico alcanzado.

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1.1.- Licenciado o equivalente () | 1.6.- Maestría en curso () |
| 1.2.- Diplomado en curso () | 1.7.- Maestría culminada () |
| 1.3.- Diplomado culminado () | 1.8.- Doctorado en curso () |
| 1.4.- Especialización en curso () | 1.9.- Doctorado culminado () |
| 1.5.- Especialización culminada () | |

2.- Departamento en el cual trabaja:

3.- Tiempo que tiene trabajando en Instituto Nacional de Turismo (INATUR)

4.- Condición laboral:

Marque con una Equis (X) la opción que se corresponde con su condición laboral actual

- | | |
|----------------|----------------------|
| 4.1.- () Fijo | 4.2.- () Contratado |
|----------------|----------------------|

PARTE II: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL

1.- en el INATUR, la evaluación del desempeño facilita al personal realizar el trabajo con calidad:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

2.- En el INATUR, la evaluación del desempeño ayuda a que el personal sea disciplinado en el cumplimiento de sus labores:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

3.- En el INATUR, la evaluación del desempeño estimula al personal a mostrar iniciativa en la realización de sus labores:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

4.- En el INATUR, la evaluación del desempeño estimula la capacidad de innovación en el personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

5.- En el INATUR, la evaluación del desempeño fortalece la disposición para el trabajo en equipo:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

6.- En el INATUR, la evaluación del desempeño promueve el interés por la superación personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuestas

7.- En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y medio ambiente:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

8.- En el INATUR, los niveles de organización en el desarrollo de las actividades son producto de la evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

9.- En el INATUR, la evaluación del desempeño promueve la comunicación entre los diferentes niveles de la organización:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

10.- En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita la solución de problemas:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___
Por favor amplíe su respuesta

11.- En el INATUR, el cumplimiento del plan de trabajo se puede considerar una consecuencia directa de la evaluación del desempeño:

Totalmente___
Medianamente___
De ninguna manera___
Por favor amplíe su respuesta

12.- En el INATUR, la evaluación del desempeño facilita el adiestramiento permanente del personal:

Totalmente___
Medianamente___
De ninguna manera___
Por favor amplíe su respuesta

13.- En el INATUR, la evaluación del desempeño genera formación integral del personal:

Totalmente___
Medianamente___
De ninguna manera___
Por favor amplíe su respuesta

14.- En el INATUR, los planes de mejoras salariales son cónsonos con los resultados de la evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

15.- En el INATUR, la evaluación del desempeño permite implementar planes de reconocimiento al desempeño del personal:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

16.- Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores del Área sustantiva del Instituto Nacional de turismo INATUR

Ítem	S	M	N	S	M	N	S	M	N	S	M	N	S	M	N
Se aplican las normativas laborales en la realización de las tareas															
Las tareas se ejecutan de acuerdo a lo estipulado en los manuales y procedimientos															
Se aplican instrumentos de trabajo para desarrollar las actividades															
Se hace seguimiento constante al desarrollo de las actividades asignadas															

Leyenda:

S= Si

M= Medianamente

N= No

17.- En el INATUR, Se evalúa a todos los trabajadores bajo los mismos criterios:

Totalmente_____

Medianamente_____

De ninguna manera_____

Por favor amplíe su respuesta

18.- En el INATUR, Se toman en cuenta las actividades de cada cargo para evaluar el desempeño de cada trabajador:

Totalmente_____

Medianamente_____

De ninguna manera_____

Por favor amplíe su respuesta

19.- En el INATUR, el personal es evaluado por su jefe inmediato:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

20.- En el INATUR, el personal es evaluado por la Gerente de recursos humanos:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

21.- En el INATUR, es evaluado por el superior de su supervisor inmediato:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

22.- En el INATUR, es evaluado por sus compañeros:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

23.- En el INATUR, el personal autoevalúa su desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

24.- En el INATUR, la forma en que se evalúa el desempeño le parece que está adaptada a sus condiciones actuales:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

25.- En el INATUR, se planifica con anticipación la evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera

Por favor amplíe su respuesta

26.- En el INATUR, el personal conoce el método que se ha aplicado para evaluar el desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

27.- En el INATUR, todos los miembros de la organización se involucran en el proceso de evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

28.- En el INATUR, se informan los resultados de su evaluación del desempeño:

Totalmente___

Medianamente___

De ninguna manera___

Por favor amplíe su respuesta

¡Gracias!

ANEXO B
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Caracas, 19 de Marzo de 2013

Ciudadana:

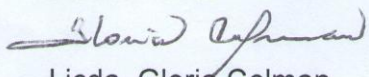
Msc. María Gabriela Guzmán

Presente.-

Reciba Usted un cordial saludo, sirva el presente a los fines de informarle que después de revisar el instrumento de recolección de datos del trabajo de grado denominado "Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Basado en competencia para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo", (INATUR), dicto como veredicto que los mismos alcanzan un alto nivel de coherencia y pertinencia necesaria para obtener los objetivos de la investigación; en otras palabras los mismos son confiables para su aplicación.

Sin más a que referirme.

Atentamente



Licda. Gloria Colman

Relacionista Industrial y

Especialista en Desarrollo Organizacional

Analista IV de Personal (INATUR)

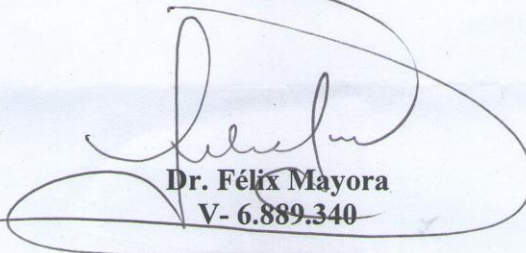
La Guaira, 18 de Marzo de 2013

Ciudadana:
Msc. Maria Gabriela Guzmán
Presente.-

Después de un cordial saludo, me dirijo a usted en la oportunidad de informarle que después de revisar los instrumentos de recolección de datos del trabajo de grado denominado Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano Basado en Competencias para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR) Caracas, ante lo cual emito como veredicto que los mismos alcanzan un alto nivel de coherencia y pertinencia necesario para obtener los objetivos de la investigación; en otras palabras los mismos son confiables para su aplicación.

Sin más a que hacer referencia, me despido de usted,

Atentamente,



Dr. Félix Mayora
V- 6.889.340

Dr. Félix Mayora: Realizo estudios doctorales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez obteniendo el título “**Doctor en Ciencia de la Educación**”, y aunado a ello realizo estudios post doctorales en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional obteniendo títulos post doctorales en **Ciencias de la Educación y Ciencias Gerenciales**

ANEXO C
HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos

Título	Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del instituto nacional de turismo (Inatur), caracas, 2013.
Subtítulo	

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	García, Norvy C.	CVLAC
e-mail		Norvygarcia123@gmail.com
e-mail		
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Recurso Humano - Área Sustantiva - INATUR.

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
<i>Ciencias administrativas</i>	<i>Administración</i>
	<i>Gerencia General</i>

Resumen (abstract):

En la investigación se planteó abordar el tema de la evaluación del desempeño del recurso humano que labora en el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), analizado desde una perspectiva de sus competencias, en el marco de la presentación de una propuesta orientada a mejorar sus condiciones. En este contexto, el estudio se justificó en atención a los aspectos relacionados con la importancia que tiene para una institución de naturaleza pública como es el INATUR, que su personal se desempeñe en las mejores condiciones, pues ello redundaría en el logro de sus objetivos institucionales. Desde el punto de vista metodológico fue un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental; la población estuvo integrada por el personal fijo y contratado, en total 84, tomándose de allí una muestra estratificada de 45 personas. Se manejó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario. Al término de la investigación, la autora arribó a la consideración concluyente de que el sistema de evaluación del desempeño aplicado al área sustantiva del INATUR no contribuye a facilitarle al personal aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación por lo cual se le recomendó principalmente asumir la propuesta de diseño de un plan para la evaluación por competencias del recurso humano del área sustantiva del INATUR, la cual fue presentada como objetivo de la presente investigación.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / E-mail				
Guzmán. María G.	ROL	C <input type="checkbox"/>	A <input checked="" type="checkbox"/>	T <input type="checkbox"/>	J <input type="checkbox"/>
		A <input type="checkbox"/>	S <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>	U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-10.461.383			
	e-mail	mgabrielaguzman@hotmail.com			
	e-mail				

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2013	07	29

Lenguaje:SPA

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
<i>Evaluación del Desempeño INATUR</i>	<i>Documento Word</i>
<i>Hoja de Metadatos.doc</i>	<i>Documento Word</i>

Alcance:

Espacial: INATUR
(Opcional)

Temporal: II semestre de 2012
(Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General

Nivel Asociado con el Trabajo:

Maestría

Área de Estudio:

Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

Norvy del C. García Font
Autor

Guzmán María Gabriela
Asesor

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail																	
Guzmán., María G.	ROL	<table border="1"> <tr> <td>C</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>A</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>T</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>J</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>A</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>S</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>U</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>U</td><td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	<input type="checkbox"/>	A	<input checked="" type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	S	<input checked="" type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>
	C	<input type="checkbox"/>	A	<input checked="" type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input type="checkbox"/>										
	A	<input type="checkbox"/>	S	<input checked="" type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>										
	CVLAC	V-10.468.953																
e-mail	mgabrielaguzman@hotmail.com																	
e-mail																		
Liendo, Adner	ROL	<table border="1"> <tr> <td>C</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>A</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>T</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>J</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>A</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>S</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>U</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>U</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input checked="" type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input checked="" type="checkbox"/>
	C	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input checked="" type="checkbox"/>										
	A	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input checked="" type="checkbox"/>										
	CVLAC	V-10.461.383																
e-mail	liendoo@gmail.com																	
e-mail																		
Eleazar, Monserratt	ROL	<table border="1"> <tr> <td>C</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>A</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>T</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>J</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>A</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>S</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>U</td><td><input type="checkbox"/></td> <td>U</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	C	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input checked="" type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input checked="" type="checkbox"/>
	C	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	J	<input checked="" type="checkbox"/>										
	A	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	U	<input type="checkbox"/>	U	<input checked="" type="checkbox"/>										
	CVLAC	V-3.669.455																
e-mail	monserratteliazar@gmail.com																	
e-mail																		

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

Colocar fecha de discusión y aprobación:

2013	07	29
------	----	----

Lenguaje: SPA