



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CÁTEDRA: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE
PERSONAL**

**MANUAL DE POLITICAS Y NORMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE RELACIONES
LABORALES DE LA ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2017.**

Autoras: María José Gutiérrez, C.I. 19239546
Vilmarys Velásquez; C.I. 19345733

Asesora: Dra. Daixy Salgado

Trabajo Especial de Grado Presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Cumaná, marzo 2017

DEDICATORIA

La presente tesina o trabajo de grado está dedicada primeramente a DIOS, ser maravilloso que me dio fuerza y fe para creer lo q me parecía imposible terminar y que gracias a ÉL he logrado concluir mi carrera.

A mi madre Lorena Vallejo por ser el motor de motivación y padre a la vez por siempre estar allí brindándome su apoyo y sus consejos para ser de mí una mejor persona

A mis hermanos, mis sobrinos, que seré un ejemplo para ellos a mis abuelos que aunque no estén físicamente sé que desde el cielo me bendicen y me guían

Se la dedico a una personal en especial que al igual forma parte de mi vida Luis Andrés por sus palabras y confianza por su amor por brindarme su apoyo incondicional y el tiempo necesario para realizarme profesionalmente

A mis amigos y a todos los que fueron compañeros de clase durante todos los niveles de universidad ya que gracias al compañerismo amistad y apoyo moral han aportado en mi un alto nivel de porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional y para finalizar a todas aquellas personas que de una o otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Vilmarys Velásquez

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

Gracias a DIOS por permitirme tener y disfrutar a mi familia gracias por darme la fuerza sabiduría y entendimiento para vencer todos los obstáculos que se me pudieron presentar en el logro de mi meta propuesta gracias a mi madre mis hermanos y en especial a mi pareja gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser.

A la universidad de oriente sucre por permitirme desarrollar y prepararme profesionalmente y culminar mi carrera universitaria

A la Licenciada Daixy Salgado por servirme de tutora mentora y asesora por su paciencia orientación colaboración y ayuda brindada para la elaboración de nuestro proyecto

Gracias a la vida por este nuevo triunfo a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de este proyecto de investigación.

A TODOS USTEDES MIL GRACIAS

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias.....	ii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	vii
Introducción.....	8
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	12
1.1. Problema de investigación	11
1.2. Planteamiento del problema	11
1.3. Objetivos	20
1.4. Justificación	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO:	
2.1. Antecedentes de la Investigación	23
2.2. Bases Teóricas	25
2.3. Marco Organizacional	35
2.4. Bases legales	42
2.6. Definición de Términos Básicos	49
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO:	
3.1. Diseño de Investigación.....	50
3.2. Nivel de la Investigación.....	51
3.3. Población y Muestra	52
3.4. Fuentes de información	53
3.5Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
3.7. Técnicas de presentación y análisis de datos	48
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
Manual de evaluación de desempeño	56

Conclusiones	68
Recomendaciones	70
Referencias bibliográficas	71



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CÁTEDRA: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE
PERSONAL**

**MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS ABAJADORES
DE LA UNIDAD DE RELACIONES LABORALES DE LA ALCALDÍA
BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE. CUMANÁ,
ESTADO SUCRE. AÑO 2017.**

Autoras: María Gutiérrez
Vilmarys Velásquez
Tutora: Daixy Salgado
Año: 2017

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito el diseño de un manual de políticas y normas de Evaluación de Desempeño para los trabajadores del Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná, estado Sucre. Año 2017., a fin de conocer el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, su contribución al departamento y a la organización e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo que tienen estos empleados para mejorar su desempeño general. Esto en vista de la problemática detectada en esta unidad administrativa, relacionada con el bajo rendimiento y desconocimiento de los métodos de trabajo por parte de los empleados, la duplicación y usurpación de funciones, el retraso, el desperdicio de recursos, entre otras deficiencias que inciden negativamente en el rendimiento general del departamento y en la consecución de sus metas.. Para alcanzar este propósito se diseñó una investigación de campo - proyectiva, proponiendo como técnica para la recolección de información la hoja de evaluación de desempeño incluida en el manual diseñado, para ser aplicada a una población compuesta por los siete (07) funcionarios que laboran en la unidad objeto de estudio. El desarrollo de la investigación permitió establecer como conclusión principal, la necesidad existente en el Departamento de Relaciones Laborales del diseño de un manual de evaluación de desempeño para el personal que allí labora. La recomendación más importante fue la de establecer las necesidades de capacitación y programar las estrategias de desarrollo.

Descriptores: Desempeño, evaluación de desempeño, capacitación, manual de evaluación de desempeño, rendimiento, manual, políticas, normas.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un área de la administración general cuyas funciones son de vital importancia para cualquier organización, debido a que responde por el recurso de mayor relevancia para el logro de los objetivos organizacionales, como es el recurso humano, o talento humano.

Dentro de esta administración de personal, la evaluación del desempeño juegan un papel fundamental, ya que el éxito de una empresa depende en gran medida de que este sea realizado eficientemente. Para nadie es un secreto, que de todos los recursos que se utilizan en una organización, el de más valor es el recurso humano, el cual maneja todos los demás recursos disponibles, materiales, financieros, tecnológicos y, de cuyo desempeño va a depender no solo el aprovechamiento de todos estos recursos, sino el funcionamiento general de la empresa. Hay que tomar en cuenta, en este contexto, que este recurso es considerado el más costoso de todos.

Por esta razón, es fundamental que los gerentes en los diferentes niveles jerárquicos de una empresa hagan un seguimiento y una supervisión constante, permanente de la manera como se ejecutan las funciones dentro de las diferentes dependencias organizativas, a fin de que las tareas y actividades inherentes a cada puesto de trabajo se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos, cumpliendo los métodos de trabajo aceptados y alcancen los objetivos y metas establecidos en la planificación general que se tiene, evitando desviaciones y desperdicio de recursos que actúan en detrimento del éxito de la organización.

Estos propósitos se logran a través del diseño e implementación de un

manual de evaluación del desempeño, el cual es una herramienta administrativa de suma utilidad e importancia dentro de cualquier organización, ya que contiene todos los lineamientos y disposiciones operativas para evaluar el desempeño haciendo una comparación entre la ejecución esperada y la ejecución realizada por el empleado en su puesto de trabajo, en un período de tiempo determinado. Con estos manuales se puede apreciar el desenvolvimiento de los empleados en el cargo.

En este sentido, la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre del estado Sucre, es un órgano gubernamental cuya función es de gran importancia para garantizar la calidad de vida de los habitantes del municipio, razón por la cual y utiliza recursos públicos cuyo óptimo aprovechamiento depende del desempeño del personal que allí labora. Por esta razón, se realizó esta investigación en la Unidad de Relaciones Laborales de ese organismo, a fin de proponer un manual de evaluación de desempeño para esa unidad, cuyo objeto es establecer los lineamientos para evaluar el desempeño de sus trabajadores, en el marco de las líneas establecidas por la Alcaldía.

La estructura del trabajo de investigación es la siguiente:

En el Capítulo I, EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES. Incluye el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

En el capítulo II, MARCO TEÓRICO REFERENCIAL. Está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, el marco organizacional, las bases legales y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, MARCO METODOLÓGICO. Está estructurado por el

diseño y nivel de la investigación, l población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Por último, se encuentra el Capítulo IV, el cual está conformado por la propuesta del manual de políticas y normas de evaluación del desempeño diseñado para la Unidad de relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar un investigación científica, es llevar a cabo un proceso riguroso, formal y sistemático que se orienta a solucionar un problema. Según Arias (2012:37), ***"Independientemente de su naturaleza, un problema es todo aquello que amerita ser resuelto. Si no hay necesidad de encontrar una solución, entonces no existe tal problema"***. Es decir, para que exista un problema el investigador debe enfrentarse a una situación que represente una incógnita, una necesidad un inconveniente que deba ser resuelto, de otra manera, no se trata de un problema.

Sin embargo, independientemente de las definiciones teóricas, es innegable que todo problema aparece a raíz de una dificultad, la cual se origina a partir de una necesidad en la cual aparecen situaciones sin resolver. Diariamente se presentan situaciones de muy diversos órdenes que evidencian un vacío de conocimiento en una determinada área temática, cuya solución requiere un proceso intelectual sistemático. El vacío de conocimiento expresado en un conjunto de interrogantes genera en el investigador la búsqueda de las respuestas a estas y de la solución al problema.

1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Administrar los recursos humanos según Werther y Davis (2008:12), consiste en el ***"Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen,***

desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores”. Esto implica la necesidad de realizar una adecuada planeación de personal, así como la implementación de políticas definidas para atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral ajustada a los requerimientos de la empresa y que, por tanto, contribuya a apoyar su misión y sus objetivos organizacionales.

Este es un proceso estratégico que realiza una contribución irremplazable para el buen desempeño de cualquier organización, si se tiene en cuenta el hecho de que el talento humano es el recurso más importante de una empresa y, con frecuencia, uno de los más costosos. Al respecto, Hernando (2007:33), señala que:

El factor costo está íntimamente relacionado con RRHH, ya que los gastos inherentes a personal representan la mayor partida de costos de muchas organizaciones; puede llegar a ser hasta del 80%. Una organización tendrá mejores resultados si utiliza en forma eficaz una combinación adecuada de cualificación y habilidades de su fuerza laboral para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno y tratar de neutralizar las amenazas, lo cual se puede lograr comenzando por una buena selección del trabajador, de manera que este tenga más probabilidades de quedarse en la empresa y de trabajar mejor en ella, para que sea más eficiente y productivo.

En función de garantizar que esta fuerza laboral altamente costosa se desenvuelva con eficiencia para que la empresa mejore sus resultados y alcance sus metas, existe una herramienta técnica que permite sistematizar y organizar en gran medida la actividad cotidiana de esta. Se trata del manual administrativo, el cual, según Cabrera (2008:39), **“constituyen medios**

valiosos para la comunicación dentro del campo de la administración, para registrar y transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y funcionamiento de la empresa". De este modo, se considera que los manuales liberan a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares. En muchos organismos públicos se considera que los manuales administrativos son una obligación. Existe una gran variedad de manuales administrativos que cubren diferentes necesidades dentro de una organización, entre los cuales e pueden mencionar: descriptivos de cargos, de análisis y valoración de cargos y de evaluación de desempeño, los cuales están en el renglón de los manuales de personal, ya que se enfocan en aspectos importantes del área de recursos humanos.

En este contexto, es un hecho comprobado que, entre todos los recursos que maneja una organización, el más importante es el humano. El rendimiento y la eficiencia de recursos como los materiales, financieros, técnicos, entre otros, van a depender en gran medida del rendimiento y la eficiencia que demuestre el personal. Una empresa puede iniciarse con un voluminoso patrimonio económico. Sin embargo, su capital más valioso estará siempre representado por las personas que la integran.

Por ello, cobra particular relevancia en este contexto, el manual de evaluación de desempeño, que es un instrumento que busca determinar el valor del trabajo ejecutado por el empleado en la organización y a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa, ya que el buen desempeño generalizado dentro de la misma. Además, refleja eficiencia, elevación del rendimiento y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto. Mogollón & otros (2008:3)

Al hablar de rendimiento y eficiencia se hace referencia,

necesariamente, al desempeño laboral, el cual tiene que ver con la manera como el trabajador ejecuta sus funciones, asume sus responsabilidades, se integra a la empresa, usa los recursos a su disposición y, fundamentalmente, logra los objetivos y metas establecidos para un período determinado, lo que involucra los conceptos de eficacia y eficiencia.

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como el eje en torno al cual se sustentan la eficiencia y, consecuentemente, el éxito de una organización; por esta razón es de gran interés en la actualidad para los gerentes de recursos humanos conocer todos aquellos elementos involucrados en el desempeño laboral, no solo para medirlo sino para elevar su rendimiento.

Ahora bien, los teóricos de recursos humanos definen el desempeño laboral de diferentes maneras. Robbins (2004:94), por ejemplo, lo relaciona con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. De Faría (1995:30), por su parte, considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Ambos autores coinciden en señalar el desempeño laboral como el resultado del desenvolvimiento de los trabajadores en el cumplimiento de las funciones inherentes a su puesto de trabajo.

En este contexto, el desempeño se relaciona con la eficiencia demostrada en el logro de los objetivos organizacionales, surge la necesidad de conocer de qué manera se lleva a cabo ese desempeño y, en qué medida, está contribuyen al logro de estos objetivos. Por ello, es preciso hablar de la evaluación del desempeño, la cual es definida por Chiavenato (2007:243),

como ***“una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”*** (p. 243). Es decir, es una apreciación ordenada, formalmente establecida y enmarcada en las políticas de personal ya que, como señala el mismo autor citado (idem:247):

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

No se trata entonces, de acuerdo a la postura del autor, de un proceso unilateral o de una sola vía que surge de la percepción personal y subjetiva del supervisor o jefe (que puede generar un diagnóstico sesgado), sino que se toman en cuenta, entre otros elementos, las consideraciones del trabajador evaluado para conocer a profundidad la situación planteada y establecer en conjunto lo que se quiere lograr con esa evaluación.

En tal sentido, este tipo de procedimientos se emplea en todas las organizaciones, no solo en las comerciales/ industriales, sino también en las empresas de servicio público como las dependencias gubernamentales y/u organizaciones estatales, las cuales tienen objetivos, metas y disponen de recursos materiales y financieros que deben ser eficientemente administrados. Por tanto, se impone en este tipo de organización la realización de evaluaciones de desempeño. Un ejemplo de estas evaluaciones en el sector público, según Sierra y López (2013:4), está la realizada en Colombia entre los años 2010 y 2012, respecto a lo cual señala:

En el marco de modernización del sector Público colombiano se ha constituido en un importante avance el propósito de mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño laboral de los funcionarios públicos, regulado en los Acuerdos 137 y 138 de 2010 por parte de la Comisión del Servicio Civil, constituyéndose en una preocupación evidente por mejorar el rendimiento en el sector Público y en consecuencia poder medirlo; igualmente la evaluación de la gestión y resultados de las empresas del Estado deben estar en concordancia con la responsabilidad frente a los ciudadanos de cumplir los compromisos establecidos en los planes de desarrollo y programas de gobierno de las diferentes entidades públicas.

Como se puede observar, el proceso de modernización del sector público colombiano coloca el tema de la evaluación de desempeño a un nivel de importancia fundamental ya que se tiene el entendido que el funcionamiento de la administración pública depende en gran medida del desempeño de sus funcionarios. Se trata del uso de recursos públicos que se han dispuesto para cumplir los planes establecidos por las instituciones que lo conforman. Si los funcionarios públicos no se desempeñan eficientemente, el aparato del Estado tampoco lo hará y, en consecuencia, no se han de cumplir los planes previamente establecidos.

De esta realidad no se escapa Venezuela, ya que las evaluaciones de desempeño son iniciativas aisladas, tanto en las empresas privadas como en las públicas. Según el índice de eficiencia gubernamental elaborado por Kaufmann & otros (2010), ordenados del mejor al peor, Venezuela ocupa el puesto ciento setenta y cinco (175) de un total de ciento noventa y cinco (195) países de todo el mundo, y el lugar dieciséis (16) en una muestra de diecisiete (17) países latinoamericanos. Si se acepta que la eficacia del

gobierno depende, al menos parcialmente, de la calidad de la administración pública responsable de implementar sus políticas, estos resultados constituyen un llamado de alerta sobre la situación del aparato gubernamental venezolano.

Esta situación no se da solo a nivel macro, sino que es evidencia de la situación un tanto anárquica que se manifiesta en todo el sector público del país como, por ejemplo, la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre del estado Sucre, ente encargado de administrar todos los asuntos del municipio, a través de la figura del alcalde y los concejales encargados legislar en el ámbito municipal.

Esta entidad gubernamental local se encuentra ubicada en la avenida Universidad, sector los Uveros, al lado de la empresa Corporación Eléctrica (Corpoelec) en la ciudad de Cumaná, desde donde cumple, hace cumplir la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las Ordenanzas Municipales y hace uso de sus competencias como ente gestor del municipio en pro de garantizar la gobernabilidad y el desarrollo integral de esta entidad.

La estructura organizativa de la alcaldía cuenta con la Coordinación de Talento Humano, de la cual depende el Departamento de Relaciones Laborales, encargado de aspectos concretos de la gestión del personal en esa institución pública tales como gestión de beneficios como cesta tickets, cancelación de liquidaciones y prestaciones, control de asistencias, entre otras.

Sin embargo, a pesar de sus importantes funciones dentro de la organización, esta unidad administrativa no cuenta con instrumentos de organización como manuales de cargos, de procedimientos entre otros; que permitan sistematizar la labor que allí se desempeña. Tampoco cuenta con

una herramienta técnica que permita evaluar la manera en que el personal adscrito a la dependencia ejecuta sus tareas.

Aun cuando la legislación venezolana establece la obligatoria realización de dos (2) evaluaciones de desempeño al año a funcionarios del sector público, esto no se lleva a cabo en la Unidad de Relaciones Laborales de la Alcaldía de Cumaná, por lo que es difícil determinar si las funciones se están realizando en concordancia con los estándares, normas, tiempos, métodos de trabajo previamente establecidos. Tampoco es posible conocer en qué medida se están cumpliendo los objetivos y metas del departamento, en particular y de la organización, en general.

Esta falta de supervisión, seguimiento y control en la Unidad de Relaciones Laborales ha generado entre otras consecuencias: duplicación de tareas, usurpación de funciones, problemas con la línea de mando, pérdida de tiempo en la realización de las tareas, desconocimiento de los métodos de trabajo, ausencia de criterios y parámetros definidos para realizar las operaciones, en resumen, todo un conjunto de situaciones que, en conjunto, afectan el desempeño general de la unidad, así como también de toda la entidad gubernamental.

En tal sentido, es una situación grave si se tiene en cuenta que se trata de una institución de servicio público encargada de administrar la ciudad de Cumaná, como lo es la Alcaldía. Es particularmente delicado evidenciar que existen fallas en el desempeño del personal cuya evaluación no se ha abordado oficialmente para conocer las causas del problema y diseñar las soluciones pertinentes para que su rendimiento, la ejecución de sus funciones se realice dentro de los planes, políticas y líneas establecidas por la organización.

Tomando en cuenta el planteamiento realizado, se toma la iniciativa de realizar una investigación destinada a diseñar un Manual de Evaluación de Desempeño para los trabajadores de la Unidad de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná, estado Sucre, año 2017, a través de cuyo desarrollo se dio respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los aspectos generales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná - edo. Sucre?

¿Cuál es el fundamento teórico de los manuales administrativos?

¿Cuál es el fundamento teórico del Manual de Evaluación de Desempeño?

¿Qué importancia tiene el manual de Evaluación de Desempeño para el Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná - edo. Sucre?

¿Cuál es la necesidad de un manual de desempeño para el Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre – edo. Sucre?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un Manual de políticas y normas de Evaluación de Desempeño para los trabajadores de la Unidad de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná, estado Sucre. Año 2017.

1.2.2. Objetivos específicos

1.- Describir los aspectos generales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, estado Sucre.

2. Conocer el fundamento teórico de los manuales administrativos.

3.- Exponer los elementos básicos del Manual de políticas y normas de Evaluación de desempeño

4. Determinar la importancia del Manual de políticas y normas de Evaluación de Desempeño para el Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná - edo. Sucre.

5.- Determinar la necesidad de un Manual de evaluación de desempeño para la Unidad de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre. Cumaná, estado Sucre.

1.3. Justificación

Los Manuales administrativos y específicamente los de evaluación y desempeño representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas. Estos instrumentos tienen como propósito señalar en forma sistemática la información organizacional, siendo de gran importancia, debido a que no son simplemente una recopilación de procesos, sino también una expresión de la filosofía, las políticas, las normas y las condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la organización.

Uno de los manuales que tiene gran relevancia en las organizaciones es el de evaluación de desempeño, el cual permite hacer un seguimiento de la manera como se llevan a cabo las actividades en su interior. Esta útil herramienta actúa como mecanismo de control para garantizar que los trabajadores realicen sus funciones dentro de un marco operativo establecido con ese fin. Es decir, en cumplimiento de los métodos de trabajo, los procedimientos, los tiempos o lapsos fijados y los cánones de eficiencia, de manera que se puedan alcanzar los fines de la organización.

Teniendo esto en cuenta, vale la pena señalar que el tema de la evaluación de desempeño se justifica desde muchos puntos de vista ya que se trata de un proceso que puede generar muchos beneficios para cualquier organización, ya sea esta privada o pública. En el caso de la presente investigación, se trata de una empresa pública como es la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, Cumaná, estado Sucre, encargada de administrar la ciudad e implementar los planes diseñados con miras a alcanzar su crecimiento y desarrollo.

En este sentido, es importante determinar su relevancia como tema de investigación desde el punto de vista teórico, desde el punto de vista metodológico y desde el punto de vista práctico o social. Desde el punto de vista teórico, se trata de una investigación que, a partir del trabajo de campo, la recolección de información de fuentes primarias y la revisión bibliográfica para contrastar con los aportes de las fuentes primarias, generó nuevos conocimientos teóricos que podrán servir de antecedente para futuros estudios y podrán ser aplicados a realidades similares para, a su vez, construir nuevas dimensiones de ese conocimiento.

Desde el punto de vista metodológico, se pone a disposición de la organización, particularmente del Departamento de Relaciones Laborales una útil herramienta administrativa-operativa que, al ser aplicado, generará beneficios concretos para esa unidad, en lo que se refiere a un mejor aprovechamiento del recurso humano, a partir de la identificación de las posibles deficiencias en el desempeño, de las necesidades de capacitación y una noción clara del potencial humano con el cual cuenta la organización para el cumplimiento de sus funciones.

Desde el punto de vista social, se puede señalar que, una mejoría en el desempeño de los trabajadores que laboran el Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre – edo. Sucre, va a redundar en un mejor servicio hacia los usuarios que requieren de los servicios de esa institución.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Arias (2012:106), señala que los antecedentes son “... **los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con nuestro proyecto**”. Establecer los antecedentes del problema significa hacer una síntesis conceptual de las investigaciones y trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque teórico-metodológico de la investigación.

Granés (2008), realizó un Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, titulada: “**Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño en Base a un Modelo de Competencias**”, cuyo propósito fue “*Diseñar un Sistema de Evaluación que mida el desempeño de los empleados de Wallace Solution, basada en las competencias asociadas a cada uno de los cargos existentes en la empresa*”..

Esta investigación, tipo proyecto factible sustentó su recolección de datos en el diseño y aplicación de entrevistas no estructuradas a la población objeto de estudio. La información obtenida permitió realizar un diagnóstico cualitativo de la situación de la organización y, ulteriormente, diseñar el proyecto o propuesta de sistema de evaluación de desempeño para medir la eficiencia con la cual los trabajadores de la empresa desempeñan sus funciones. Se llegó a la conclusión de que la aplicación del instrumento

diseñado permitió desarrollar, en base a las competencias identificadas en el estudio, las herramientas de selección, desarrollo y compensación en la empresa *Wallace Solution*, lo que reforzaría el sistema de recursos humanos.

García (2013:11), en su Tesis titulada “***Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano Basado en Competencias para el Área Sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), Caracas, 2013***”, realizada como requisito parcial para optar al grado de *Magíster Scientiarum* en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General en la UDO Sucre, se planteó como 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)*” (p. 11), con la finalidad de elevar la eficiencia del procedimiento establecido por la Gerencia de Recursos Humanos de esa institución para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

Se trata de una investigación modalidad proyecto factible y diseño de campo que sustentó su recolección de información a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas cuyos resultados fueron presentados en cuadros de frecuencias absolutas y porcentuales y analizados a través de la estadística descriptiva. Este proceso permitió concluir lo siguiente:

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. (p. 106)

Esta conclusión permite establecer una clara relación entre ambas investigaciones, ya que se evidencia la necesidad de desarrollar e implementar herramientas de trabajo que sirvan de lineamiento y de soporte institucional para la ejecución de las tareas propias de cada cargo, estas herramientas son, a saber, los manuales de organización, entre los cuales se puede mencionar el manual de evaluación de desempeño.

2. 2. BASES TEÓRICAS

Arias (2012:107) afirma que ***“Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”***. Es decir, se trata de fundamentar teóricamente el problema o tema objeto de investigación y contextualizarlo, con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

2.2.1. Definición de manual administrativo

A medida que las estructuras de las organizaciones se han vuelto más complejas, la utilización de los manuales administrativos se ha hecho casi imprescindible para organizar y sistematizar aquellas operaciones que implican diversidad de tareas y actividades en una secuencia que debe ser lógica y funcional. Son los manuales los instrumentos idóneos para dar respuesta a esta necesidad de orden y coherencia. En este contexto, Benjamin y Fincowsky (2009:244), establecen la siguiente definición:

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Sirven de apoyo al quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan ordenadamente, los elementos fundamentales para garantizar que todas las funciones administrativas se realicen con eficiencia respetando las políticas y normas internas, los lineamientos, los procedimientos y teniendo en cuenta aspectos como la historia de la organización y su estructura.

Para manejar estos manuales con claridad y consistencia se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

2.2.2. Objetivos del manual administrativo

Según el planteamiento de Benjamin y Fincowsky (op.cit.,:244), los manuales administrativos expresan un conjunto de objetivos generales, independientemente de que se trate de un manual descriptivo, de procedimientos, de métodos de trabajo, entre otros. Entre estos objetivos generales los autores mencionan los siguientes:

(a) Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial). (b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones. (c) Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen. (d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación. (e) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio. (f) Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal. (g) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles. (h) Fortalecer la cadena de valor de la organización. (i) Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal. (j) Servir como una fuente de información para conocer la organización. (k) Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

La elaboración de los manuales administrativos requieren de la aplicación de una metodología que permita obtener información completa y oportuna para presentarla con la mayor exactitud posible, evitando crear confusión en la interpretación del contenido de los mismos. La utilidad de estos instrumentos radica, en primera instancia, en la presentación de la empresa como un todo integrado y sistémico cuyas partes funcionan de manera interdependiente. Asimismo, aportan una noción de orden que permite visualizar qué hace cada quien, la línea de mando, evitando la dispersión, la intrusión en tareas ajenas, así como el desperdicio de recursos, estableciendo lineamientos claros de acción y dirección.

2.2.3. Etapas para la elaboración de un manual administrativo

Según Velazco (2003:4), para la elaboración o actualización del manual administrativo de una Dependencia o Entidad se pueden considerar las siguientes etapas (las cuales podrían variar, en función del tipo de manual:

1.- Planeación del trabajo. Para establecer un plan de trabajo es necesario designar al grupo de personas que elaborarán el Manual, de las cuales se nombrará un Coordinador como responsable de conducir las acciones para homogeneizar el contenido y la presentación de la información.

2. Aplicación de Técnicas de Investigación. Simultáneo a la elaboración del Programa de Trabajo, se establecerán y diseñarán las técnicas de investigación a utilizarse, ya sean documentales o de campo.

3.- Análisis de la Información. En el análisis de la información obtenida, se debe realizar un examen minucioso que permita conocer cada uno de los elementos que la integran, para lo cual es necesario establecer la secuencia.

La primera etapa es fundamental para el resto del proceso, ya que se trata de la planeación, lo cual incluye la asignación de responsabilidades y de tareas en función del área abordada. La segunda etapa es la recolección de la información necesaria para elaborar el manual. Esta información se puede obtener a través de cuestionarios, entrevistas, observación participante o cualquier otra técnica/instrumento que permitan obtener los datos relacionados con los aspectos que se integrarán en el manual.

Una vez que se tiene toda la información se procede al análisis de la misma, empezando por conocer la situación, haciendo una descripción de la misma, descomponiéndola en sus partes o elementos para examinarlos

críticamente, ordenar esos elementos nuevamente y establecer relaciones entre ellos. Velazco (op. cit.:8); al tener los resultados del análisis de la información, según el citado autor, se puede continuar con las etapas de:

- **Estructuración.** En esta etapa se debe establecer el diseño y la presentación que se utilizará para la elaboración de los Manuales Administrativos.
- **Validación de la información.** Es necesario que la validación la lleven a cabo los responsables de las áreas a las que corresponden los Manuales, con la finalidad de que la información que se presenta en ellos, sea acorde con las atribuciones y actividades que realizan cada una de las áreas.
- **Autorización del manual.** Una vez llevada a cabo la validación, debemos darle la formalidad al documento solicitando la autorización del titular de la Dependencia o del área a la que corresponda el documento.
- **Distribución.** Obtenida la autorización se procede a la distribución en las áreas correspondientes, con la finalidad de que el personal conozca y haga uso de esta herramienta administrativa.

La estructuración tiene que ver con el “ensamblaje” de las diferentes partes o elementos que conforman el manual, la validación se refiere a verificar que el contenido del manual sea consistente y coherente con aquellos aspectos que se espera evaluar, mientras que la autorización es el visto bueno de las autoridades de la organización para que el instrumento sea implantado en la unidad respectiva.

Una vez cumplidas todas estas etapas, se puede consignar el mismo en las unidades que lo requieran para que el personal lo conozca.

2.2.4 Definición de manual de evaluación de desempeño

Según Solís (2004:5), el manual de evaluación de desempeño es un instrumento técnico que tiene la finalidad de diseñar un proceso que permita evaluar las capacidades de carácter personal y profesional del personal de una organización, respecto a la realización de las actividades y funciones que le han sido encomendadas. Este manual describe los procedimientos básicos que deben seguirse en el sistema de evaluación del desempeño, siendo un instrumento de gran utilidad para los evaluadores y evaluados.

2.2.5. Principios que sustentan el manual de evaluación de desempeño

De acuerdo al planteamiento realizado por Solís (op. cit.:6), el diseño de un manual de evaluación de desempeño debe estar sustentado en un conjunto de principios entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- **Por ser el recurso humano más importante de las organizaciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.**
- **La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.**
- **El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.**
- **El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su**

desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el servidor desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio prestado.

De acuerdo a este planteamiento, le corresponde al trabajador participar en el diseño de su proceso y método de evaluación. Asimismo, la retroalimentación es fundamental, ya que el trabajador evaluado tiene una clara noción de cómo está ejecutando sus funciones, cómo es su desempeño. También es importante que desarrolle un proceso flexible que pueda ser objeto de cambios en la medida en que sean necesarios, caracterizándose a la vez por su simplicidad y sencillez para que sea fácilmente comprensible.

Todo sistema diseñado para evaluar el desempeño debe contemplar la importancia de que el trabajador evaluado conozca lo que su jefe y evaluador piensa de la manera como realiza el trabajo que le ha sido encomendado. Finalmente, el manual no debe perder de vista que el objetivo es, fundamentalmente, elevar la productividad de la organización.

2.2.6. Elementos a considerar en el diseño de un manual de evaluación de desempeño

- *Propósitos de la evaluación.* Según Bohlander y otros (2001:313), los propósitos de la evaluación del desempeño a tener en cuenta para estructurar el manual, se clasifican en administrativos y de desarrollo, como se detalla seguidamente:

Propósitos administrativos: Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda

la variedad de programas de administración de recursos humanos. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido.

Propósitos de Desarrollo: Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor.

Los propósitos administrativos tienen que ver con la influencia y los beneficios que tendrá la implementación del programa o manual en las otras funciones de personal, es decir, sus resultados tienen una relación directa con toma de decisiones como rotación de personal ascensos, aumentos salariales, reconocimientos y promociones, entre otras. Los mismos se refieren al uso de los resultados de la evaluación para mejorar el rendimiento o desempeño de los trabajadores evaluados.

Este procedimiento permite identificar los puntos débiles y las fortalezas en el cumplimiento de las funciones y establecer las estrategias para elevar ese rendimiento, en beneficio no solo de la empresa sino del trabajador.

- *Objetivos de la evaluación.* Para Arias y Heredia (2006:43) los objetivos se plantean en función de cada uno de los autores:

- Para la organización: (...) es parte del avalúo del capital humano; una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a

quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc.

- Para el jefe inmediato: (...) pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorara su labor de supervisión, contribuyendo al desarrollo de su personal.

- Para el trabajador: Muchos autores consideran que uno de los beneficios apreciables de esta técnica consiste en dar a conocer periódicamente a los empleados el nivel de resultados alcanzados así como aquellos aspectos en los cuales se espera una mejoría de su parte.

Los objetivos de diseñar un instrumento de evaluación del desempeño se determinan en función de los beneficios que brindan a las partes interesadas de que el proceso tenga éxito. En primera instancia, la empresa, ya que un proceso de evaluación de desempeño le permite determinar si el personal contratado está aportando su cuota de productividad, lo cual se refleja necesariamente en las utilidades de la organización.

En segundo término, está el supervisor o jefe inmediato, ya que, este procedimiento le permite un mayor contacto y un mejor conocimiento del personal a su cargo, además, las evidencias o soportes que arroja este tipo de procedimientos elimina los rastros de subjetividad en la percepción que este pueda tener del desempeño de sus subordinados.

Por último, pero no menos importante, el trabajador, ya que la evaluación de su trabajo le permite saber a ciencia cierta cuales son aquellos aspectos que debe mejorar en su rendimiento laboral.

2.2.7. Importancia del manual de evaluación de desempeño

Cabrera (2008:39), expresa la importancia del Manual de Evaluación de Desempeño de la siguiente manera:

La necesidad de contar con un Manual de Evaluación del desempeño laboral se ha hecho imperativa, no solo por ser un ordenamiento o por la moda, sino debido al creciente volumen de las operaciones, al incremento de personal y a la adopción de técnicas modernas de trabajo. Todo esto hace imprescindible el uso de estos instrumentos que faciliten la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de funciones de la empresa, así como proporcionar la información que requieren los supervisores en el cumplimiento de sus funciones y deberes principales.

No solo se trata de que sea una exigencia legal, sino que la dinámica misma de las organizaciones hoy en día y la competitividad existente, impone la necesidad de contar con instrumentos organizacionales que aporten la información necesaria para que el trabajo dentro de la empresa (sea esta pública o privada), se realice dentro de la planeación y todos aquellos involucrados actúen dentro de los estándares, líneas, políticas, actividades formalmente establecidos para el logro de los objetivos institucionales.

2.3. MARCO ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación y descripción de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre.

La Alcaldía del Municipio Sucre del estado Sucre es una institución creada para administrar los recursos de la municipalidad, además de atender los problemas que habitualmente asechan al Municipio Sucre. El alcalde es la máxima autoridad del Municipio y su misión fundamental es impulsar el desarrollo socio-cultural-económico sustentable de las comunidades asentadas en el Municipio Sucre, fomentando la organización, solidaridad, honestidad, transparencia, eficiencia social y la participación protagónica, democrática y corresponsable de los ciudadanos en la gestión pública, entre otras cosas.

2.3.2 Ubicación geográfica de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre

La Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre es el ente gubernamental que rige el Poder Público Municipal en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre. Su sede está ubicada en la Avenida Universidad, Sector Los Uveros, al lado de la Corporación Eléctrica (Corpoelec), en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

2.3.3 Reseña Histórica de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre

El Concejo Municipal de Cumaná se estableció por primera vez el 01 de Febrero de 1.562, y lo integraban (Gobierno de Cumaná), alcalde Bartolomé López, dos Regidores: Juan del Valle y Martín Sánchez, un

procurador: Hernán González, un alguacil: Andrés del Valle, un contador: Juan Ventura del Valle, un tesorero: Francisco Fajardo y un secretario: Hernán López, se cree que estuvo ubicado donde Jácome Castellón fundó la Nueva Córdova, actualmente esta zona corresponde al denominado “Barrio El Barbudo” y sus aledaños (Parcelamiento Miranda, Sectores C y D, Los Mangles y los Chaimas), para 1.810, estuvo ubicado frente a la plaza Andrés Eloy Blanco, concretamente en el sitio ocupado por la escuela “Santa Teresa”, posteriormente se ubicó donde actualmente funciona el museo “Gran Mariscal de Ayacucho”, local que fue inaugurado durante el gobierno del General Isaías Medina Angarita, como sede propia del Concejo Municipal.

Durante el año 1.969, se procedió a trasladar las oficinas de Ingeniería y Catastro al edificio donde funcionaba el antiguo Hospital de Cumaná, donde fue trasladado totalmente en el año 1.973, ubicado en la manzana comprendida entre la calle Mariño, Avenida Bermúdez, calle Vargas y calle Blanco Fombona. Para el año 1.997, se procedió a la venta de la sede de la Alcaldía y Consejo Municipal (Gobierno Municipal) y adquirir en compra unas instalaciones de la empresa Garden Plast, ubicada en la Av. Universidad, sitio que para el año 1.998 estarían instaladas todas las oficinas y dependencias que se encontraban en la antigua sede. Actualmente se encuentra en total capacidad de funcionamiento en dichas instalaciones.

La Alcaldía del Municipio Sucre del estado Sucre, es una institución local que se rige por la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. La Gaceta Municipal fue creada por primera vez en el acuerdo del 5 de Febrero de 1.884. La misma, fue creada en el años 1.990; año en el cual se eligió de forma uninominal a quien representaría la máxima autoridad del Municipio,

siendo electo como primer Alcalde al Licenciado Eloy Gil Enmanuelli, en el año 1.993 fue reelecto.

Para las elecciones municipales del año 1.996 fue electo como Alcalde del Municipio Sucre al Dr. Elio Figuera Yibirín, igualmente el 30 de Julio del año 2.000 resultó electo como representante de la Alcaldía el Licenciado Ramiro Enrique Gómez Suárez; en las elecciones del mes de Noviembre del año 2.004 queda electo el Licenciado Enrique Maestre, como nuevo Alcalde para el período 2.004-2.008. En el año 2.009 se modificó la estructura organizativa de la Alcaldía, dicho cambio se ejecutó con lo establecido por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela de la implementación de la Ley de las Comunas y otras Leyes del Poder Popular y, actualmente, es presidida por el Licenciado David Velásquez, electo en los comicios realizados el seis de diciembre del año 2013.

2.3.4. Misión de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre.

La Alcaldía del Municipio Sucre, es el ente gestor del municipio, y tiene como misión cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las ordenanzas municipales y hacer uso de las competencias que les confiere la Ley Orgánica de Descentralización y la propia Constitución Nacional; ejecutará presupuesto en correspondencia con el plan de gestión local que contempla la modernización de la administración, elevar el nivel técnico y cultural de los funcionarios al servicio de la alcaldía, fortalecer el crecimiento institucional, mejoramiento de los servicios públicos, y la ejecución de los proyectos económicos, sociales y culturales previstos en el plan de gestión local y organizar y educar a las comunidades para que participen activamente con la Alcaldía en la ejecución de los planes y programas previstos para cada comunidad.

2.3.5. Visión de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre.

Ser una alcaldía que cuente con una administración modernizada que responda a los niveles de eficiencia y eficacia de una gerencia moderna; un cuerpo de ordenanzas actualizadas que sirvan de marco jurídico a los cambios que exige la administración municipal, unos servicios públicos que satisfagan demandas de los usuarios, un sistema de seguridad pública que garantice la vida y los bienes de las personas e inspire confianza a los inversores.

Una Alcaldía fortalecida institucionalmente capaz de concretar acuerdos con entes públicos y privados, nacionales e internacionales para financiar los programas y proyectos económicos, sociales y culturales contemplados en el plan de gestión local en cuya ejecución la comunidad organizada tenga una participación activa permanente.

2.3.6 Objetivos de la Alcaldía del municipio Sucre.

- ◆ Fortalecer la organización interna de la Alcaldía en cuanto al funcionamiento administrativo.
- ◆ Mejorar los procesos de la Recaudación Tributario del Municipio.
- ◆ Fortalecer los pavimentos de las vías públicas y urbanas.
- ◆ Fortalecer el desarrollo urbano del Municipio
- ◆ Promover y desarrollar al Municipio como entidad turística.
- ◆ Promover y captar inversiones en las áreas con potencial económico del municipio.
- ◆ Regular la economía informal.
- ◆ Mejorar y mantener los servicios de salud, educación, seguridad, drenaje, vialidad, transporte, abastecimiento, ornato y cementerios.
- ◆ Mejorar los acueductos, cloacas y tratamiento de aguas negras.

2.3.7. Estructura Organizativa de la Alcaldía del municipio Sucre

La Administración del Municipio Sucre del Estado Sucre está integrada por:

Nivel estratégico:

- Despacho del Alcalde.
- Dirección General del Poder Popular de la Alcaldía.
- Dirección del Poder Popular Municipal para las Finanzas Públicas.
- Dirección del Poder Popular Municipal para las Obras y Servicios Públicos. - Dirección del Poder Popular Municipal para las Comunas y demás órganos creados o que se crearan, de conformidad con la Ley.

Nivel asesor:

- Unidad de Auditoría Interna.
- Coordinación de Consultoría Jurídica.
- Coordinación de Relaciones Nacionales e Internacionales.
- Coordinación de Promoción y Captación de Inversiones.
- Coordinación de Seguimiento y Evaluación de Gestión.
- Oficina Municipal de Estadísticas.
- Coordinación de Comunicación e Información.
- Coordinación de Sistemas e Informática.
- Coordinación de Ferias, Eventos y Protocolos.
- Coordinación de Talentos Humanos.

Nivel funcional:

- Departamento de Asesoría Jurídica.
- Coordinación de Coordinación de Recaudación y Registro de Contribuyentes
- Coordinación de Liquidación Tributaria.
- Departamento de Registro de Expendio de Licores.

- Departamento de Determinación de Impuesto sobre Inmuebles Urbanos.

- Coordinación de Fiscalización y Auditoría.
- Coordinación de Tasa de Aseo Domiciliario.
- Coordinación de Planificación y Presupuesto.
- Coordinación de Servicios Administrativos.
- Coordinación de Compras y Servicios.
- Coordinación de Tesorería Municipal.
- Coordinación de Contrataciones Públicas.
- Coordinación de Planificación Urbana y Desarrollo Comunal.
- Coordinación de Vialidad Urbana y Servicio de Transporte Público.
- Coordinación de Sala de Proyectos para Obras Civiles.
- Coordinación de Sala de Proyectos para las Comunas.
- Coordinación de Catastro.
- Coordinación de Ingeniería.
- Coordinación de Orfanato.
- Coordinación de Servicios Públicos.
- Oficina Municipal de Tierras.
- Coordinación de Desarrollo Participativo y Protagónico.
- Coordinación de Registro Civil.
- Coordinación de Justicia de Paz.
- Oficina Municipal de Organización Antidroga.
- Oficina Municipal de Prevención del Delito.
- Coordinación de Educación.
- Coordinación de Salud.
- Coordinación de Cultura.
- Oficina Única de Atención al Ciudadano.
- Oficina Municipal de Protección Civil y Administración de Desastre

2.3.8. Departamento de Relaciones Laborales

Unidad adscrita a la Coordinación del Talento Humano en el nivel asesor de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre. Entre sus principales funciones se pueden mencionar:

- Lleva el control de las nóminas de empleados de la institución.
- Lleva el control de las nóminas de obreros de la institución.
- Se encarga de los trámites relacionados con el pago de prestaciones sociales a jubilados y pensionados.
- Lleva el control del pago de cesta-tickets a empleados y obreros.
- Lleva el control de las asistencias tanto del personal orgánico como de aquellos que se encuentran en comisión de servicio por otras instituciones.

2.3.8.1. Misión del Departamento de Relaciones Laborales

La misión del Departamento de Relaciones Laborales es, fundamentalmente, garantizar que los empleados y obreros, tanto activos como jubilados reciban oportunamente aquellos beneficios remunerativos establecidos en la legislación laboral venezolana, en los términos y condiciones que fije la ley.

2.3.8.2. Visión del Departamento de Relaciones Laborales

Contribuir efectivamente, dentro de los principios de justicia y equidad, al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores activos y jubilados de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, a través de la eficiente gestión

de aquellos beneficios y derechos laborales de carácter irrenunciable, contemplados en la legislación laboral venezolana.

2.4. BASES LEGALES

Según Pérez (2009:65), las bases legales de la investigación comprenden “el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos. etc., que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación”, es decir, son todos aquellos instrumentos normativos y legales que sirven de soporte a aquellos temas de investigación que así lo requieran.

El Manual de Evaluación del Desempeño aplicable al Personal de la Unidad de Relaciones Laborales de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Sucre, se sustenta en instrumentos legales que establecen una serie de disposiciones fundamentales que constituyen la referencia para formular sus criterios y directrices.

Dichas leyes son:

2.4.1. Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, CNRBV (1999)

Este es el cuerpo jurídico de mayor relevancia en el país, a cuyas disposiciones se ajusta toda la legislación nacional. En relación al tema de la evaluación de desempeño laboral, aplica el artículo 89 (1999:23), el cual versa sobre el trabajo como un derecho de los venezolanos:

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las

condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.

2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

Este artículo hace referencia a la potestad del Estado venezolano para garantizar y proteger el derecho al trabajo como uno de los derechos fundamentales en el territorio nacional, en este contexto, toda acción relacionada con lo laboral debe realizarse en estricto cumplimiento y respeto a los principios de intangibilidad de los derechos y beneficios laborales, así como la irrenunciabilidad a estos derechos y beneficios.

Por otro lado, señala que en aquellos casos en que la aplicación de diferentes normas entre en aparente contradicción, la interpretación deberá, siempre, favorecer aquella ley o norma que favorezca al trabajador. Finalmente, enfatiza que todos los actos relacionados con la situación del trabajador debe realizarse en el marco de la Constitución, ya que ninguna ley está por encima de la Carta Magna.

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

Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores. En relación al tema de la presente investigación, el Capítulo II, Principios Rectores, en sus Artículos 18 y 19 (2012:32), señala lo siguiente acerca de los principios rectores del trabajo en Venezuela y la Irrenunciabilidad de los derechos laborales:

Principios rectores

Artículo 18. El trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del Estado, la satisfacción de las necesidades materiales morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza. La interpretación y aplicación de esta Ley estará orientada por los siguientes principios:

- 1. La justicia social y la solidaridad,**
- 2. La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. Por lo que no sufrirán desmejoras y tenderán a su progresivo desarrollo.**
- 3. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.**
- 4. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique la renuncia o menoscabo de estos derechos.**
- 5. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.**
- 6. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela o a esta Ley es nula y no genera efecto alguno.**

Se enmarca este artículo en las disposiciones de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (CNRBV), en lo que se refiere a considerar al trabajo como un hecho social generador de riquezas para el país y, por tanto, sujeto de protección. Asimismo, sustenta su acción en los principios constitucionales de la intangibilidad, progresividad e irrenunciabilidad de los derechos laborales. Del mismo modo, privilegia el derecho del trabajador en la interpretación y aplicación de las leyes y establece que ninguna acción contraria a la constitución o a la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).

Dado este contexto se puede señalar que el resultado de la aplicación de una evaluación de desempeño no es aval para que el patrono ejecute medidas que vayan en desmedro de los derechos y beneficios del trabajador contemplados en la ley. El artículo 19, por otro lado, se refiere exclusivamente a la Irrenunciabilidad de los derechos laborales sin importar los acuerdos a los que hayan llegado el trabajador y el patrono.

Artículo 19. En ningún caso serán renunciables los derechos contenidos en las normas y disposiciones de cualquier naturaleza y jerarquía que favorezcan a los trabajadores y a las trabajadoras. Las transacciones y convenimientos solo podrán realizarse al término de la relación laboral y siempre que versen sobre derechos litigiosos, dudosos o discutidos, consten por escrito y contengan una relación circunstanciada de los hechos que la motiven y de los derechos en ella comprendidos. En consecuencia, no será estimada como transacción la simple relación de derechos, aun cuando el trabajador o trabajadora hubiese declarado su conformidad con lo pactado.

De manera que, cualquier acuerdo que implique la cesión de derechos o beneficios laborales legalmente establecidos es nulo y no tendrá ningún efecto en la realidad. Esto aplica también para los casos en que los resultados de una evaluación de desempeño sean considerados negativos. Ningún trabajador puede ser obligado a renunciar a sus derechos, por tanto, las decisiones deberán beneficiar tanto a la empresa como al trabajador.

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

Esta Ley regula todo lo concerniente a las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales. En este sentido, se encarga de regir lo que se refiere a la evaluación de desempeño de estos trabajadores, a través de los siguientes artículos:

Artículo 57. La evaluación de los funcionarios 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.

Este artículo señala que en los órganos de la administración pública, como es el caso de la Alcaldía del municipio Sucre, los resultados de las evaluaciones de desempeño son el soporte a través del cual los órganos

competentes toman las decisiones para los movimientos de personal que se realizan cada vez que inicia un nuevo período fiscal.

Artículo 58 La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de 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.

De acuerdo a esta ley, las evaluaciones de desempeño deben realizarse en la administración pública venezolana, dos veces por año, con el apoyo de todas aquellas observaciones que sobre el desempeño de sus subordinados tenga el supervisor. Asimismo se le deberá informar al trabajador sobre los objetivos de la evaluación y garantizar que esta se realizará solo abordando aspectos referentes a las funciones encomendadas.

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.

Le corresponde a la instancia superior competente, en coordinación con las unidades de recursos humanos establecer cuáles serán los instrumentos a utilizarse para hacer la evaluación de desempeño, así como su contenido, de manera que se garantice una evaluación objetiva.

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.

Se establece en este artículo la obligatoriedad de la evaluación de desempeño de los funcionarios del sector público, por tanto aquellas instituciones públicas que no cumplan con esta disposición están en franca violación de la legislación laboral.

Artículo 61 Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario 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 inmediato o funcionario evaluador y por el funcionario 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.

Estos artículos se refieren a los resultados de la evaluación. En el artículo 61 se establece que una vez analizados los resultados se podrán diseñar las estrategias de capacitación y desarrollo, en función de las necesidades manifiestas. El artículo 62, establece que estos resultados deben ser validados tanto por el supervisor como por el evaluado, quien tendrá el derecho a objetar el contenido del informe y solicitar la reconsideración del mismo, por escrito, dentro del lapso establecido para tal fin.

2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Desempeño: “Es el rendimiento que manifiestan los empleados en el cumplimiento de sus funciones y actividades inherentes a su puesto de trabajo.” (Foprیده, 2015:9)

Evaluación: “Consiste en determinar de forma sistemática el mérito y el valor que representan para la organización los logros producidos por sus empleados”. (Foprیده, 2015: 10)

Evaluación de desempeño: “Constituye un procedimiento que implica el uso de un método que permite estimar el rendimiento de los empleados tomando en consideración el comportamiento de éstos y los resultados obtenidos en sus puestos de trabajo”. (Foprیده, 2015: 10)

Manual administrativo: Documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. (Rodríguez, 1995: 57).

Manual de evaluación de desempeño: Acción y efecto de evaluar, valoración del rendimiento (Diccionario Larousse 1997: 429)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para Arias (2012:110), ***“la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”***. Es decir, este capítulo incluye todas las acciones y estrategias que se llevarán a cabo para obtener, presentar, procesar y analizar la información necesaria para dar respuesta a las interrogantes y objetivos de la investigación.

Para Tamayo (2012:179), ***“Es de gran importancia en la investigación, pues el planteamiento de una metodología adecuada garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad”***. Según el autor, la veracidad y confiabilidad de los hallazgos que se realicen a través del proceso de investigación, dependerán en gran medida de que la metodología que se seleccione sea la más adecuada, tanto al tipo de investigación como a los objetivos planteados.

3.1 Diseño de la investigación

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos para este proyecto, se consideró una investigación de campo, ya que esta implica la recolección de los datos directamente de la realidad objeto de estudio. Tal como lo define Arias (2012:31),

La investigación de campo es aquella que

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

En este caso se recolectó la información directamente, de manera presencial, en el Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía del Municipio Sucre, Cumaná, estado Sucre.

3.2 Nivel de la investigación

De acuerdo al problema planteado referido a la necesidad de implementar una herramienta técnica para la evaluación del desempeño del personal que labora en el Departamento de Relaciones Laborales en la Alcaldía del Municipio Sucre, de manera que estos cumplan con los estándares y metas de sus respectivas tareas, se incorporó el tipo de investigación denominado Proyecto Factible, el cual según la definición de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2011: 17):

Consiste en 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, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo de una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Es decir, la modalidad proyectiva implica la elaboración de un instrumento que permita abordar y solucionar la problemática investigada a través de la implementación de una propuesta viable operativa, de intervención de la realidad, con el apoyo del trabajo de campo y del sustento teórico del tema en cuestión.

3.3 Población y muestra

En la investigación se trabajó con la población, tomando la totalidad del personal que trabaja en el Departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, ubicada en la avenida Universidad, al lado de la Corporación Eléctrica (Corpoelec). Para Hernández, Fernández y Baptista, (2006:239), ***“la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”***.

Para Balestrini (2006:137), ***“desde el punto de vista estadístico, la población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos, de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”***. Para efectos del presente estudio, la población estuvo conformada por las siete (07) personas que laboran en la unidad investigada.

En lo que se refiere a la muestra, es definida por Balestrini (op.cit: 126) como ***“...una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”***. Sin embargo, para esta investigación, por tratarse de una población finita, con un número de elementos fácilmente manejable se tomó

en su totalidad para la recolección de la información.

3.4. Fuentes de Información

Las fuentes de información según Arias (2012:27), una fuente de información “es todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza, las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)”. Con base en lo expuesto anteriormente, las fuentes de información de la presente investigación estuvieron representadas de la siguiente manera:

- **Fuentes Primarias o Vivas.** Las fuentes primarias de la presente investigación será, fundamentalmente, el personal que trabaja en el Departamento de Relaciones Laborales, el cual tiene información de primera mano sobre el problema a investigar. Asimismo, son consideradas fuentes de información primaria para efectos de esta investigación toda la documentación institucional que aporte información relevante en relación al tema de desempeño, evaluación de desempeño y manuales administrativos y manuales de evaluación de desempeño.

- **Fuentes Secundarias o Documentales.** Estas fuentes validan la información suministrada por las fuentes primarias. Como fuente secundaria se manejará la información relacionada con el tema de investigación existente en textos bibliográficos especializados, tesis de grado y documentos en línea sobre el tema estudiado.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Arias (2012:67-68),

Se entenderá por técnica de investigación el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material, de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento.

Se puede decir, entonces, que la técnica plantea la forma como será obtenida la información, mientras que el instrumento es el elemento físico que concreta la recolección. Arias (op. Cit.: 68), presenta una breve pero muy clara definición de instrumento cuando indica que es ***“cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”***. En este sentido, se estructuró un manual de evaluación del desempeño, destinado a recolectar información relevante acerca del desempeño de los trabajadores adscritos a la Unidad de Relaciones Laborales de la Alcaldía del Municipio Sucre – estado Sucre, con la finalidad de contribuir a elevar el rendimiento de estos trabajadores, de la unidad en la que están adscritos y la institución, en general.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo está constituido por la propuesta de la investigación, la cual consiste en la presentación, para la consideración de la Coordinación del Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre de un manual para la evaluación del desempeño del personal adscrito a la Unidad de Relaciones Laborales, dependiente de esa Coordinación.

El manual está estructurado por cinco secciones: Generalidades, Objetivos, Aplicación, Funcionamiento y Formulario. Este último está representado por la Hoja de Evaluación del Desempeño, en el cual se plantean todos los aspectos a ser evaluados en cuanto al desenvolvimiento del personal en el cumplimiento de sus labores.

Finalmente, se incluye un apartado en el cual se colocarán tanto las observaciones del evaluador como las observaciones del evaluado, y las firmas de cada uno.

ALCALDIA BOLIVARIANA

DEL MUNICIPIO

**MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS DE
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES
LABORALES DE LA ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL
MUNICIPIO SUCRE. ESTADO SUCRE**

*CON EL PODER DEL PUEBLO
CONSTRUIMOS EL SOCIALISMO*

REALIZADO POR:	AUTORIZADO POR:	FECHA:	Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CONTENIDO

SECCIÓN	Pág.
1. GENERALIDADES	
1.1. Principios que sustentan el procedimiento de evaluación del desempeño	2
1.2. Alcance	3
1.3. Responsables de la evaluación	3
2. OBJETIVOS	
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos	5
3. APLICACIÓN	
3.1. Aplicación	7
3.2. Normas	8
3.3. Instrucciones	9
4. FUNCIONAMIENTO	
4.1. Funcionamiento	11
4.2. Ciclo de evaluación	11
5. FORMULARIOS	13

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. GENERALIDADES

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.1. Principios que sustentan el procedimiento de evaluación del desempeño

- El trabajador debe tener acceso a su evaluación del desempeño y los resultados de la misma, dada su importancia como recurso fundamental dentro de la organización.

- Toda evaluación debe apoyarse en la retroalimentación como estrategia para fomentar de cambio de actitudes en el trabajador evaluado.

- El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

- El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

- El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el servidor desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad del servicio prestado.

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.

2



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.2. Alcance

Su aplicación se circunscribe a la estructura de cargos del Departamento de Relaciones laborales:

- Jefe de nómina
- Trabajador social
- Asistente administrativo
- Operador de soporte técnico de computación I
- Analista de personal
- Analista de personal II
- Analista de personal III
- Analista de personal IV
- Analista de personal V
- Analista de personal VI
- Secretaria Ejecutiva

1.3. Responsables de la evaluación

El supervisor inmediato del personal evaluado por ser a quien compete hacer un seguimiento continuo del rendimiento de sus supervisados. El jefe del supervisor, para evitar el predominio de la subjetividad y del efecto halo en las apreciaciones del supervisor. Asimismo, la evaluación el Jefe del Dpto. será realizada por el Coordinado de Talento Humano.

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.

3



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2. OBJETIVOS

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

2.1. Objetivo general

Fomentar la eficacia de los empleados del Departamento de Relaciones Laborales, adscrito a la Coordinación del Talento Humano de la Alcaldía bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, estimulando su desarrollo profesional para optimizar el desarrollo cotidiano de las actividades del Departamento, en función de criterios de eficiencia.

2.2. Objetivos específicos

- Determinar en qué medida las cualidades propias del empleado se ajustan a los requerimientos mínimos del Puesto.

- Determinar las deficiencias operativas y/o administrativas; y así establecer un poder establecer las necesidades de desarrollo del personal del Departamento de Relaciones Laborales, en cuanto a capacitación, Entrenamiento, Especialización y Perfeccionamiento, entre otros casos.

- Conocer las potencialidades del recurso humano con el cual se cuenta en el Departamento de Relaciones Laborales.

- Sentar las bases para un procedimiento de Evaluación del Desempeño periódico, a partir del cual en términos generales, se haga un seguimiento a la ejecución de las labores propias del departamento y al cumplimiento de sus metas.

- Facilitar la ejecución de las operaciones que se llevan a cabo en departamento, así como la aplicación de los métodos y técnicas administrativas por parte del personal.

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.

5



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3. APLICACIÓN

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1. Aplicación

Los principales beneficios que se esperan obtener del procedimiento de Evaluación de Desempeño son:

- Cumplimentar los requisitos de idoneidad y desempeño necesarios para la carrera administrativa del Personal.
- Reconocer los méritos evidenciados por los empleados.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento laboral.
- Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.
- Establecer políticas de Planificación de Recursos Humanos.

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.2. Normas

- La Oficina de Recursos Humanos debe orientar y adiestrar a los evaluadores en la aplicación del instrumento de evaluación.

- Para la aplicación del instrumento de Evaluación del Desempeño el supervisor debe sostener una entrevista de evaluación con el evaluado.

- Durante la entrevista se recomienda al evaluador señalar las debilidades y fortalezas observadas en el desempeño de las tareas. (Críticas constructivas).

- Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deben ser suscritos por el evaluador y el evaluado.

- Los resultados deben ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la notificación.

- La decisión sobre el recurso ejercido debe notificarse por escrito al evaluado.

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.2. Instrucciones

1. La evaluación deberá realizarse a mano, con bolígrafo y sin enmiendas.
2. Llenar los datos del trabajador evaluado en los recuadros respectivos.
4. Durante la evaluación debe privar el criterio de objetividad
5. Solo se evaluará al personal permanente que tenga más de 1 año en el puesto.
6. El evaluador deberá tener como mínimo 1 año en el puesto. En caso contrario el jefe o gerente que le sigue en jerarquía presidirá la realización la evaluación.
7. Al término de la Evaluación, los evaluadores consignarán sus datos, firma y sello en los recuadros correspondientes de la Hoja de Evaluación y deberán remitirlas con un plazo máximo de 72 horas a la Coordinación de Talento Humano para su estudio.
8. El personal evaluado tendrá acceso a su hoja de evaluación una vez concluido el proceso y al informe definitivo sobre los resultados, el cual firmará si está de acuerdo. Si no está de acuerdo podrá realizar sus observaciones ante la Coordinación del Talento Humano, por escrito en un lapso de 5 días hábiles.

8

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.

9



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

4. FUNCIONAMIENTO

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

4.1. Funcionamiento

El presente manual está destinado a evaluar el desempeño del personal administrativo adscrito al Departamento de Relaciones Laborales.

4.2. Ciclo de evaluación

Se propone la realización del proceso de evaluación una vez al año, contando a partir de la publicación de los resultados obtenidos de la última evaluación. La evaluación se realizará durante la primera semana del mes de julio o cuando la máxima autoridad lo determine. Las entrevistas a los evaluados deberán tener un tiempo máximo de veinticinco (25) minutos y, los resultados definitivos de las evaluaciones dentro de los cinco (05) días hábiles una vez realizadas todas las entrevistas.

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.

11



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

5. FORMULARIO

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluado:

Cargo:

Evaladores:

Fecha:

Período a evaluar:

Puntúe los diferentes ítems o factores evaluados de acuerdo en función de las siguientes unidades de medición:

Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Desempeño en el trabajo	Ptos.	Apreciación cualitativa
Responsabilidad		
Calidad del trabajo consignado		
Cumplimiento de los procedimientos y métodos de trabajo		
Cumplimiento de las fechas establecidas		
Orden en la realización de las tareas		
Capacidad de realización		

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Dominio cognitivo del área de trabajo		
Dominio operativo del área de trabajo		
Documentación que genera		
Logro de las metas establecidas		
Optimización de los recursos		
Actitudes	Ptos.	Apreciación cualitativa
Puntualidad		
Presentación personal		
Trabajo en equipo		
Cooperación		
Proactividad		

REALIZADO POR:	AUTORIZADO POR:	FECHA:	Pág. 14
----------------	-----------------	--------	------------



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Actitud hacia la organización		
Actitud hacia los superiores		
Actitud hacia sus compañeros		
Trato a los usuarios		
Iniciativa		
Atención a las normas		
Habilidades y destrezas	Ptos.	Apreciación cualitativa
Capacidad para trabajar bajo presión		
Habilidad para planificar y administrar su tiempo		

REALIZADO POR:	AUTORIZADO POR:	FECHA:	Pág. 15
----------------	-----------------	--------	------------



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Toma de decisiones		
Capacidad para realizar múltiples tareas		
Adaptabilidad a los cambios		
Capacidad para aprender nuevas tareas		
Manejo de conflictos		
Estilo de comunicación		
Habilidades sociales		
Habilidad para manejar equipos de oficina		

PONDERACIÓN

Desempeño en el trabajo	Actitudes	Habilidades

REALIZADO POR:	AUTORIZADO POR:	FECHA:	Pág.
			16



**ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE
COORDINACIÓN DEL TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES**

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Comentarios finales del evaluador

Empty space for the evaluator's final comments.

comentarios del evaluado:

Empty space for the evaluated person's comments.

Firma del evaluador

firma del evaluado

REALIZADO POR:

AUTORIZADO POR:

FECHA:

Pág.

17

CONCLUSIONES

1.- La investigación realizada permitió determinar que el Dpto. de Relaciones Laborales carece de un Manual de Evaluación del Desempeño para medir el cumplimiento de las funciones por parte de sus trabajadores, razón por la cual se realizó una exhaustiva investigación para conocer el fundamento teórico y procedimental para su diseño, y así elaborar una propuesta ajustada a las características y necesidades particulares de la unidad administrativa objeto de estudio.

2. -La Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, estado Sucre cuenta con una estructura organizacional y de cargos bastante amplia, cuya magnitud y complejidad exige de los instrumentos de organización como son los manuales a fin de aportar sistematización y orden a su funcionamiento en pro de garantizar la eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

Por esta razón la pertinencia de proponer un Manual de Evaluación de Desempeño para el Departamento de Relaciones Laborales, adscrito a la Coordinación del Talento Humano, el cual servirá, a su vez, como modelo para realizar evaluaciones de desempeño en otras unidades y departamentos de la Alcaldía.

3. El manejo del soporte teórico general sobre los manuales administrativos es fundamental para establecer los requerimientos de sistematización que presenta la institución en determinado momento y a determinados niveles de su estructura. Este conocimiento permite seleccionar aquellas herramientas administrativas que serán de mayor utilidad y beneficio para alcanzar los fines, tanto sectoriales como generales.

4. - Toda organización, independientemente de su naturaleza y objeto, debe contar con un Manual de Evaluación de Desempeño, a fin de garantizar que su personal realice las funciones que le han sido asignadas, en virtud del cargo que desempeñan, en el marco de criterios y parámetros oficialmente establecidos.

RECOMENDACIONES

1.- Una vez aplicado el instrumento propuesto, es recomendable establecer las necesidades de capacitación que tiene el personal evaluado y planificar las estrategias destinadas a eliminar o minimizar estas debilidades, a fin de elevar su rendimiento dentro de su puesto de trabajo. Asimismo, se recomienda tomar en cuenta los resultados de aquellos trabajadores sobresalientes, para las consideraciones en relación a la implementación de programas de incentivos y premios, así como las promociones y ascensos por méritos.

2. - Dada la compleja estructura organizativa exhibida por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, se recomienda establecer de la manera más clara posible las funciones de cada uno de los cargos de esta estructura, así como la línea de mando existente, de manera que todos los interesados tengan acceso a esta información cuando así lo requieran.

3. Se recomienda realizar jornadas y actividades instruccionales destinadas a profundizar el conocimiento que el personal, en especial la Alta Gerencia, tiene sobre los manuales administrativos, su importancia y utilidad para el rendimiento de las organizaciones y el logro de las metas establecidas en la planificación.

4.- Se recomienda establecer un período de prueba para determinar la aplicabilidad, viabilidad y pertinencia de la propuesta de Manual de Evaluación de Desempeño elaborada, evaluando sus resultados y veracidad, a fin de amén de los cambios que pueda requerir, sea utilizado no solo en el Departamento de Relaciones Laborales, sino que su uso pueda extenderse a otros departamentos de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Bahamonde, J., & Rossel, R. (2003). *Un Acercamiento a la Ingeniería de Requerimientos*. McGraw Hill.
- Balestrini, M. (2008). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. M. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación* (5° ed.). Maracaibo, Venezuela: EDILUZ.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas* (3° ed.). México: Mc.Graw-Hill.
- Cabrera, B. (2008). *Importancia del Manual de Organización en la Empresa*. Monografía no Publicada, Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, Xalapa-Enrique, Veracruz.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). Bogotá, Colombia: Santa fe.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial No. 36.860 (Extraordinaria). Dic. 30, 1999.
- Granés, G. (2007). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño en base a un modelo por competencias*. Trabajo de Grado no Publicado, Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de Estudios de Postgrado, Caracas.
- Hernando, M. (2007). *Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata*. Trabajo de Grado no Publicado, Universidad de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.
- Foprideh. (2015). *Manual de evaluación de desempeño municipal*. Morazán-Honduras: USAID.

- Mogollón, L., Escobar, L., Hernández, A., Páez, L., Castañeda, S., & Castañeda, A. (2013). *Manual de evaluación de desempeño*. Bogotá: ISHI INTERCOL.
- Pérez, A. (2009). *Guía metodológica para anteproyectos de investigación*. Caracas: Fedupel.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2013). *Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019. Plan de la Patria*. Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (1995). *Como elaborar y usar los manuales administrativos* (2° ed.). México: ECASA.
- Sierra, G., & López, S. (2013). *Evaluación del Desempeño Laboral en el Sector Público Colombiano (2010-2012)*. Trabajo de Grado no Publicado, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica* (5° ed.). México, D.F.: Limusa, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (4° ed.). Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la UPEL FEDUPEL.
- Werther, B., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw-Hill.