



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO
DE LOS TRABAJADORES DE PDVSA COSTA AFUERA ORIENTAL**

Autora: Lcda. Marielba Figueroa Meneses

Tutor: MSc. Luís Ramón Martínez

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Magíster
Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

Cumaná, agosto 2023



ACTA: DEFENSA PRIVADA DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, profesores Carlos Monteverde, Odaviles Salazar y Luis Martínez, miembros del Jurado Examinador, designados por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, reunidos en Sala de la Capellania de la UDO, Iglesia Altigracia, Cumaná, estado Sucre, para evaluar el Trabajo de Grado intitulado "DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE POVSA COSTA AFUERA ORIENTAL", presentado por ella) maestrando Marielba Figueroa Meneses, titular de la cédula de identidad N° 11.969.655, participante de la cohorte 2021, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, en la mención Gerencia General, en ejercicio de las atribuciones conferidas en los Artículos 68 al 74 del Reglamento de Postgrado de la Universidad de Oriente, y leído como fue el Trabajo de Grado citado, procedieron a realizar el Acto de Defensa Privada establecido en el Artículo 51 *ejusdem*.

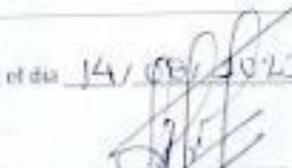
Siendo las 9:00 a.m., el (la) Tutor(a) Prof(a). Luis Martínez, en su carácter de Presidente del Jurado, dio lectura al procedimiento que habría de seguirse según el protocolo establecido por la Coordinación del Programa para la apertura del acto. Seguidamente, el(la) participante procedió a ofrecer la exposición relativa a los aspectos más relevantes de su trabajo; culminada la exposición y conforme al procedimiento reglamentario, el(la) Presidente del Jurado invitó a los restantes miembros a que procedieran a hacer las preguntas y observaciones, tal y como lo establece el literal "e" del Artículo 74 *ejusdem*. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue ella) profesor(a) Carlos Monteverde, seguidamente el(la) profesor(a) Odaviles Salazar y finalmente el(la) Presidente, profesor(a) Luis Martínez.

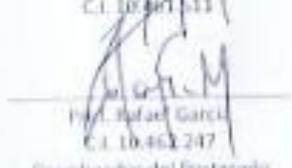
Finalizada la defensa del trabajo a las 9:45 a.m., los miembros del Jurado Examinador procedieron a deliberar en privado para formular un juicio sobre el Trabajo de Grado y su defensa oral, emitiendo el veredicto: APROBADO.

Observaciones:

Se levanta la presente acta en Cumaná, el día 14/08/2023


Prof(a) Carlos Monteverde
C.I. 12.274.715


Prof(a). Odaviles Salazar
C.I. 10.001.511


Prof. Rafael García
C.I. 10.462.247
Coordinador del Postgrado


Prof(a) Luis Martínez, Tutor(a)
C.I. 8.866.538

TS 2023-06
8082023

Sello
Coordinación de Post-Grado
En Ciencias Administrativas
NÚCLEO DE SUCRE



ÍNDICE GENERAL

	Pp.
LISTA DE CUADROS.....	vi
Cuadro 2: Operacionalización de Variables (Objetivos específicos 1 y 2)	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA.....	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	17
1.2.1 Objetivo General	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificación.....	17
1.4 Delimitación y Alcance.....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	20
2.1 Antecedentes.....	20
2.2 Bases Teóricas.....	27
2.2.1 Evaluación Laboral	27
2.2.2 Factores a ser considerados en las evaluaciones del desempeño del trabajador	30
2.2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño.....	37
2.2.4. Desempeño Laboral	41
2.2.5. Estrategias.....	43
2.3 Aspectos Institucionales	46
2.3.1 Aspectos Generales de PDVSA Costa Afuera Oriental	46

2.4 Bases Legales	47
2.5 Definiciones de Términos Básicos.....	54
2.6 Operacionalización de Variables.....	55
CAPÍTULO III.....	57
MARCO METODOLÓGICO.....	57
3.1 Nivel y Diseño de la Investigación	57
3.2 Fuentes de Información	58
3.2.1 Fuentes Primarias.....	58
3.2.2 Fuentes secundarias.....	58
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	59
3.4 Población y Muestra	59
3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información	60
3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	60
CAPÍTULO IV	62
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	62
4.1 Presentación de los Resultados	62
4.2 Situación actual de los trabajadores de la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental.	75
4.3 Percepción que tienen los trabajadores sobre la Evaluación del Desempeño utilizada por la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental.	77
4.4 Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.	78
4.5 Acciones estratégicas para la evaluación del desempeño a los trabajadores de PDVSA.	79
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS.....	95
ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA A LOS GERENTES/SUPERVISORES Y COLABORADORES	96

ANEXO 2. EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO EN PDVSA, AÑOS: 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2019	99
ANEXO 3. Síntesis curricular de la investigadora.....	107
METADATOS	107

LISTA DE CUADROS

	Pp.
Cuadro 1: Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	31
Cuadro 2: Operacionalización de Variables (Objetivos específicos 1 y 2)	56
Cuadro 3: Operacionalización de Variables (Objetivos específicos 3 y 4)	56
Cuadro 4: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted considera que la manera como PDVSA evalúa, están vinculadas o dirigidas a los objetivos y metas del desempeño o conforme a la descripción de puestos y a las actividades de los trabajadores?.....	62
Cuadro 5: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Qué opinas de los periodos establecidos por PDVSA para evaluar al personal?.....	63
Cuadro 6: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Cuál es tu opinión relacionada a la manera como se realiza la evaluación del desempeño en PDVSA?.....	64
Cuadro 7: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los métodos y las frecuencias con que PDVSA efectúa las evaluaciones del desempeño laboral, estos coinciden actualmente con las actividades y demandas petroleras?.....	65
Cuadro 8: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿De qué manera usted recibió la información y comunicación, referente al proceso de evaluación del desempeño en PDVSA, cree usted que fue la más adecuada?.....	66
Cuadro 9: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted considera que los trabajadores evaluados reciben beneficios e incentivos, ajustados a sus necesidades personales?.....	67
Cuadro 10: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Cuál es tu percepción de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?.....	68
Cuadro 11: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted cree que las evaluaciones del desempeño ayudan alcanzar las metas	70

de la organización?.....

- Cuadro 12:** Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Qué actitud observas de los evaluados, al conocer los resultados?..... **71**
- Cuadro 13:** Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted cree que los resultados de las evaluaciones del desempeño contribuyen a un mejor comportamiento laboral en la corporación?..... **72**
- Cuadro 14:** Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿En el transcurso de la realización de las evaluaciones del desempeño de PDVSA Costa Afuera Oriental, ocurrió algunas transferencias de trabajadores a otras filiales y gerencias de PDVSA. Usted conoce por qué motivos o razones?..... **73**
- Cuadro 15:** Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño en PDVSA Costa Afuera Oriental, buscan acciones para mejorar el comportamiento de los trabajadores, han detectados las necesidades de formaciones, para proceder competitivamente, a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales?..... **74**

LISTA DE GRÁFICOS

	Pp.
Gráfica 1: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted considera que la manera como PDVSA evalúa, están vinculadas o dirigidas a los objetivos y metas del desempeño o conforme a la descripción de puestos y a las actividades de los trabajadores?.....	62
Gráfica 2: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Qué opinas de los periodos establecidos por PDVSA para evaluar al personal?.....	63
Gráfica 3: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Cuál es tu opinión relacionada a la manera como se realiza la evaluación del desempeño en PDVSA?.....	64
Gráfica 4: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los métodos y las frecuencias con que PDVSA efectúa las evaluaciones del desempeño laboral, estos coinciden actualmente con las actividades y demandas petroleras?.....	65
Gráfica 5: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿De qué manera usted recibió la información y comunicación, referente al proceso de evaluación del desempeño en PDVSA, cree usted que fue la más adecuada?.....	67
Gráfica 6: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted considera que los trabajadores evaluados reciben beneficios e incentivos, ajustados a sus necesidades personales?.....	68
Gráfica 7: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Cuál es tu percepción de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?.....	69
Gráfica 8: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted cree que las evaluaciones del desempeño ayudan alcanzar las metas de la organización?.....	70
Gráfica 9: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Qué actitud observas de los evaluados, al conocer los resultados?.....	71
Gráfica 10: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted cree que los resultados de las evaluaciones del desempeño contribuyen a un mejor comportamiento laboral en la	72

corporación?.....

Gráfica 11: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿En el transcurso de la realización de las evaluaciones del desempeño de PDVSA Costa Afuera Oriental, ocurrió algunas transferencias de trabajadores a otras filiales y gerencias de PDVSA. Usted conoce por qué motivos o razones?..... **73**

Gráfica 12: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño en PDVSA Costa Afuera Oriental, buscan acciones para mejorar el comportamiento de los trabajadores, han detectados las necesidades de formaciones, para proceder competitivamente, a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales?..... **74**

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo dedico con mucho amor y felicidad a mi nieta primogénita Samantha Flaviana, nietos André Eliomar, Favio André y Fernando André, y a todas mis bendecidas descendencias. Abuela Marielba los adora infinitamente y quiere verlos Saludables, Sabios y Felices, en todo momento Guiados bajo la cobertura, Bendiciones y Protecciones de nuestro Jehová Dios Todopoderoso ¡Amén!

Marielba del Carmen Figueroa Meneses

AGRADECIMIENTO

A Jehová Dios Padre Celestial Todopoderoso, hijo Jesucristo y Espíritu Santo, estoy agradecida infinitamente por la Salud, Guía, Sabiduría, Bendiciones y Protecciones que recibo de ustedes en todo momento junto a la familia, buenas amistades y familiares. ¡Amén!. Gracias, gracias, gracias.

Marielba del Carmen Figueroa Meneses

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL



**DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS
TRABAJADORES DE PDVSA COSTA AFUERA ORIENTAL**

Autora: Lcda. Marielba Figueroa M.

Tutor: MSc. Luís R. Martínez

Fecha: agosto 2023

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene el propósito de analizar la evaluación del desempeño (ED) laboral, y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, en el Estado Sucre. El estudio está apoyado en una investigación descriptiva; se abordó desde la técnica cuantitativa; el diseño de investigación que se adopta en este estudio; la sistematización del conjunto de ideas, conceptos y representaciones que se deriven de los actores a ser consultados, se apoyó en la teoría fundamentada; se procede a comparar los hallazgos obtenidos con literaturas previas que determinen aspectos que concuerden o difieran, garantizando validez y carácter predictivo a la investigación. La población objeto de este estudio se considera finita y accesible, siendo la muestra intencional u opinática, seleccionando a 80 trabajadores con diversas funciones, incluyendo las gerenciales, focalizados y abordados, considerando los consecuentes criterios: pertenecen a la nómina no contractual; más de seis años de servicio en PDVSA; profesionales universitarios (Pregrado y Postgrado); más de 10 años de experiencia laboral; hayan sido evaluadores/valorados. Para el abordaje de las variables desglosadas de los objetivos específicos (Clima laboral, Evaluación del desempeño, Comportamiento laboral y Acciones estratégicas), se utilizó el modelo de Véliz (2013) el cual incluye las dimensiones y respectivos indicadores. Para la obtención, análisis de los datos y acontecimientos se elaboró la encuesta aplicadas a los trabajadores seleccionados. Los resultados hallados, evidencian que en su mayoría existe subjetividad y poca credibilidad en los evaluadores, muy contrariado el personal valorado por los resultados de ED, así como, inobservancia de la gerencia del Talento humano, referente a los periodos, instrumentos, métodos y consecuencias de la ED. Sin embargo, aplicar el instrumento y método de ED en los periodos oportunos, promueve a la organización en socializar y efectuar retroalimentación a través del personal, procedimientos en actividades productivas y administrativas; aportes en la calidad del servicio y producto; además de amplificar la efectividad y rentabilidad, en práctica, garantizar las metas y competitividad global en la organización.

Palabras claves: Evaluación, desempeño y comportamiento laboral.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, conjuntamente con los administradores del recurso humano, son las principales creadoras de las prácticas o ejercicios del Desempeño Laboral, al respecto Alles (2006), señala que “La Evaluación del Desempeño (ED) es un elemento fundamental entre las buenas prácticas de Recursos Humanos y se relaciona con otros subsistemas” (p.263). Estas prácticas están alineadas a las metas u objetivos de las organizaciones, las cuales deben garantizar veracidad y satisfacción en sus resultados. A este respecto, los métodos de evaluación laboral, deben cooperar y permitir primordialmente la objetividad en la ejecución del ejercicio. Datos que apoyan lo señalado en el contexto de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2015), donde se define la ED como:

El proceso mediante el cual se valoran las competencias de un empleado a través de los resultados (contribuciones y metas individuales) alcanzados en el ejercicio de las funciones de un empleo y la manera de lograrlo (competencias comportamentales), como contribución a las metas institucionales. (p. 18).

Aunque las metodologías utilizadas en las evaluaciones del desempeño laboral son muy complejas, los administradores del recurso humano deben garantizar el mejor diseño, planificación y verificación de los rasgos, criterios y ponderaciones, con el fin de prever consecuencias e incidencias en su desarrollo y resultados, además de generar estrategias que respondan impersonalmente sobre el valor de los trabajadores, con el propósito de optimizar la toma de decisiones.

Abundando al respecto, Alles (2006), precisa que:

Los distintos métodos para evaluar el desempeño, presenta algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas, que no son bien implementadas, por ejemplo al dar una retroalimentación inadecuada. (p.265).

En el presente estudio, realizado en la principal empresa de Venezuela, Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA), el cual persigue analizar el proceso metódico y periódico de las evaluaciones del desempeño (ED), efectuadas a través de valorizaciones cuantitativas y cualitativas, resultando el nivel de eficacia con el que las trabajadoras y los trabajadores petroleros llevan a cabo las actividades, y responsabilidades de las posiciones o puestos en que se desenvuelven, en PDVSA Costa Afuera Oriental; la cual expande sus labores hacia el área Nororiental del país, específicamente en el estado Sucre. Estas operaciones, se caracterizan por su gran potencial gasífero y de hidrocarburos.

El propósito esencial de la investigación, es considerar el valor, la excelencia y perspectivas de cada trabajador (a) y, sobre todo, su contribución a la organización petrolera, a través del análisis de la Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.

La estructura del presente trabajo de grado, quedó establecida del siguiente modo:

Capítulo I: Denominado el problema, incluye el planteamiento del problema; objetivo general y objetivos específicos; justificación; delimitación y alcance de la investigación. El capítulo II: Marco teórico referencial, incluye los antecedentes, las bases teóricas sobre las evaluaciones del desempeño, y en este mismo apartado, se presentan los aspectos generales, objetivos, visión y misión de PDVSA Costa Afuera Oriental, además de las normativas legales, operacionalización de variables y la definición de términos básicos de la investigación.

Capítulo III: Marco metodológico, concierne a los aspectos metodológicos de la investigación, nivel y diseño de investigación, categorías de estudios, población y muestra, fuentes de información, presentación y análisis de los datos, técnicas e instrumentos de recolección de información, validación y confiabilidad del instrumento. El capítulo IV, se presentan los resultados y sus respectivos análisis, llegando al cumplimiento de los objetivos específicos y del objetivo

general de la investigación. Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

En el presente se implementan en las organizaciones, distintos modelos de evaluación del desempeño, por parte de quienes gerencian las unidades administrativas de Recursos Humanos. Esta práctica es comúnmente objeto de múltiples críticas, debido a la condición confusa y subjetiva bajo la cual los líderes llevan a cabo tal proceso, al evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Al respecto, Alles (2006) puntualiza lo siguiente:

La evaluación del desempeño de las personas ha sido uno de los primeros temas que fueron tratados por diversos autores dentro de las temáticas de recursos humanos y, sin embargo sigue aún preocupando. Las razones son diversas, desde metodologías de evaluación que hoy se consideran obsoletas hasta -más frecuentemente- un cierto descreimiento por parte de los evaluadores respecto de la fiabilidad de los métodos utilizados, producto, en casi todos los casos, de un deficiente entrenamiento del cliente interno. (p.262).

Por su parte, Chiavenato (2000), precisa que la evaluación mide las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. Por tanto, el desempeño corresponde a las cualidades y conocimientos que apoyan las labores del trabajador, para así asegurar y garantizar los objetivos y metas de las organizaciones.

Sobre la base de los planteamientos de los precitados autores respecto al desempeño laboral, Robbins (2004) define a la Evaluación del Desempeño, como aquella que "... mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la

eficacia de los programas de capacitación y desarrollo, evaluando el desempeño de los empleados participantes”. (p. 499).

Es así como la evaluación del desempeño del trabajador en el presente, asume un rol importante a nivel mundial dentro de las organizaciones, y más aún en las globalizadas, que día a día están perfeccionándose competitivamente en el mercado. En tal sentido, la gestión de la gerencia del talento humano tiene asignada una tarea de gran valor, por cuanto tiene a su cargo el análisis que corresponde al resultado de la evaluación del desempeño del personal que integra la organización, de donde se derivan decisiones gerenciales que deben apuntar al cierre de brechas, que pudiesen ser detectadas.

Interpretando a Alles (2005), el análisis y descripción de puestos; captación, selección e incorporación; desarrollo y planes de sucesión; capacitación y entrenamiento; evaluación del desempeño; remuneraciones y beneficios, son metodologías de la administración de los recursos humanos para evaluar el desempeño laboral referido al modelo de gestión por competencias, actualmente conocido y utilizado por la gran mayoría de los especialistas en la gestión del talento humano en las organizaciones, destacan sobre los cimientos de estas definiciones relativas a Evaluación del Desempeño.

Sobre la base de estas definiciones la autora de esta investigación fundamenta que la Evaluación del Desempeño es la herramienta de medición del rendimiento y actitud de los trabajadores, en las áreas y labores designadas por las organizaciones. Las labores asignadas al trabajador, convertidas en su compromiso para con la organización, son planificadas mediante objetivos y metas, los cuales serán evaluados periódicamente a través de métodos determinados e imparciales, en la búsqueda de información que apunta a la toma de decisiones gerenciales.

La Evaluación del Desempeño, desde una perspectiva global, fue implementada desde los inicios de la Edad Media por la Compañía de Jesús,

fundada por Ignacio de Loyola, según Chiavenato (2007), quien respecto a la citada Compañía afirmó lo siguiente:

Utilizó sistemas combinados de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los predicadores que manifestaban la religión por todo el mundo. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismo, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que consideraba que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. (p. 242).

El precitado autor sostiene que cerca del año 1842, el servicio público de Estados Unidos, estableció un método de informes periódicos para valorar el desempeño de sus trabajadores. Consecuentemente, en el año 1918 la compañía General Motors desarrolló técnicas para evaluar a los directivos, no obstante, fue después de la Segunda Guerra Mundial cuando las aplicaciones de las metodologías de evaluaciones del desempeño, empezaron a expandirse en las organizaciones. Cabe resaltar que estas organizaciones destinaban la evaluación hacia la eficacia de la máquina para aumentar su productividad. Asimismo, Chiavenato (Op. Cit.) afirma que la Escuela de la Administración Científica respaldó, a principios del siglo XX, teorías de la administración, con el objetivo de modificar el criterio de evaluar solo la capacidad óptima de las máquinas afines con el trabajo del hombre: “calculando con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación (...), para su funcionamiento”. (p. 242).

Por su parte, la Escuela de Relaciones Humanas reorientó el planteamiento empleado por la administración científica, el cual estaba centrado en un enfoque mecanicista para aumentar la eficiencia y la productividad de las organizaciones, prestando poca atención al elemento humano. Para ello, esta escuela se focalizó en los grupos, haciendo énfasis en las personas y en las relaciones entre los empleados.

Como resultado de estas teorías administrativas y organizacionales, las gerencias de recursos humanos empezaron a mostrar más reciprocidad al individuo-trabajador, como baluarte importante de la organización.

Por otra parte, Werther y Davis (2008) indican que, en España, el 94% de las empresas medianas (con 1.000 empleados, aproximadamente) posee un método de evaluación del desempeño, a partir del cual se fijan los sueldos y los planes de desarrollo profesional de los empleados. De acuerdo con el director de la consultora HayGroup, Jorge Llorente, en casi todas las compañías, el jefe es el evaluador (60% de las empresas) y la realimentación (11%) es el proceso que está ganando terreno para estos fines; y la prueba de que no debe realizarse sin formalismos o métodos, está en que se evalúan no solo los aspectos cualitativos (48%), sino también los cuantificables (85%). Para evaluar los primeros, se utiliza el modelo de competencias, con una escala numérica y de valoración que reemplaza poco a poco la opinión de los evaluadores.

De hecho, para Julio Moreno, director de otra empresa consultada por HayGroup, los problemas más frecuentes de la evaluación son la valoración subjetiva, la falta de preparación y la experiencia de los evaluadores. De acuerdo con Llorente, los principales objetivos de la evaluación son la retribución para los empleados (80%) y su formación y desarrollo (72%).

En la actualidad, países latinoamericanos como Perú, México, Ecuador y Cuba, poseen estudios e investigaciones relevantes concernientes a Evaluación del Desempeño. Resulta oportuno referirse a las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 (2007), las cuales establecen la Evaluación del Desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales, durante un período determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

En Venezuela, la Evaluación del Desempeño ha sido implementada en diversas Instituciones públicas y privadas. Cabe agregar que los métodos de

evaluación son realizados en las instituciones públicas, como: Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA), Ministerio Público (MP), Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS), Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, (MPPEU), Ministerio del Poder Popular para el Servicio Penitenciario (MPPSP), Ministerio del Poder Popular para la Defensa (MPPD). Sin especificar instituciones, los métodos y herramientas de evaluación, son aplicados a todos los trabajadores, en sus diferentes perfiles y clasificaciones de nómina (empleados-obreros); y se efectúan en periodos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

De las evidencias anteriores, y a través de las cuales, fueron indagadas directamente con el personal adscrito a dichas instituciones. Se puede mencionar, por el trabajador del MPPSP, quien ocupaba el cargo de Coordinador Educativo, periodo 2002-2017 en la sede de Carúpano, estado Sucre, el cual indicó que la mencionada organización, les realizaba semestralmente a todos los trabajadores (Administrativos/Obreros) la Evaluación del desempeño, mediante entrevista con el Coordinador General de Regiones, y de acuerdo a los resultados alcanzados, éstos incidían automáticamente en una remuneración de salarios, por ejemplo: las bonificaciones de 1, 2 o 3 meses de sueldos adicionales. También admitió, que dicha práctica, elevaba el espíritu de satisfacción laboral. En síntesis, estas evaluaciones laborales, son permanentes en el lapso de tiempo descrito.

En cuanto, la trabajadora activa del (MPPD) sede ubicada en la Capital de la República Bolivariana de Venezuela, de profesión Farmacéutica, con más de 25 años en el área; quien exteriorizó lo siguiente: nuestra organización efectúa procesos de Evaluación del desempeño, en periodos semestrales a todo el personal, a través de un cuestionario, realizado por el supervisor, apuntados los resultados de la evaluación, los cuales son retribuidos a través de bonos. Indicó, asimismo, los métodos de la ED son aceptados en su mayoría, por los trabajadores; aportando un ambiente equilibrado dentro de la institución.

Las evaluaciones del desempeño también se han venido efectuando en las organizaciones privadas, como: universidades, empresas automotrices, fábricas de alimentos y bancos, entre otros. De estas evidencias, se abordó a la extrabajadora (Ingeniera en Sistemas y Telecomunicaciones) quien laboraba en el año 2017 en la empresa automotriz Toyota de Venezuela, con sede operativa en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, la cual describe las prácticas de las evaluaciones del desempeño en Toyota: fueron efectuadas anualmente a todo el personal (Empleados - Obreros), las mismas son realizadas por los supervisores a través de entrevistas individuales, para luego ser revisadas y aprobadas por los gerentes de líneas; favoreciendo incrementos salariales con un porcentaje equivalente a todo el personal valorado, los resultados son tomados en cuenta, solo para las acciones de planes de carreras o ascensos.

Espinoza (2004) enfatiza que, en las organizaciones venezolanas, el uso dado a los resultados de la evaluación ha sido limitado, principalmente en lo que respecta al salario, y además se han dejado de aprovechar diversas ventajas de la evaluación del desempeño, como la retroalimentación al empleado, detección de necesidades de entrenamiento y la toma de decisiones relacionadas con la reubicación de trabajadores.

En este sentido una de las experiencias que soporta lo anteriormente citado, es la manifestada por el funcionario del (MPPSP): el incentivo económico es satisfactorio por concepto de Evaluación del Desempeño, lo mismo no representa un incremento que incida en los salarios; esto último es considerado por los funcionarios como un desatino de la institución en consideración, porque al ser valorados con las ponderaciones dentro de lo aceptado o superadas las expectativas; la cual se concierne, solo para una bonificación.

En el caso particular de la Corporación Petróleos de Venezuela, S.A (PDVSA), esta organización ha realizado evaluaciones del desempeño mediante diversas metodologías. A continuación, se mencionan: ejercicio de valoración de rasgos laborales 2012, efectuadas en el mes de enero del año 2013; evaluación de aptitudes del trabajador (a) nómina no contractual 2013, formalizadas en el

periodo 2014; ejercicio de evaluación del desempeño 2014, realizado en el mes de marzo del año 2015. Las cuales han sido establecidas en las distintas filiales y empresas mixtas de la corporación petrolera a sus trabajadores de la nómina no contractual, mejor conocida como Nómina Mayor.

Desde esta perspectiva, la autora de esta investigación, quien al propio tiempo labora en la institución por más de dieciséis años, ha observado que las metodologías o herramientas utilizadas para este propósito, han estado perfeccionándose con el apoyo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Dentro de PDVSA, los cambios permanentes en la implementación de una evaluación del desempeño, hasta ahora no han resultado favorables, ya que no se ha alcanzado a plenitud, el propósito perseguido: mejorar la calidad de vida de los trabajadores, elevar el desempeño laboral, fortalecer las interrelaciones entre los trabajadores, e incrementar su participación voluntaria en actividades extra muro, entre otros.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se hace necesario focalizar la atención sobre el espacio geográfico y la organización objeto de estudio. Se trata de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Costa Afuera Oriental, ubicada en el estado Sucre, y la cual nace con el propósito no solo de desarrollar el potencial gasífero presente en las aguas jurisdiccionales orientales del territorio, sino también el de implantar una gerencia activa que impulse el desarrollo socioeconómico que se refleje en el avance de la calidad de vida de la población sucrense y del país en general, a partir de la explotación y aprovechamiento de los hidrocarburos líquidos y gaseosos.

Así pues, esta investigación está dirigida al análisis de los métodos de la evaluación del desempeño de los trabajadores, aplicados por Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Costa Afuera Oriental, en sus distintas gerencias, evaluación de los resultados obtenidos y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de la Nómina no Contractual.

Para tal fin, previamente se realizó un estudio exploratorio mediante entrevistas, observaciones de campo y de consulta de documentos, a los efectos de aportar evidencias que dieran cuenta de la situación real que se presenta en PDVSA Costa Afuera Oriental, en lo atinente a la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores, y a este respecto fueron consultados dos analistas, tres líderes y un gerente de la organización, quienes exteriorizaron, en su mayoría, disconformidad al enterarse de los bajos porcentajes obtenidos como resultado de las evaluaciones del desempeño, correspondientes a los años 2014 y 2015. A continuación, se presenta un extracto de las opiniones emitidas por cada uno de estos actores:

En la entrevista realizada a la informante N° 1, quien cumple funciones como Analista de Planificación, Presupuesto y Gestión (PPyG), la misma señaló que en la evaluación del desempeño 2014, tuvo una mala experiencia, y agregó que: “la evaluación no fue objetiva, y además fue realizada por un supervisor que solo tenía cuatro meses desempeñando el cargo; y aún estoy pagando las consecuencias de la mala práctica”, sin embargo, respecto a la evaluación del desempeño del año 2015, argumentó lo siguiente: “estuvo muy objetiva; conté con capacitación en el puesto que estaba desempeñando, y el supervisor tenía más de seis meses como líder de la unidad. Esta evaluación, a la presente fecha, aún sigue sin ser considerada para la aplicación de beneficios, tales como: aumento salarial y/o ajuste de promoción de cargo”. Esta entrevistada, finalmente acotó: “se guían aún por la evaluación del desempeño del año 2014, para no hacer los aumentos correspondientes”.

Por su parte, en la entrevista realizada a la informante N° 2, quien también cumple funciones como Analista de Contrataciones, ésta opinó respecto a la evaluación del desempeño del año 2014, que: “el resultado de la evaluación del desempeño del año 2014, prácticamente consistió en un aumento salarial del 19% para la mayoría de los trabajadores, lo cual no cubrió mis expectativas”, y esta fue retribuida salarialmente en el año 2015. También agregó la referida analista que: “posteriormente hicieron un ejercicio de Cambio de Grupo, y no fui considerada

porque, según la gerencia de Recursos Humanos, estoy en el nivel máximo del cargo que desempeño”. Respecto a la Evaluación del desempeño del año 2015, la informante indicó que: “no tengo porcentaje; solo me indicaron que mi evaluación obtuvo como resultado Por encima de lo esperado, y hasta ahora aún no ha sido remunerada”.

El informante N° 3, con funciones de Líder, manifestó con relación a la evaluación del desempeño del año 2014, que no quedó conforme con el resultado que arrojó el Sistema de evaluación del desempeño, añadiendo lo siguiente: “La evaluación mostró una puntuación inesperada, tanto para mí como para mi supervisor, ya que sacar 61/100 puntos (dentro de lo esperado), pareciera que no cumplí con las metas o tareas asignadas”. Esta situación trajo como consecuencia que el porcentaje de compensación fuese solo del 19% cuando se podía alcanzar hasta el 39%. El entrevistado enfatizó que: “desde mi punto de vista, hubo una mezcla en el ejercicio, al evaluar metas individuales con impulsores, valores cuantitativos, y valores cualitativos. Considero que se debieron realizar en ejercicios por separado. Los aportes excepcionales se evaluaron con un 10%, rasgo en el que la mayoría de los trabajadores no pudieron alcanzar ponderación alguna”.

El referido informante concluyó que: “las evaluaciones del desempeño, deben medir metas alineadas a la producción, con ponderación del 100%, y si se quiere incentivar a los trabajadores, se pueden evaluar otros aspectos, pero en otros ejercicios, sin embargo, en la evaluación del desempeño del año 2015, consideró que el supervisor tuvo la objetividad necesaria al momento de evaluar; se respetó en casi un 100% la autoevaluación realizada por mi persona, aunque no se conoce el resultado final de la evaluación; y lo más importante, hasta la fecha no se ha obtenido ninguna compensación salarial por esta evaluación”.

En cuanto a la entrevista realizada al informante N° 4 quien cumple funciones de Líder, éste manifestó que aun cuando se involucró en las áreas de aportes excepcionales, participaciones sociopolíticas, cultura y deporte para la paz, multiplicación de saberes e innovación, y mejora en procesos; éstos no

fueron considerados al momento de la evaluación, ya que solo obtuvo una valoración del 39,5% (Por debajo de lo esperado), respecto a lo cual él expresó lo siguiente: “solicité verificación de la evaluación del desempeño, y aún no he recibido respuesta, esto me afectó contundentemente en mi sueldo”. Para la evaluación del desempeño del año 2015, consideró que fue evaluado “de acuerdo a su responsabilidad y rendimiento, tomando de manera objetiva el desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas; pero esta evaluación aún no se ha tomado en cuenta”.

En la entrevista efectuada al informante N° 5, quien se desempeña como Líder, el mismo indicó lo siguiente:

Con relación a tu solicitud y como testimonio o experiencia de mis dos evaluaciones del desempeño correspondientes a los años 2014 y 2015, te puedo decir que ambas fueron cargadas de subjetividad e injusticia, generando esto un gran estrés laboral y aumento de mis riesgos psicosociales, los cuales aún no los he podido superar, ya que en el fondo, afectó enormemente mi calidad de vida y mi bienestar social, motivado a que realizo actividades de gran dedicación y responsabilidad en la empresa, y las mismas no fueron tomadas en cuenta para esas evaluaciones.

Finalmente, en la entrevista realizada al informante N° 6, con funciones de Gerente, éste opinó en lo concerniente a las evaluaciones del desempeño, que: “no han sido objetivas en relación a lo que pretende la industria, en virtud de que las mismas deberían estar dirigidas a apalancar el funcionamiento de la Corporación, es decir, los trabajadores de la organización, en su mayoría, no asumen el rol y responsabilidades en sus funciones, porque éstas, en algunos casos, no están bien definidas y no apuntan a coadyuvar en el logro de las metas de la organización.

El entrevistado considera que: “en cierta forma, las evaluaciones del desempeño, no están en consonancia con las funciones asignadas a los trabajadores”. A tal efecto, cuando los objetivos no se cumplen, se debe

generalmente a que no se ha definido apropiadamente el rol de los trabajadores. Además, aseguró que: “el sistema de evaluación del desempeño, debería ser más justo”. Referente a la transparencia de una evaluación de esta naturaleza, indicó que: “a pesar de que he salido bien en las evaluaciones del desempeño, considero que las mismas deben ser más objetivas, (...) las evaluaciones del desempeño deben ser, también, más claras. Es oportuno resaltar, que las evaluaciones del desempeño del trabajador dentro de PDVSA, se han planificado y ejecutado en periodos desfasados”.

De las anteriores opiniones emitidas por los trabajadores consultados, se deduce que las metodologías utilizadas para evaluar el desempeño de los trabajadores petroleros, han generado frustraciones en relación a las retribuciones aplicadas, trayendo como consecuencia la imposibilidad de que los mismos sean ascendidos y favorecidos con los incentivos salariales, concedidos por la Corporación, ya que estos beneficios contribuirían a satisfacer sus metas particulares y familiares; sin embargo, al no gozar de éstos, los trabajadores, en su mayoría, se muestran apáticos, con un bajo nivel de compromiso y poco sentido de pertenencia hacia la organización.

Se puede inferir, que a pesar de que la evaluación del desempeño es considerada como uno de los principales modelos estratégicos de promoción del talento humano, y de igual forma está orientada a medir las conductas de los líderes-colaboradores en el desarrollo de los objetivos, seguimiento de las metas, alcance de la efectividad y eficiencia en la organización, hasta ahora no ha cubierto las expectativas que la misma supone.

En consonancia con lo indicado anteriormente, las respuestas de los entrevistados coinciden con los resultados alcanzados en la Evaluación del Desempeño, correspondiente al periodo 2014, efectuada en el año 2015 a 1.036 trabajadores petroleros de la nómina no contractual. En esta evaluación se consideraron tres rasgos: (1) Metas alcanzadas, cuyos criterios fueron calidad, cantidad y oportunidad en su cumplimiento; (2) Impulsores, con criterios centrados en la efectividad del cumplimiento de los objetivos y metas, lealtad institucional,

transparencia en la rendición de cuentas, y defensa de la independencia política y soberana nacional, entre otros; y (3) Aportes excepcionales, referidos a los criterios de innovación y mejora en procesos, multiplicación de saberes, participación sociopolítica, cultura y deporte para la paz.

Como corolario a lo referido, de estos 1.036 trabajadores pertenecientes a la nómina no contractual, 887 que representan el 86%, obtuvo una valoración “Dentro de lo esperado”, traduciéndose en un incremento del 19% en su salario base. Solo un trabajador (1%) tuvo una valoración “Sobresaliente”, lo que significó un incremento del 39% en su salario base.

Sobre la base de las consideraciones precedentes, existen dos aspectos que generan inquietud al analizar el instrumento que fue utilizado. El primero, es que en esta Evaluación del Desempeño, los tres rasgos y criterios antes señalados, en gran medida tienen igual ponderación, lo que conlleva a privilegiar aspectos que no están directamente alineados con los grandes propósitos corporativos, como por ejemplo: generar y transformar el potencial gasífero como hidrocarburo, favorecer el desarrollo socioeconómico, y elevar la calidad de vida de la población sucrense, a partir de la explotación y aprovechamiento de los hidrocarburos líquidos y gaseosos, entre otros. El segundo aspecto, es que la Evaluación del Desempeño es muy discrecional, al momento de emitir una calificación por quien administra el instrumento, impidiendo la adopción de criterios que impliquen transparencia, validez y confiabilidad.

Igualmente, las respuestas emitidas por los trabajadores consultados y las cifras señaladas inicialmente, fueron contrastadas mediante observaciones de campo, en las que se pudo evidenciar que no existe planificación interventora; se percibe un descontento que afecta el sentido de pertenencia organizacional, cultural, social, político y deportivo; hay menoscabo en la objetividad de los resultados, y no hay reciprocidad entre la organización y el trabajador.

Asimismo, se observa la inexactitud en la selección de un método de Evaluación del Desempeño cónsono con los resultados que espera la Corporación

petrolera, aunado a la poca disposición para ajustar cambios en el método de medición; situación que se aleja de aquellas prescripciones de referentes teóricos, como Alles (2006), quien asegura que “La evaluación debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada, comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo”.(p. 262).

Frente a esta realidad encontrada, la investigación tiene la intención de profundizar cómo se concibe, se valora y se implementa la Evaluación del Desempeño de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental; cómo es su incidencia en el comportamiento de los trabajadores, y si esta Evaluación del Desempeño se ajusta a las características prescritas por teóricos acerca del fenómeno objeto de estudio.

A los efectos de la presente investigación, se asumió como Evaluación del Desempeño, a la apreciación metódica de la actuación laboral, vale decir, a la estimación y calificación del desempeño o actividad desarrollada por los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, en concordancia con los objetivos y metas organizacionales.

En torno a los supuestos que anteceden estas líneas, se hace pertinente emprender esta investigación, dando respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de los trabajadores de la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental?

¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores sobre la Evaluación del Desempeño utilizada por la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental?

¿Cómo incide la Evaluación del Desempeño en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental?

¿Qué acciones estratégicas serían necesarias para que la evaluación del desempeño a los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, sean las más ajustadas a la realidad?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los trabajadores de la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental.
- Examinar la percepción que tienen los trabajadores sobre la Evaluación del Desempeño utilizada por la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental.
- Identificar la incidencia de la Evaluación del Desempeño en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.
- Diseñar acciones estratégicas para que la evaluación del desempeño a los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, sean las más ajustadas a la realidad.

1.3 Justificación

La presente investigación permitió conocer y analizar las metodologías, procesos y resultados existentes de las evaluaciones del desempeño en las organizaciones; las cuales se han ido perfeccionando a lo largo de la historia en la Administración de Recursos Humanos, en la que la estimación del trabajo ha

experimentado un desarrollo paralelo ineludible, para abarcar un mayor control y seguimiento de las actividades laborales entre sus líderes-colaboradores, sobre todo en las organizaciones petroleras, siendo igualmente difícil en éstas el poder llevar un control de la ED sobre las incidencias favorables del resultado de las mismas, y aún más sobre las incidencias desfavorables que arroja dicha evaluación.

El abordaje de los factores que intervienen en la evaluación del desempeño de los trabajadores en las organizaciones, progresivamente va ocupando espacios dentro de la comunidad científica, producto del reconocimiento del talento humano como condicionante del desarrollo productivo de las instituciones. En este sentido, el estudio que a continuación se presenta, se alinea con estos intereses al pretender estudiar las distintas técnicas de evaluación del desempeño aplicadas en PDVSA Costa Afuera Oriental, así como los resultados obtenidos y las distintas incidencias inducidas en los trabajadores, en el período 2016 - 2021.

Al estudiar las distintas técnicas que intervienen en la evaluación del desempeño de los trabajadores, se identifican las variables interventoras en la configuración de sus actitudes hacia el trabajo, aunado a la percepción del modo en que los trabajadores son intimidados por los líderes y supervisores, todo ello en aras de fortalecer labores proactivas y productivas respecto a su posición en la organización. Conviene dejar establecido que la investigación aporta escala psicométrica (Instrumentos de Recolección de Datos) utilizadas en la evaluación del personal.

Respecto a los aportes científico-tecnológicos, la investigación es propicia e importante por cuanto se reconoce la relevancia explicativa de los aspectos culturales en la organización dentro de la cual se efectúa el presente estudio.

Desde el punto de vista social, la relevancia del estudio se relaciona con el carácter interpretativo de cómo las variables indagadas inciden en las relaciones interpersonales, minimizando cualquier situación que propicie conflictos laborales, perfeccionando un ambiente de creatividad socio-educativa-laboral, cultural e

innovadora, para encaminar a la institución hacia el logro de las nuevas metas previstas.

Se abren las brechas para encontrar marcos explicativos, desde el factor humano, donde se fortalezca el comportamiento del empleado y su vinculación con PDVSA Costa Afuera Oriental, a fin de recomendar estrategias que preserven el trinomio trabajador – organización - productividad.

1.4 Delimitación y Alcance

La delimitación y alcance del estudio se referirá al periodo 2016 - 2021, de la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.

El estudio se desarrolla en PDVSA Costa Afuera Oriental, ubicada su sede administrativa en la ciudad de Cumaná, y operativas en las poblaciones de Carúpano y Güiría, en el estado Sucre.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes

Espinoza y Gómez (2015) desarrollaron una investigación sobre un Sistema de Evaluación del Desempeño de 360° por competencias, fundamentada en las teorías de Idalberto (2008, 2009 y 2011). La metodología aplicada en la Investigación fue del tipo Descriptiva y Exploratoria, y se consideró el enfoque de tipo “cuantitativo-cualitativo”. Hallaron en su estudio que el diseño de un sistema de ED por competencia, provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

De acuerdo con Espinoza y Gómez, en la exploración de un Sistema de Evaluación del Desempeño de 360° por competencia, la cual está muy relacionada con la búsqueda de elementos necesarios para la investigación que prescribe. En cuanto a los aportes, sus hallazgos en los sistemas de ED por competencia, identificadas como bases para implantar metas u objetivos, y respectivas tomas de decisiones gerenciales, correspondidas en la validez de asignar puestos de trabajos.

Ayala (2013) realizó una investigación sobre la Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el área de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR. Se basó en las teorías de Spencer y Spencer (1993). Para el desarrollo de su investigación, revisó diferentes fuentes relacionadas con el tema de estudio, y clasificó los textos en función de la pertinencia y el alcance de sus contenidos. Su hallazgo muestra que, en el proceso de evaluación de desempeño por competencias, se debe evaluar únicamente el desempeño del trabajador y no considerar el resultado del perfil

duro, ya que éste es necesario en un proceso de selección, más no de desempeño.

Mientras que, Ayala (2013) referida a la ED por Competencias, fundamentándose en la metodología 180°. Asimismo el estudio se llevó a cabo en una organización petrolera. Las fuentes consultadas por Ayala, partieron como guías importantes en el tema a analizar. De igual manera, su deducción en cuanto al desempeño por competencia del trabajador, éste debe ser considerado en la práctica de la evaluación del desempeño.

Los autores Mendoza, Carpio y Páez (2013), apoyados en los lineamientos establecidos en el Decreto Ley N° 196, y Código de Ética de los cuadros del estado cubano, utilizaron un grupo de técnicas investigativas: Método de expertos, entrevistas estructuradas, encuestas, análisis de documentos, diagrama causa-efecto, evaluación 360°. Sus hallazgos concluyeron que la Evaluación del Desempeño es uno de los procesos de la Gestión por Competencia, que tiene un peso importante en la mejora continua del desempeño de los trabajadores. Además, posee una interdependencia con otros procesos y aporta valiosa información para el desarrollo de los mismos.

En cuanto, los autores Mendoza, Carpio y Páez (2013) entre las técnicas investigativas utilizadas, están los métodos de la evaluación de desempeño, orientándose en las herramientas “método de expertos, entrevistas estructuradas y evaluación 360°. Como resultado a considerar, expresan el valor elemental que tienen las evaluaciones del desempeño, y aún más, cuando se realizan en periodos continuos.

Medina, M. (2012), realizó una investigación de las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño, se apoyó en las investigaciones de Barney (2001) y McClelland (1973), mediante técnicas de tipo mixta, en la que combina lo cualitativo y cuantitativo. Por lo tanto, identificar las competencias de este grupo, permite aunar prioridades, cambiar de estrategia y

táctica en la selección, formación y evaluación, así como encauzar la formación y desempeño de los actuales directivos.

En relación con la investigación del autor Medina (2012), él realizó estudio con base a las competencias gerenciales, en cuanto a uno de los métodos considerados para su procedimiento es, la evaluación del desempeño; contribuyendo su teoría, en las estrategias de formación y evaluación a los directivos, son ineludibles, en virtud que de ellos dependen en su mayoría las concernientes decisiones organizacionales.

Tejedor (2012) desarrolló una investigación referente a la Evaluación del Desempeño Docente, apoyado en las teorías de Mondy y Noé (1997), Pereda y Berrocal (1999), y Valdés (2000). La metodología aplicada en la investigación fue una revisión de los procedimientos que se están utilizando para la evaluación del desempeño. En su hallazgo, sintetiza que la ED docente es un fenómeno complejo, que requiere estrategias diversas, integrantes de un programa de evaluación amplio que incluya necesariamente referencias a diversos elementos de la institución: organización del centro, programas docentes y recursos, entre otros.

Con respecto al investigador Tejedor (2012) muestra otro espacio de evaluación de desempeño, ahora con un perfil docente. Donde considera los métodos utilizados en las evaluaciones del desempeño. Efecto medular para la aplicación de las prácticas de la evaluación laboral.

Rueda (2009) desarrolló una investigación concerniente a la evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Respecto a la metodología, se describen los criterios para desarrollar la evaluación en el contexto que plantean los nuevos desafíos para los sistemas educativos actuales, y se expresan algunas consideraciones finales, Se apoyó en las investigaciones de García–Cabrerero, Loredó, Luna y Rueda, 2008; Luengo, Luzón y Torres, 2008. Su descubrimiento puntualiza que el panorama puede ser propicio para acompañarnos en el esfuerzo de mejorar las prácticas evaluativas y,

con ello, contribuir a un sistema educativo más pertinente, equitativo y significativo para todos sus participantes.

Por su parte, Rueda (2009) efectuó investigación de evaluación del desempeño pedagógico desde la perspectiva competencias. Aportando en su hallazgo el valor que tienen las prácticas de evaluaciones laborales, las cuales deben retribuir resultados ecuanímes, veraces y demostrativo para los valorados. De este modo, las funciones de los trabajadores quedan alineadas con los objetivos de la organización.

Rueda (2008) desarrolló investigación de la Evaluación del Desempeño Docente en las Universidades Públicas, apoyándose en las teorías de Mendoza, (2002); Canales y Luna, (2003); Canales y Gilio (2008). Respecto a la metodología, este trabajo formó parte de las actividades de la Red de Investigadores sobre Evaluación de la Docencia (RIED). Su hallazgo señaló que los procesos vigentes de evaluación del desempeño docente, deben alentar la elaboración de trabajos que constituyan testimonios para incrementar el conocimiento colectivo de estas prácticas y se puedan corregir los aspectos identificados como problemáticos.

Así mismo, Rueda (2008) en la búsqueda de los métodos vigentes aplicados en la evaluación de desempeño, los mismos deben establecer procedimientos que evidencien y desarrollen sensatez para todos los evaluados, si se hace necesario, increpar alguna equívoca gestión.

Saravia y López (2008) desarrollaron una investigación referente a la Evaluación del Desempeño Docente. Perú, una Experiencia en Construcción. Se apoyaron en las teorías de Rizo (2005). Para su trabajo, tomaron en consideración una experiencia peruana, que persigue la construcción de una cultura de la evaluación. Concluyeron en su hallazgo que la evaluación ha sido desnaturalizada por los evaluadores, pues se ha utilizado generalmente como forma de control externo y de presión, alejada totalmente de la profesionalización y formación permanente de los maestros.

En concordancia con los autores Saravia y López (2008), los cuales realizaron el estudio de evaluación del desempeño, en el ámbito formativo, considerándose como referencia la experiencia de la valoración educativa. Su hallada conclusión, en la transformada técnica utilizada por los responsables de evaluar, totalmente desviada de la labor impartida por los trabajadores.

Camejo (2008) desarrolló una investigación con el Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. Se apoyó en la investigación de McClellan (1999). Respecto a la metodología, empleó un análisis documental. Su estudio indicó que la Evaluación del Desempeño constituye uno de los métodos de la Gerencia de los RRHH, cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy, por cuanto su examen sistemático del desempeño de los trabajadores en sus puestos, permite evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad organizacional.

Sin embargo, Camejo (2008) desplegó su investigación en las capacidades de la dirección de los Recursos Humanos (RRHH) y concerniente procedimiento de la evaluación del desempeño. Mostró en su hallazgo el inevitable discernimiento de los administradores de RRHH en el reconocimiento de los métodos o herramientas de las evaluaciones del desempeño, conforme al puesto que ejerce el trabajador en las actuales y competitivas organizaciones.

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2015) desarrolló una Propuesta: Actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo. Se apoyó en las investigaciones de Chiavenato (2004), Strauss y Sayles (1981), Werther y Davis (2008) y McClelland (1973). Respecto a la metodología utilizada para el estudio, se proyectó como minuciosa, considerando las respectivas definiciones y validaciones de todas las Competencias asociadas a las funciones identificadas como comunes a toda la Administración Pública Nacional, las cuales constituyen un marco de referencia con el cual la UPEL podría definir cuáles son o deben ser, sus competencias.

En síntesis, consideraron a la evaluación de desempeño laboral como una oportunidad de crecimiento y desarrollo institucional, profesional y personal, que permite que el trabajo asociado al cumplimiento de los compromisos laborales vinculados a las metas, planes y proyectos, sea evidenciado, documentado, valorado y reconocido de una manera objetiva y permanente, tanto por evaluados como por evaluadores.

El Instituto venezolano UPEL (2015) en su trabajo investigativo constituyó una percepción en el perfeccionamiento de los métodos o procedimientos de evaluación del desempeño al personal administrativo de la Administración Pública de Venezuela. En su prontuario, consideran la evaluación de desempeño laboral como incremento al progreso institucional, profesional y particular, de los cuales condescienden a las actividades en funciones al compromiso y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, existiendo su valorización equitativa y veraz para los evaluadores y evaluados.

Maivy (2015) desarrolló una investigación para proponer un plan de evaluación de desempeño docente como estrategia para la mejora de la praxis pedagógica del docente en la Unidad Educativa La Salle Baloché. La metodología aplicada en la investigación fue de tipo no experimental, la cual se estableció a través de un diseño de campo - transversal, apoyada en las teorías de Hernández y Sarramona (2002), Samboy (2009) y Valdés (2010). En su hallazgo, extracta que la evaluación del desempeño docente se refiere al proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos, sin embargo, cabe destacar que se debe procurar que el mismo (el desempeño docente) no pierda su naturaleza que está orientada a permitirle al docente su desarrollo integral.

Relacionado con Maivy (2015) al plantear una estrategia en las actividades de los trabajadores pedagógicos, y la misma sea tomada en cuenta en el método de la evaluación del desempeño. En su hallada investigación sintetiza la evaluación del desempeño como un determinante de las metas logradas en el desempeño docente, favoreciéndoles también un completo progreso en el área.

Colina y Romero, desarrollaron una investigación sobre el Modelo de Evaluación de Desempeño, basado en Competencias para el Personal Administrativo de las Universidades Privadas. Se apoyaron en las investigaciones de Alles, Camperos (2008) y Von Bertalafi (2005). Respecto a la metodología utilizada para el estudio, fue descriptiva y documental bibliográfica, considerando la hermenéutica para el análisis de contenido. Sus hallazgos reportaron que el modelo de Evaluación de Desempeño basado en competencias, para el personal administrativo de las universidades privadas, será innovador, e integra la teoría de sistema, complejidad y la de ontología. También permitirá evidenciar fallas a nivel supervisorio, desmotivación, aprovechamiento del recurso, cohesión entre los equipos de trabajo, favoreciendo la construcción de una política adecuada a los valores de la institución.

Refieren los mencionados, Colina y Romero relacionado a la evaluación de desempeño, determinada en las capacidades del trabajador universitario en el área administrativa del sector privado. Como el estudio se basó en las habilidades administrativas, las cuales fueron consideradas en el método de la evaluación de desempeño. Asimismo, lograron justificar a través del mismo, la debilidad e inconformidad existente en los supervisores; otro beneficio de esta técnica basada en competencia, la correlación entre equipos de trabajos, implantando compromiso, sentido de pertenencia y cultura organizacional.

Arrieche desarrolló un estudio, con el objetivo de proponer la evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro, utilizando herramientas de gestión tecnológica, apoyada en las teorías de Chiavenato (2002), Peña (2009) y Torrealba (2009). La metodología se enmarcó en el método deductivo e investigación de campo, de carácter descriptivo no experimental. Su hallazgo concluyó que implementar la gestión tecnológica como herramienta de Evaluación del Talento Humano, proporciona ventajas a la Universidad Fermín Toro, tales como: ahorro de material (se elimina el uso de papel que genera como reportes y listas de asistencias, entre otros). Se logra, de forma fácil, detectar necesidades de capacitación, evaluar el desempeño, planear cursos, medir la

eficacia de la capacitación, y el personal siente que la empresa lo apoya en el logro de los objetivos, y obtiene una herramienta de análisis que conduce a implementar la mejora continua eficazmente.

De acuerdo con el investigador Arrieche, al plantear la práctica de una evaluación de desempeño del personal universitario. Además de concordar con teorías, por ejemplo, del autor Chiavenato.

Referente a los múltiples aportes en sus hallazgos, los cuales excluye el modo de llevarse a cabo los reportes y las asistencias del personal, impidiendo gastos de papelerías y tiempo; permitir identificar las faltas de adiestramientos, planificarlas de acuerdo a las necesidades en particular; medir el desempeño laboral, como instrumento potencial, para el cumplimiento satisfactorio de las metas asignadas por la organización.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Evaluación Laboral

Las valoraciones laborales son herramientas que se encargan de acreditar el nivel del cumplimiento de los objetivos particulares de los trabajadores en la organización. Es significativo que la evaluación laboral, incluya la calificación de aptitudes primordiales y necesarias que debe poseer el trabajador, como por ejemplos: el compromiso e iniciativas estratégicas para el alcance de las metas, destreza para trabajar bajo presión y en equipo, eficacia, valores, capacidad para tomar decisiones e innovación, rendimiento, sensatez y ejemplo en sus acciones. A través de este Método de evaluación de desempeño, nos permite obtener referencias muy fiables y actualizadas sobre el rendimiento y desarrollo laboral.

2.2.1.1 Evaluación del Desempeño

Las evaluaciones del desempeño resultan de un procedimiento formal y sistemático de retroalimentación, el cual busca identificar y clasificar a los trabajadores dentro de los siguientes estratos:

- Los que cumplen con lo esperado.
- Los que superan ampliamente lo esperado.
- Los que no alcanzan las metas u objetivos previstos por la organización.

Con los datos obtenidos a través de las evaluaciones de desempeño, la organización obtendrá una información de carácter vital para tomar acciones destinadas a reorientar, capacitar, promover de cargo y beneficiar salarialmente a sus trabajadores, a los fines de mantener el equilibrio ideal entre los intereses de la organización Vs. intereses de los trabajadores, como herramienta para impulsar el logro de los objetivos planteados.

Para los autores Arthur y Diane (1992), el desempeño laboral, debe llevarse a cabo a través de la evaluación del desempeño, con metodologías objetivamente precisas, sujetadas a la sistematización implacable, para la realización e interpretación de los resultados.

La aplicación de esta teoría en el ámbito de las Evaluaciones de Desempeño de los trabajadores de PDVSA, sería de gran importancia, por dedicarse esta organización a aspectos eminentemente de carácter técnico, dentro de lo que sería muy válido tomar en cuenta el aporte tecnológico de algunos trabajadores que se destacan en su desempeño, lo cual es fácilmente medible, no obstante, las metodologías que han sido usadas, poco premian la meritocracia.

Según Dessler (2001), la Evaluación del Desempeño se define como: “calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”. (p. 321).

En el caso de PDVSA, las normas establecidas a que hace referencia el precitado autor, estarían compuestas por las metas y objetivos asignados al trabajador, dentro del entorno de la organización, la cual tiene sus propios lineamientos sobre el comportamiento de su personal.

Sin embargo, Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003), concretaron este término como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (p. 165).

Este procedimiento pareciera ser muy interesante, puesto que ofrece la oportunidad de medir la actuación del trabajador desde varios ángulos, que podrían referirse a los atributos (condiciones generales del trabajador, aspectos sobresalientes de la personalidad, presencia personal, cordialidad, respeto para con los semejantes y pulcritud, entre otros), comportamientos (compromiso para con la organización, sentido de pertenencia y disciplina, entre otros) y resultados relacionados con el trabajo (producción del trabajador en función de las metas asignadas, iniciativa, innovación y la calidad de su trabajo).

La autora Alles (2005), en cuanto al talento humano, los directivos de las organizaciones, están en la búsqueda permanente de que los resultados esperados se concreten, desde el punto de vista del ejercicio de sus labores.

Esta teoría es muy importante para ser considerada en toda organización, por cuanto señala una alerta relacionada con la interrelación que debe existir entre los objetivos asignados a cada trabajador y la meta general o colectiva, que está íntimamente ligada con el resultado o producto final, que, en el caso de PDVSA Costa Afuera Oriental, se traduce en la explotación del gas, para beneficio de la nación.

Para Chiavenato (2007) “la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa”. (p. 243).

Chiavenato constituye una excelente referencia desde el punto de vista de la administración de personal, por lo que se considera relevante su teoría respecto

a que las evaluaciones del desempeño laboral se deberían realizar en forma continua.

La evaluación del desempeño, término ampliamente conocido en el campo de la Administración del Talento Humano, constituye, según Werther y Davis (2008) “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa”. (p. 302).

La teoría implantada por los precitados autores, constituye una herramienta muy poderosa para la administración de empresas, por cuanto se enfoca principalmente en el rendimiento del trabajador respecto a los intereses de la organización, ya que trata de medir a éste de acuerdo a producción, en función de lo cual se determina su permanencia dentro de la organización, situación que no es tomada en cuenta en las instituciones pertenecientes al Estado.

Estas teorías ilustran y permiten efectuar un análisis e interpretación sobre los diferentes aspectos que guardan relación con las evaluaciones del desempeño del trabajador dentro de nuestra organización, la cual, como muchas otras, presenta fallas en este particular hito de la administración de personal.

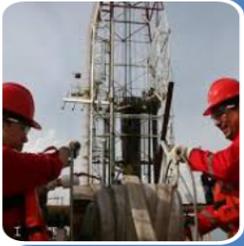
2.2.2 Factores a ser considerados en las evaluaciones del desempeño del trabajador

Para Alles (2005), la utilidad de la evaluación del desempeño, consiste en: “Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones; Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo; La mayoría de las personas necesitan y esperan la retroalimentación (...)”. (p. 384).

Para Chiavenato (Op. Cit.) “Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el

gerente, la organización y la comunidad”. (p. 248). A continuación, se muestran en el Cuadro N° 1 Beneficios que se identifican y vinculan en la trilogía gerente - colaborador - organización.

En conclusión, los expertos antes mencionados señalan que la evaluación del desempeño capta información de la efectividad laboral. Su uso y aplicación proporcionan a los supervisores y colaboradores, datos estimables y considerables; permitiéndose el juicio imparcial y metódico de las cualidades y necesidades de cada colaborador o miembro de la organización, en el periodo evaluado.

	<p>Los Gerentes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mantienen comunicación continua con los líderes y colaboradores.• Orientan al personal, para el alcance de los objetivos y metas de la Corporación.• Verifican a través de estadísticas de: control, seguimiento y orientación de los objetivos y metas .• Evalúan el desempeño y el comportamiento de los líderes .
	<p>Los colaboradores :</p> <ul style="list-style-type: none">• Conocen las normas, políticas, y cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño, laboral que la organización valora.• Conocen las medidas que el líder o supervisor toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación y desarrollo, entre otras).• Reciprocidad en la trilogía Gerente-Colaborador-Organización.
	<p>La organización:</p> <ul style="list-style-type: none">• Evalúa su potencial y talento humano al corto, mediano y largo plazo, además concreta cuál es la contribución de cada trabajador.• Dinamiza las políticas de la administración de los recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los trabajadores (aumentos salariales, promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y el perfeccionamiento de las relaciones humanas en sus labores.• Garantiza un clima de bienestar organizacional, en el desempeño de los trabajadores.

Cuadro N° 1. Beneficios de la Evaluación del Desempeño, los cuales se identifican y vinculan en la trilogía gerente-colaborador-organización. Adaptado de Chiavenato (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones. Octava edición.

Para Chiavenato (2007), La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta, para mejorar el recurso humano de la organización, ya que pretende alcanzar diversos objetivos intermedios, a saber:

- Idoneidad del individuo para el puesto.
- Capacitación.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Desarrollo personal del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo para una mayor productividad.
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
- Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal, como transferencias y contrataciones, entre otras.

Mientras que, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se pueden presentar en tres fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser

desarrollada dependiendo, obviamente, de las técnicas de la administración de personal.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (p. 248).

Para Werther y Davis (2008), las ventajas de la evaluación del desempeño, se representan de la siguiente manera:

- Mejora el desempeño mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud y las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda. (p. 303).

Villegas (1988) se refirió a las ventajas de la Evaluación del Desempeño del Trabajador, bajo otras perspectivas, las cuales se indican a continuación:

- Ofrece a los gerentes la oportunidad de pensar en su gente, sus aspectos positivos, sus deficiencias y su potencialidad de desarrollo.
- Ofrece la oportunidad para generar el diálogo entre gerentes y subordinados.
- Se elaboran con tal motivo, programas de entrenamiento y desarrollo del personal que redundan en beneficio de todos.
- Se facilita la planificación a largo plazo del desarrollo del personal, al elaborarse cuadros de reemplazos y programas de transferencia y promociones que repercuten en una mejor ubicación del personal, y en darles una preparación adecuada a las nuevas posiciones.
- El solo hecho de la evaluación sirve para promover el autoanálisis y tiene una fuerza motivadora en todo el personal.

- Proporciona un elemento serio de juicio, quizás Noel más importante, pero si de valor, para promociones, aumentos de sueldos y otras acciones de administración de personal. (p. 236).

Al comparar las ventajas de Werther & Davis y Villegas, las mismas han coincidido en lo siguiente: los gerentes y administradores del personal, a través de las evaluaciones del desempeño, tienen la oportunidad de llevar a cabo ejercicios o metodologías adecuadas, para valorar el rendimiento, aspectos positivos, deficientes y potenciales de desarrollo a cada integrante de la organización. También facilita la toma de decisiones referente a las políticas de compensaciones (promociones, aumentos de sueldos u otros incrementos salariales). Por estas razones, los autores coinciden en que las ventajas de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, constituyen un instrumento de utilidad para la planificación de diversas actividades relacionadas con el recurso humano, y para la reubicación del mismo, en función del potencial de cada uno de los evaluados, siempre que vaya en pro de los intereses de la organización.

A continuación, se presenta un resumen de las diferentes ventajas de las evaluaciones del desempeño de los trabajadores:

- Regularn periódicamente las metas y objetivos de la organización.
- Impulsan a los trabajadores al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- Facilitan efectivas estrategias, para el logro de los objetivos individuales y colectivos.
- Sus técnicas son efectos trascendentales, para lograr la reciprocidad particular de los trabajadores.
- Proporcionan aumentos salariales, promociones e incentivos formativos.

Es conveniente tener presente que la evaluación del desempeño es una experiencia compleja, la cual comprende aspectos académicos, técnicos, sociales,

culturales y políticos, que, a su vez, generan resultados relevantes, tanto para los líderes como para los colaboradores.

La ejecución y administración de la evaluación del desempeño a través de los administradores del talento humano, continúa en el reconocimiento laboral, y en la manifestación de cuáles serían los indicadores más adecuados del desempeño de los individuos en las organizaciones. Si bien existen elementos intrínsecamente vinculados con los métodos de evaluación del desempeño en el ámbito social, asimismo están otros más inmediatos a las prácticas periódicas de los trabajadores, como la capacidad o conocimientos intrínsecos, entre otros.

Un dato que apoya lo referido anteriormente, es que para Chiavenato (2007):

La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de integración de recursos humanos, porque monitorea y localiza a aquellas personas que tienen las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque indica los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas. También complementa los procesos de monitoreo y control porque proporciona retroalimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel extremadamente importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos. (p. 263).

A propósito de ello, Werther y Davis (2008) citan lo siguiente: “los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales”. (p. 306).

Asimismo, Werther y Davis (2008) puntualizan que “es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, en el

que cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo”. (p. 306).

Además de lo anterior, Werther y Davis (2008), enfatizan al respecto:

La revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie. Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios: (a) Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado; (b) Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento; (c) Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados; (d) Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto; (e) Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos; (f) Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones; (g) Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo; y (h) Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias. (p. 306).

A partir de estos criterios, la implementación ejecutora de la evaluación del desempeño dentro de una organización, permite que prime la atención integral en las múltiples funciones que ejerce el talento humano con que se cuenta, entendiéndose a su vez como un ente motivador e inspirador para maximizar funciones y el alcance de los propósitos organizacionales. No obstante, las herramientas utilizadas en las organizaciones, para medir o valorar a los trabajadores, no están exentas de llevarse a cabo por convenientes procesos de valoración, y permanente perfeccionamiento en su aplicación.

2.2.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

En consonancia con las condiciones que anteceden, Alles (2008) refiere lo siguiente:

Muchos autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación de desempeño. Esta obra tiene como propósito específico referirse a la evaluación de desempeño por competencias. Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados. (p.35).

Para Alles, existen diferentes interpretaciones de las técnicas o metodologías, para la ejecución de las evaluaciones del desempeño laboral, los cuales son especificados por cada autor. Por ello, la citada autora, detalla las sucesivas, en cuanto a procesos establecidos en características, comportamientos y resultados:

2.2.3.1 Métodos basados en Características

Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Escalas gráficas de calificación: cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método escalas mixtas: el método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de distribución forzada: el método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos es algo en desuso.

Método de formas narrativas: el método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menos capacidad literaria.

2.2.3.2 Métodos basados en el Comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Método de incidente crítico: se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo período evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Escala de observación de comportamiento: enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos. De este modo es más fácil informar al evaluado sobre su evaluación.

2.2.3.3 Métodos basados en Resultados

Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus

defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorga más autoridad a los empleados.

Mediciones de productividad: ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Administración por objetivos: filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

2.2.3.4 Otros métodos de Evaluación del Desempeño

Alles, hace mención de las metodologías sustentadas por el autor Gary Dessler, presenta, con alguna diferencia, métodos similares a Sherman sobre evaluación de desempeño de empleados.

Técnicas de escala gráfica de calificación: escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Método de alternancia en la clasificación: clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.

Método de comparación por pares: clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

Método de distribución forzada: similar a la graduación de una curva; se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

Exteriorizando más sobre los métodos o técnicas de evaluación del desempeño, Alles (2006) detalla los siguientes:

360° feedback o evaluación de 360 grados: la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

La evaluación de 180 grados: la evaluación de 360 grados se utiliza, en ocasiones, en una versión reducida que se determina de 180 grados. En estos casos no se trata de una versión depreciada de la primera; por el contrario, puede responder a ciertas necesidades o circunstancias de una organización determinada. (p. 275).

Con referencia, estas conceptualizaciones señalan a la Evaluación del Desempeño, como: La práctica imparcial de la comprobación del desempeño o acciones efectuadas por los trabajadores, durante un período determinado, de acuerdo a las metas o roles designados por la organización, con la precedencia de alcanzar favorablemente los objetivos individuales y colectivos, y garantizando organizacionalmente una eficacia profesional y rentable.

2.2.4. Desempeño Laboral

Esta referido al desenvolvimiento del trabajador en su sitio de trabajo, donde pone en ejecución sus competencias laborales, las cuales deben ser alcanzadas como un sistema integral, enfocado en conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización.

Para Chiavenato (2000:359), el desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Es importante mencionar, que al hablar de este término se hace referencia al comportamiento del trabajador ante las funciones laborales que desempeña dentro de la organización el cual puede optimizar o desmejorar según los estímulos que reciba tanto interno como externo.

Robbins y Judge (2013:63) explican que:

En las organizaciones, solo se evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción de los puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información, hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

El trabajador para alcanzar los objetivos y las metas que se propone no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto del personal que integra su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. Las condiciones y características organizacionales influyen en la vida laboral del trabajador, lo cual se podrá ver reflejado en su desempeño laboral.

Bittel, (2000:52), plantea que:

“El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa”.

Cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una gerencia de servicios puede afectar la calidad del mismo y por ende, la credibilidad de la organización.

2.2.5. Estrategias

En las instituciones o empresas, se cuenta con recursos destinados para cumplir sus objetivos, sin embargo, se deben establecer estrategias que vayan vinculadas a un proceso de planeación que me permitan darles a dichos recursos un uso eficiente y eficaz, según sea lo requerido en cada situación.

David (2013) plantea que: las estrategias son mecanismos, procesos o medios que se establecen por el gerente o el recurso humano en una organización con la finalidad de lograr objetivos. Las estrategias surgen por una necesidad y se concretan mediante la toma de decisiones.

Para Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) las estrategias son medidas o acciones que la compañía aplica para tener un alto nivel de competitividad, aumentar sus utilidades, tener un desempeño satisfactorio, mejorar y/o evadir cualquier aspecto que interfiera en el desarrollo de un proceso para el cumplimiento de metas.

2.2.5.1 Tipos de Estrategias

Estrategias Según su Nivel

El nivel de una estrategia está definido directamente por los participantes que intervienen en su formulación y va a depender de la diversidad de negocios que tenga la compañía.

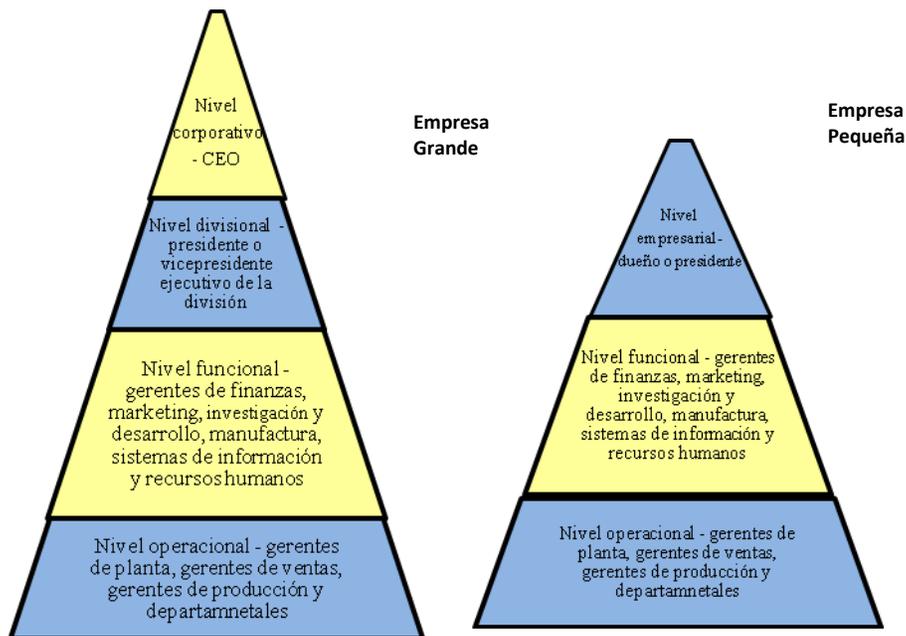
Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) desarrollaron 4 niveles de estrategias:

- La Estrategia Corporativa: es una estrategia para negocios múltiples, su objetivo es lograr la competitividad en los mercados; mediante la integración y articulación de las partes involucradas en el respectivo negocio. Aquí se estudia con gran dedicación los mercados: de qué forma se ingresa, su selección, cuales son los más convenientes y qué alcance tiene la empresa para desempeñarse en una diversidad de mercados.

- La Estrategia de Negocios: esta estrategia va enfocada en una sola línea de negocios, se establece para un mercado ya definido y su objetivo es actuar por las necesidades de cambios, mejorar el desempeño, consolidar y mantener la competitividad en el mercado.
- Las Estrategias de Áreas Funcionales: consiste en las acciones que se toman para dirigir determinadas funciones dentro de un negocio, tales como: la producción, marketing, clientes, finanzas y ventas, entre otros. Esta estrategia se diseña para atacar fracciones del negocio de forma específica y particular.
- Las Estrategias Operativas: va referida al manejo de las unidades operativas claves: plantas, centros de distribución, centros de compras, control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet.

David (2013) comenta que en la formulación de estrategias participan altos ejecutivos y gerentes. Según la dimensión de la empresa, se pueden clasificar los siguientes niveles de estrategias: Empresas grandes poseen el nivel corporativo, divisional, funcional y operacional. Empresas pequeñas tienen el nivel empresarial, funcional y operacional. En el esquema siguiente se muestran los niveles de estrategias.

Niveles de estrategias y sus principales responsables.



Fuente. Tomado de Conceptos de Administración Estratégica. 14^a. edición (p.138) por Fred David, 2013, México: Pearson Educación.

La administración Estratégica es un proceso que está compuesto por etapas que forman una estructura funcional y objetiva en la definición de una estrategia, de manera que al momento de tomar la decisión se tengan todos los argumentos ordenados de forma sistemática que permitan acceder, consultar y evaluar todo lo inherente a la decisión a tomar y justificar la misma una vez tomada.

David (2013) indica que la administración estratégica, consta de 3 etapas:

- La Formulación de Estrategias: esta se basa en la elaboración de la visión y misión. Es necesario que una organización tenga claro qué quiere ser o a dónde quiere llegar y de qué manera lo hará... Se deben identificar todos los factores externos que representen amenazas y oportunidades y los factores internos que muestren debilidades y fortalezas. Establecer objetivos a largo plazo. Finalmente, generar y elegir las estrategias.
- La Implementación de Estrategias: es poner en práctica las estrategias tomadas. Esta etapa es muy importante, ya que aquí se debe disponer de

los recursos económicos, se tiene que conocer con total claridad cuáles son los objetivos a largo plazo, los directivos de la organización deben involucrarse tanto como los empleados y garantizar la armonía en el clima organizacional, etc.

- La evaluación de Estrategias: consiste en monitorear y revisar constantemente el funcionamiento de las estrategias, debido a los cambios que pueden surgir de un momento a otro, permitiendo tomar cualquier decisión o acción correctiva oportunamente. Esta etapa se resume en: controlar, medir y mejorar.

En tal sentido, se conciben los cambios como una necesidad e impredecibles, por consiguiente, las estrategias no pueden ser estáticas y deben estar sujetas a modificaciones de acuerdo a la realidad presente en determinado momento.

2.3 Aspectos Institucionales

2.3.1 Aspectos Generales de PDVSA Costa Afuera Oriental

Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), a través de la Dirección Ejecutiva Costa Afuera, desde el año 2013, con una fuerza laboral de 2.482 mujeres y hombres comprometidos con el desarrollo petrolero y gasífero de la República Bolivariana de Venezuela, efectúa importantes proyectos en el Oriente y Occidente del país, con el objetivo de brindar una mejor calidad de vida a los habitantes de estas regiones (Sitio Web PDVSA: 2015).

Objetivos de PDVSA Costa Afuera Oriental

Garantizar la producción promedio de 640 Millones de pies cúbicos de gas diarios (MMPCND) y 93 Mil barriles diarios de crudo (MBND) en el período 2013 - 2018, y ampliar la producción de gas a 3.000 MMPCND en el período 2019-2024, a fin de salvaguardar la soberanía nacional en el manejo de nuestros recursos

energéticos Costa Afuera, con el indiscutible propósito de brindar bienestar social y económico a la población venezolana. (Sitio Web PDVSA: 2015).

Misión de PDVSA Costa Afuera Oriental

Explotar racionalmente las reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de los yacimientos ubicados en los espacios acuáticos bajo su jurisdicción, de manera rentable, segura, transparente, con tecnología de avanzada, regidos por el basamento legal vigente y protegiendo el ambiente, fundamentado en los valores éticos y socialistas del personal y su alta capacidad técnica, a fin de mantener la soberanía nacional, con el firme propósito de generar bienestar social y económico, enmarcado en el Plan Siembra Petrolera.

Visión de PDVSA Costa Afuera Oriental

Instituir una organización de reconocimiento internacional en la explotación racional y eficiente de reservas de hidrocarburos líquidos y gaseosos de yacimientos costa afuera, apoyados en una tecnología propia de última generación, que contribuya a la consolidación de Venezuela como potencia energética mundial e impulsando los ejes estratégicos de la nación.

2.4 Bases Legales

Para Sarmiento (2007) las bases legales de la investigación “son argumentos que permiten soportar legalmente la misma, es decir, donde se basan los alegatos jurídicos de los investigadores para brindarle consistencia judicial a la misma”. (p. 11).

A tal efecto, el marco normativo venezolano que se articula, en cuanto a su interpretación y aplicabilidad, con la presente investigación es el siguiente:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999)

Capítulo V.

De los Derechos Sociales y de la Familia

Artículo 89, dice:

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 derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
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.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Sin embargo, a razón de que la evaluación del desempeño dentro de la organización es un ejercicio laboral de carácter favorable, en que se considera la

nómina integral de la estructura del talento humano sin distinción de ideologías, razas y género, entre otras.

Asimismo, en el Título IV. Del Poder Público. Sección Tercera: De la Función Pública.

En su artículo 144, establece: La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

En el artículo 146. Párrafo 2, dice: El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.

Interesan estos artículos dado que refieren a la evaluación del desempeño que su praxis debe estar permeada de prosecución, objetividad, méritos y estímulos, entre otros patrones donde tiene sus cimientos la presente investigación.

Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) Venezuela (2012)

Capítulo II.

Formación para el Trabajo. Formación y Puesto de Trabajo Digno

Artículo 299, refiere: El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para

asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

Artículo 310, dice: Los patronos y las patronas que incorporen pasantes, implementarán el sistema adecuado para el seguimiento y evaluación de desempeño del o la pasante remitiendo un informe a la institución educativa de procedencia.

Influyentes estos artículos por cuanto en la realización de esta investigación guarda coherencia con los principios que rige el sistema educativo venezolano para brindarle a los ciudadanos insertados en él, pertinencia en la estructura productiva del Estado con las premisas de la dignidad y sus derechos fundamentales.

Capítulo V.

Condiciones Dignas de Trabajo

Se establece lo siguiente en su artículo 156: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos. A continuación, se transcriben los literales relacionados con el tema en cuestión:

- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

De interés el mencionado artículo en tanto que se enmarca con unos de los objetivos que se traza la presente investigación de abordar la evaluación del desempeño organizacional dentro de un marco digno de los derechos laborales del trabajador.

Ley del Estatuto de la Función Pública (Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002).

Capítulo IV.

Evaluación de Desempeño

A continuación, se transcriben literalmente los artículos que constituyen las disposiciones de la ley en materia de Evaluación del Desempeño:

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

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

Artículo 59: Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los

instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

Oportuno estos artículos por cuanto establecen que los Ministerios nacionales de Planificación y Desarrollo, tienen corresponsabilidad con las actuaciones vinculadas a los procesos e instrumentos de evaluación del desempeño laboral.

Normas de PDVSA. Guía Administrativa de Definición de Objetivos y Metas. Boletín N°: RH-04-20-PR. 01/07/2014

Capítulo: Desarrollo Integral de los Trabajadores y Trabajadoras.

Establece: se aplicará a todos los trabajadores y las trabajadoras de la nómina no contractual de Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) sus filiales y empresas mixtas de naturaleza petrolera, incluyendo su casa matriz. Este documento se constituye en fuente de consulta permanente y obligatoria para el proceso de definición de objetivos y metas, específicamente, para: Trabajadores y trabajadoras de la función de Recursos Humanos, Trabajadores y Trabajadoras que tienen responsabilidad de supervisión y dirección, Trabajadores y Trabajadoras de la Nómina No Contractual, adscritos a los negocios, filiales y empresas mixtas petroleras.

En sus Disposiciones Generales. En el punto 4.1.1. Descripción y propósito del ejercicio. En sus párrafos 3 y 4, se señala lo siguiente:

La definición de objetivos y metas busca aumentar la eficiencia y la eficacia para elevar la productividad, apuntalando la cultura de la planificación y el seguimiento. Igualmente, se propone coadyuvar al fortalecimiento de la labor supervisora.

El establecimiento de objetivos colectivos promueve la unidad, la solidaridad, la cooperación; el establecimiento de metas individuales promueve la responsabilidad y la autosuperación. Del mismo modo,

propicia la participación protagónica y corresponsable de los trabajadores y las trabajadoras en el diseño y administración de su desempeño.

En sus Disposiciones Generales. En el punto 4.1.2. Alineación con las políticas del Estado Venezolano. En el numeral 3 se indica lo siguiente:

El proceso de definición de objetivos y metas está alineado a la política de Plena Soberanía Petrolera, nacional, popular y revolucionaria del Estado venezolano, cuyas directrices están establecidas en las Políticas y Estrategias para el Sector Hidrocarburos.

En sus Disposiciones Generales. En el punto 4.1.3. Sistema de seguimiento al desempeño. En sus párrafos 1, 2 y 3 se señalan los siguientes:

La definición de objetivos y metas forma parte del sistema de seguimiento al desempeño.

Este sistema busca elevar los niveles de efectividad en la gestión, aumentando la productividad como consecuencia de la implantación de una cultura de la planificación y redición de cuentas. Permite, asimismo, la revisión del desempeño como política para rectificar y reimpulsar la actividad productividad.

El sistema de seguimiento al desempeño tiene asociados los ejercicios de: Definición de objetivos y metas, Revisión y ajuste de objetivos y metas, Evaluación del desempeño y medición de competencias integrales, Reconocimiento al desempeño.

En sus Disposiciones Generales. En el punto 4.1.4. Alineación con el ciclo de planificación, se señala lo siguiente:

Una vez completada su implantación, los ejercicios del sistema de seguimiento al desempeño deben proponer a ajustarse cronológicamente al ciclo de planificación de PDVSA. De allí que el ejercicio de objetivos y

metas deberá realizarse en el último trimestre de cada año, mientras que los ejercicios de revisión y ajuste deberán llevarse a cabo trimestralmente.

De interés la mencionada norma, en cuanto a su objetivo e implantación, descritas en sus disposiciones generales que representan el origen de una indeleble y necesaria guía, para el proceso de definición de objetivos y metas, administrado a todas las trabajadoras y trabajadores de la gerencia de Recursos Humanos, de la nómina no contractual, con compromisos supervisora y de dirección, adscritos a todos los negocios, filiales y empresas mixtas petroleras en Venezuela. Concretamente se enmarca con unos de los principales objetivos de la presente investigación “Evaluación del desempeño laboral”, permitiéndose así, la revisión del desempeño como política, para analizar, motivar, innovar y reimpulsar la actividad productividad organizacional, dentro de un marco digno de las retribuciones laborales del trabajador.

2.5 Definiciones de Términos Básicos

Para Arias (2012) “Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema y en los objetivos formulados”. (p. 108).

Evaluación: es la determinación de la valoración y medición de las actitudes y/o aptitudes, conocimientos, rendimiento y deficiencias de los trabajadores, dentro de las organizaciones públicas y privadas.

Desempeño: efecto propio que tienen los individuos al momento de realizar sus actividades o responsabilidades laborales.

Evaluación del Desempeño: es un proceso sistemático y periódico, que se lleva a cabo para la identificación, medición y administración de las actividades y responsabilidades del desempeño del recurso humano, en las organizaciones, obteniéndose como resultado: el rendimiento, aportes y/o desinterés de manera individual, hacia el logro de las metas u objetivos planteados.

Evaluador (a): son los designados por las organizaciones, para valorar o medir a los trabajadores. También son las personas que poseen mayor grado y conocimiento del área a evaluar.

Comportamiento: cualidad de sobrellevar o actuar ante cualquier situación. Reacción de las personas, de proceder correcta o incorrectamente, en cualquier escenario, entorno o situación que se presente.

Incidencias: efecto o influencia de un hecho o asunto, que obtiene reciprocidad.

Trabajador (a): persona que labora o presta servicios, de acuerdo a sus habilidades y profesión, a cambio de una remuneración.

Técnicas: procedimientos utilizados, para ejecutar una práctica o ejercicio.

Métodos: estilo o procedimiento que se emplea, a través de criterios o prácticas, para hallar valor y respuestas a una solicitud determinada.

Sistemas: conjunto de criterios, reglas o procedimientos administrativos, que se llevan a cabo metódicamente, los cuales aportan resultados.

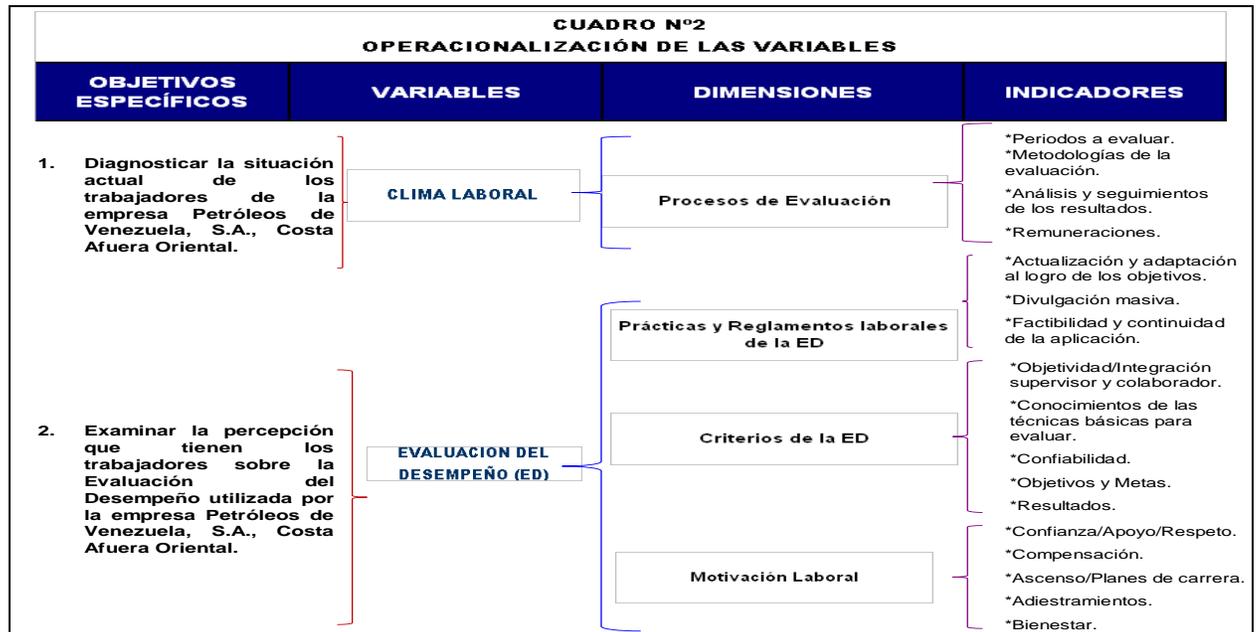
Resultados: datos o consecuencias obtenidas, a partir de un procedimiento y/o prácticas ejecutadas, para dar respuesta o valor.

2.6 Operacionalización de Variables

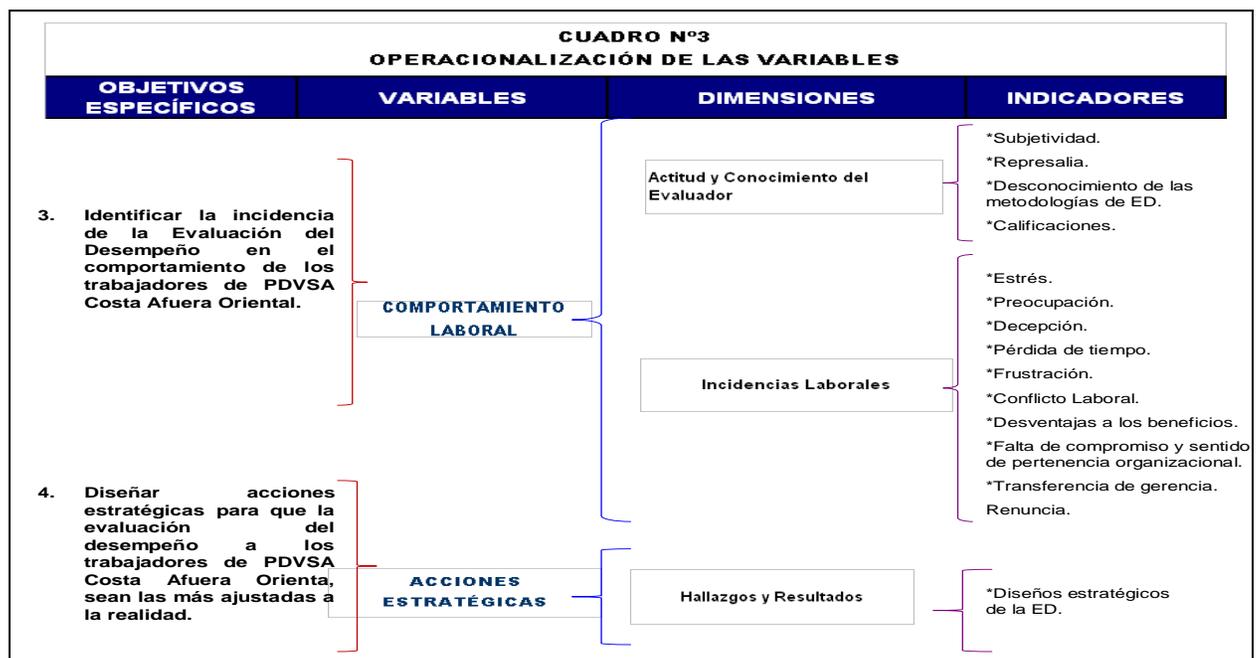
Para Véliz (2013) las variables son elementos que varían. Es decir, que puede adquirir diferentes fases o estados. Se extraen de los objetivos específicos de la investigación. Cuando se habla de operacionalizar una variable, significa desglosarla o descomponerla en estados o fases cada vez más concretos y específicos. (p.59). En este sentido, el desglose nos proporciona un enfoque más específico de las variables. Partiendo de los supuestos anteriores, el desglose nos ofrece el mecanismo del cuadro de operacionalización de la variable. Por lo tanto, las variables se desprenden de los objetivos específicos.

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables: evaluación del desempeño y comportamiento laboral.

Objetivo General: Analizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.



Elaboración propia



Elaboración propia

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Nivel y Diseño de la Investigación

La investigación fue de carácter descriptivo, debido a que su propósito estuvo enmarcado en la describir de situaciones y hechos, tal como se presentan en la realidad prevaleciente en el momento de efectuarse el estudio, permitiendo describir y medir la relación entre las variables desempeño laboral y comportamiento, en los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, para luego establecer o diseñar algunas acciones estratégicas en relación a la evaluación de dicho personal. Bavaresco (2001:26) señala que “la investigación descriptiva consiste en describir sistemáticamente características homogéneas de los fenómenos estudiados sobre la realidad”.

Con el propósito de interpretar los resultados y, por ende, traducir operativa y metodológicamente el conjunto de ideas, conceptos y representaciones que se generen sobre el fenómeno objeto de estudio, el diseño de investigación que se adoptó en esta investigación, fue de campo. Autores como Muñoz y Benassini (1998), Arias (Op. Cit.) y Rusque (2007), entre otros, indican que la investigación de campo está orientada a capturar los datos directamente de los actores sociales, dada la cercanía que tiene el investigador con ellos, comprendiendo su interacción y registrándola.

En este contexto, la sistematización del conjunto de ideas, conceptos y representaciones que se deriven de los actores a ser consultados, se apoyó en la teoría fundamentada. Según Glaser y Strauss (2002), esta teoría busca generar conocimiento, el cual surge a partir de los datos que se presentan en los procesos sociales básicos y que son relevantes dentro de una particular área de estudio. A este respecto, en el fenómeno objeto de tratamiento en esta investigación como

proceso social, están presentes aspectos como el rol que ocupan los actores sociales, las simbologías y significados que se derivan de sus relaciones y el contexto donde ellos operan, y cada uno con necesidades específicas.

En consecuencia, se fue al campo de observación para obtener datos y analizarlos, en las oportunidades y ocasiones que fue necesario hasta que se produzca saturación teórica (Creswell 1998); vale decir, cuando no emerja nueva información o relaciones que permitan continuar el análisis. Seguidamente, se procederá a comparar los hallazgos obtenidos con literaturas previas que determinen aspectos que coincidan o difieran, garantizando validez y carácter predictivo a la investigación.

En efecto, se indagó sobre las variables desempeño laboral y comportamiento, en los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, para ver cómo se comportan en la industria. Igualmente, el estudio fue de campo, porque se estudiaron los hechos en un lugar determinado. Al respecto, señala Arias (2006:28), que esta investigación “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular las variables”.

3.2 Fuentes de Información

3.2.1 Fuentes Primarias

Estas fuentes están conformadas por los 80 trabajadores adscritos a PDVSA Costa Afuera Oriental y los especialistas en el área de la investigación.

3.2.2 Fuentes secundarias

Conformada por la revisión documental de leyes, normativas, manuales, organigramas y flujogramas; para conocer el funcionamiento de la industria. Además se tomó información de las consultas a la web relacionadas a los temas de desempeño laboral y comportamiento.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de datos, son los recursos utilizados para facilitar la obtención y el análisis de los acontecimientos; éstas varían de acuerdo a los factores que se pretenden valorar. Para la investigación se utilizó la encuesta, que para Muñoz (1998:102), es la recopilación de datos concretos dentro de un tópico específico, esto a través de un instrumento de recolección de datos denominado en este caso como cuestionario.

El instrumento de recolección de datos, para Bavaresco (2001:27), “es el recurso que utiliza el investigador para acercarse a la realidad y obtener información sobre la variable de estudio”. Por lo tanto, el instrumento para recoger los datos en la investigación fue el cuestionario. Para Hernández y otros (2003: 391) “son aquellos que permiten recolectar información sobre el fenómeno en estudio a través de un instrumento estructurado con un conjunto de preguntas relativas a la investigación”.

3.4 Población y Muestra

La población se define como el universo conformado por el conjunto de elementos que poseen características y atributos parecidos. En la investigación estuvo representado por 80 trabajadores adscritos a PDVSA Costa Afuera Oriental. Tamayo y Tamayo (2001:176) expresa que “la población consiste en la totalidad de un fenómeno de estudio, que poseen elementos que comparten una característica determinada”. Tal como lo plantea el autor, la población es la totalidad o universo de todos los casos o sujetos que presentan las mismas características por lo cual el comportamiento de ellos se puede generalizar en los resultados.

La población de la investigación se considera finita y accesible, Chávez (2003:126) establece que la población finita se encuentra constituida por menos de 100 unidades que conforman el universo de la población a su vez es accesible.

Tomando en cuenta, estas características de la población, se decidió trabajar con su totalidad. Por lo cual, no fue necesario calcular muestra.

3.5 Técnicas de Procesamiento y Análisis de la Información

Una vez utilizado el instrumento de recolección de información, se procesó y analizó la misma mediante el uso de las herramientas estadísticas, particularmente la descriptiva. Para ello, se aplicó la clasificación, codificación y tabulación de los datos, los cuales se presentaron en cuadros expresados en valores absolutos y porcentuales, cada uno con su respectiva presentación gráfica, para realizar el análisis e interpretación de las dimensiones que componen las variables.

3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Baechle y Earle (2007:277), la validez es el grado en que una prueba o ítem de la prueba mide lo que pretende medir; es la característica más importante de una prueba.

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someterlo a

la consideración de conocedores de la materia en cuanto a metodología se refiere, y así facilitar el montaje del instrumento, tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación, y así hacer las correcciones que tuvieran lugar, para garantizar la calidad de la información recabada. Cada experto recibió una planilla de validación, donde se recogieron sus observaciones.

Existen diversos procedimientos para determinar la fiabilidad de un instrumento: test- retest, formas paralelas, de las mitades y de intercorrelación de elementos. Cada uno de esos procedimientos responde a características diferentes en la confección y aplicación de los instrumentos.

Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. Hernández y otros (2003:243), indican que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados. Por ello, con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutó una prueba piloto a un grupo de trabajadores que no formaron parte de la población, pero que presenta las mismas características de los sujetos a estudiar. Realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Presentación de los Resultados

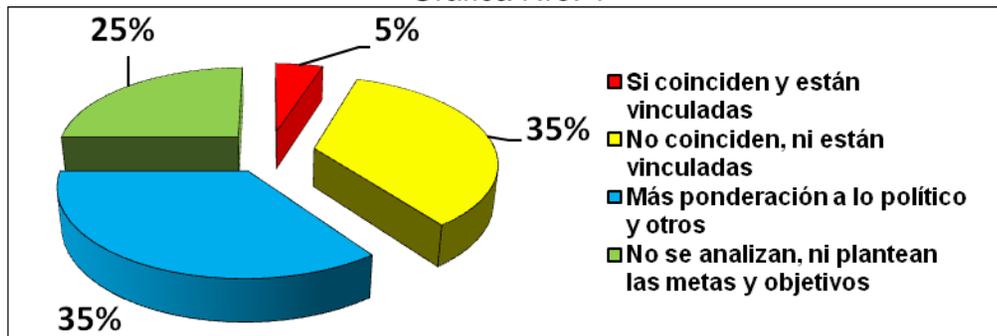
Cuadro Nro. 4

Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted considera que la manera como PDVSA evalúa, están vinculadas o dirigidas a los objetivos y metas del desempeño o conforme a la descripción de puestos y a las actividades de los trabajadores?

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Si coinciden y están vinculadas	4	5%
No coinciden, ni están vinculadas	28	35%
Más ponderación a lo político y otros	28	35%
No se analizan, ni plantean las metas y objetivos	20	25%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica Nro. 1



Fuente: cuadro Nro.4

En relación con el ítem 1, el cual esta refleja en el cuadro Nro. 4, un 5% de las entrevistas, representado por 4 trabajadores petroleros de la población entrevistada respondieron afirmativamente que las evaluaciones del desempeño coinciden y están vinculadas a los objetivos y metas del desempeño, conforme a la descripción de puestos y a las actividades de los trabajadores; mientras que un 35%, representado por 28 trabajadores respondieron que no coinciden, ni están vinculadas; también otro 35% respondió que tienen más ponderación de medición en lo político, entre otros aspectos, los cuales no están relacionado a los objetivos

y actividades del puesto; y un 25% de los entrevistados contestaron que no se analizan, ni plantean las metas y objetivos.

Esta información revela que la mayoría de los trabajadores evaluados, coinciden que las ED realizadas en PDVSA Costa Afuera Oriental, no están vinculadas a los objetivos y metas, ni a las descripciones de puestos, tampoco a las actividades desempeñadas por los trabajadores.

En la búsqueda, de las prácticas en los procedimientos o herramientas utilizadas de las ED en PDVSA, prevalece falta de planificación de los objetivos y metas en los periodos oportunos, como la vinculación en cuanto a las actividades de los trabajadores. En efectos, al momento de efectuarse los objetivos y metas en el instrumento de ED en lapsos extemporáneos, los resultados en su mayoría se hallarían contraproducentes, los cuales no estarían evaluando la efectiva gestión y cumplimiento de las metas organizacionales.

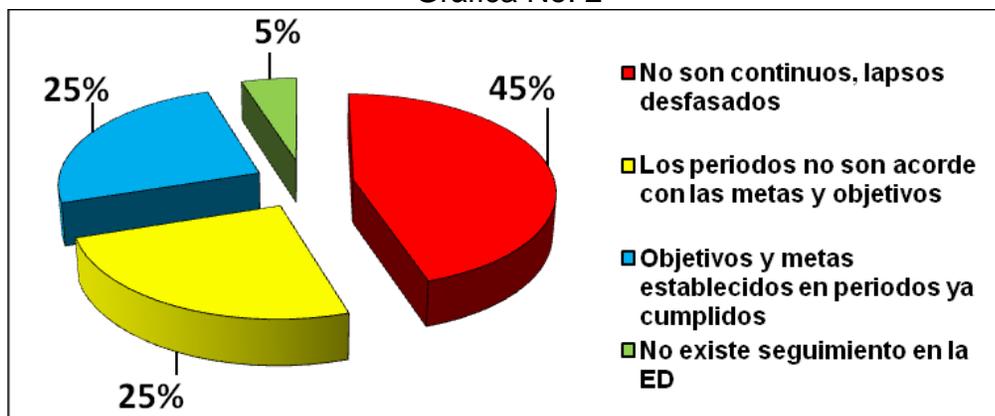
Cuadro Nro. 5

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Qué opinas de los periodos establecidos por PDVSA para evaluar al personal?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
No son continuos, lapsos desfasados	36	45%
Los periodos no son acorde con las metas y objetivos	20	25%
Objetivos y metas establecidos en periodos ya cumplidos	20	25%
No existe seguimiento en la ED	4	5%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 2



Fuente: cuadro Nro.5

Según el ítem N° 2, presentado en el cuadro Nro. 5, el 45% de los entrevistados, representado por 36 trabajadores petroleros respondieron que los lapsos establecidos por PDVSA en las ED no son continuos y están desfasados; mientras un 20% de los entrevistados consideran que los periodos no son acorde con las metas y objetivos; otro 20% opinaron que los objetivos y metas son establecidos en periodos ya cumplidos; y el 5% restante de (4 trabajadores) respondieron que no existe seguimiento en la ED.

Los resultados obtenidos reflejan que la mayoría de los trabajadores entrevistados coincidieron que los periodos establecidos por PDVSA para evaluarlos, no son continuos, no se encuentran paralelo con las metas y objetivos; además, que se realizan en tiempos diferentes a los objetivos y metas. Es decir, establecieron en el instrumento de medición objetivos y metas nuevas, empleadas a las actividades ya cumplidas, aunque algunos trabajadores son beneficiados a través de este método; sin embargo, no favorece el alcance y cumplimiento de las metas a PDVSA. Así como satisfactorios resultados esperados por el trabajador.

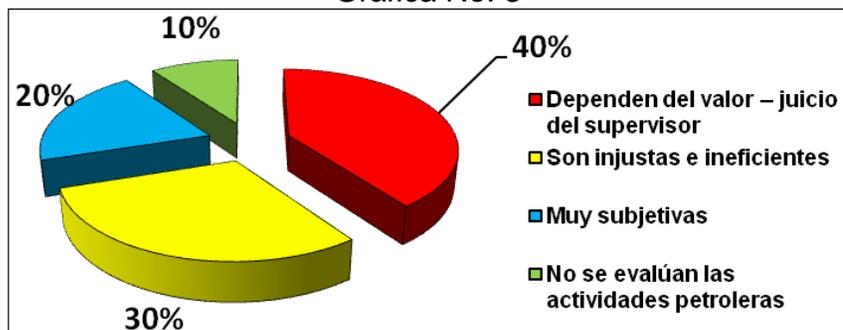
Cuadro Nro. 6

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Cuál es tu opinión relacionada a la manera como se realiza la evaluación del desempeño en PDVSA?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Dependen del valor – juicio del supervisor	32	40%
Son injustas e ineficientes	24	30%
Muy subjetivas	16	20%
No se evalúan las actividades petroleras	8	10%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 3



Fuente: cuadro Nro.6

En lo que respecta al ítem 3, visualizado en el cuadro Nro. 6, el 40% de los entrevistados, lo cual representa a 32 trabajadores petroleros atribuyen que el valor de los resultados obedece al juicio del supervisor; mientras que un 30% de trabajadores opinaron que las maneras de PDVSA evaluar el desempeño laboral, son injustas e ineficientes; sin embargo, el 20% opinan que son muy subjetivas; y un 10% de estos manifestaron que no se evalúan las actividades petroleras.

La información suministrada por los entrevistados, se revela el alto grado de discernimiento que poseen los trabajadores evaluados en cuanto al manejo de las ED, referente al valor subjetivo de los supervisores, apreciaciones injustas e ineficaces. Además, en no valorar las actividades petroleras.

Se infiere de las opiniones obtenidas que la administración de los recursos humanos PDVSA, consideren y analicen las herramientas utilizadas, y respectivos resultados de las ED aplicadas, a fin de garantizar la conformidad y compromiso en la mayoría de los trabajadores, a manera de apalancar la operatividad de la corporación.

Cuadro Nro. 7

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Los métodos y las frecuencias con que PDVSA efectúa las evaluaciones del desempeño laboral, estos coinciden actualmente con las actividades y demandas petroleras?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
No coinciden	56	70%
Los periodos son inciertos	20	25%
Realizan ED del año 2015 en el periodo 2016	4	5%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 4



Fuente: cuadro Nro.7

En relación con el ítem 4, el cual refleja en el cuadro Nro. 7, un 70% de las entrevistas, representado por 56 trabajadores petroleros valorados, califican los métodos y frecuencias de ED utilizadas, que no coinciden con las actividades y demandas petroleras; mientras que un 25%, representado por 20 trabajadores que manifiestan de inciertos los periodos a evaluar; y un 5% de los entrevistados exteriorizaron, respecto a las frecuencias cuando han sido aplicadas las ED, como por ejemplo las actividades realizadas en el año 2015, planeadas y valoradas en el transcurso del año 2016.

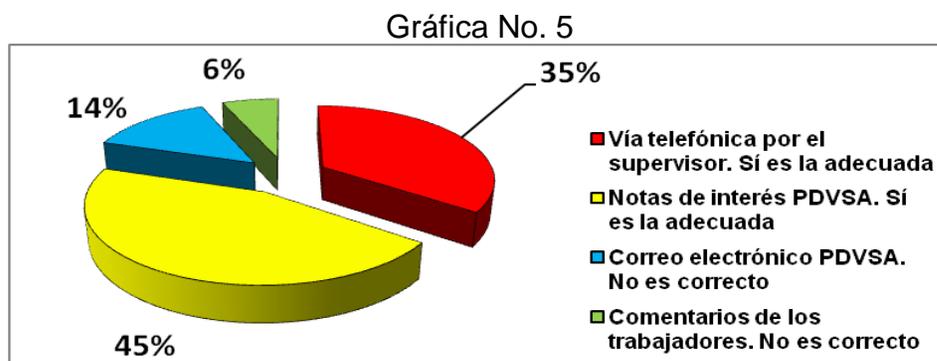
Se puede visualizar en los resultados, que la mayoría de los evaluados consideran que los métodos y periodicidades de las ED en PDVSA, no se ajustan con las actividades, demandas y competitividad petrolera. Con respecto a los periodos, no han sido continuos, los lapsos no coinciden con las actividades laborales, porque al momento de aplicar el instrumento, algunos de los evaluadores no han sido revisores de la anterior gestión del trabajador; o el caso, que el trabajador realizó múltiples labores, y ninguna coincidían con la medición. En este caso es necesario, la adaptación de las técnicas de ED en cuanto a la descripción de puestos, todos en coherencia con los objetivos y metas de PDVSA, a fin de alinearse a las competitividades y estándares internacionales.

Cuadro Nro. 8

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿De qué manera usted recibió la información y comunicación, referente al proceso de evaluación del desempeño en PDVSA, cree usted que fue la más adecuada?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Vía telefónica por el supervisor. Sí es la adecuada	28	35%
Notas de interés PDVSA. Sí es la adecuada	36	45%
Correo electrónico PDVSA. No es correcto	11	14%
Comentarios de los trabajadores. No es correcto	5	6%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental



Fuente: cuadro Nro.8

De acuerdo al ítem 5, reflejado en el cuadro Nro. 8, el 45% de los entrevistados, enumerado por 36 trabajadores petroleros, consideró adecuada la información y comunicación de ED a través de las Notas de Interés PDVSA; mientras que un 35% opinaron que fue adecuada recibir la información y comunicación de la ED vía telefónica a través de su supervisor; no obstante el 14% de los consultados atribuyeron de incorrecta recibir la información y comunicación a través del correo electrónico PDVSA; sin embargo un 6% recibió la información y comunicación de ED a través de comentarios de los trabajadores, testificando que no es correcto.

Se puede ver que, el modo para informar y comunicar las prácticas de las ED PDVSA es a través de las Notas de Interés, fuente de información masiva, la cual se recibe automáticamente en las direcciones electrónicas o conocidas como indicadores de todos los trabajadores petroleros. Igualmente, por los supervisores o evaluadores, los cuales serían representantes capacitados, para informar el desarrollo, detalles y fecha prevista de las ED a todos sus colaboradores.

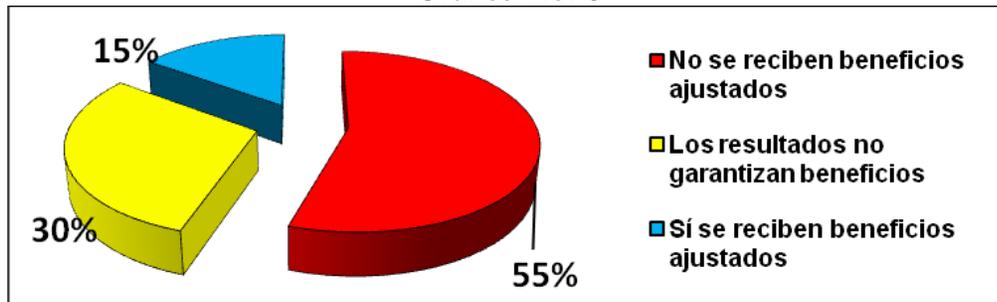
Cuadro Nro. 9

Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Usted considera que los trabajadores evaluados reciben beneficios e incentivos, ajustados a sus necesidades personales?

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
No se reciben beneficios ajustados	44	55%
Los resultados no garantizan beneficios	24	30%
Sí se reciben beneficios ajustados	12	15%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 6



Fuente: cuadro Nro.9

De acuerdo a los datos suministrados en el cuadro Nro. 9 referente al ítem 6, el 55% de los entrevistados, expresado por 44 trabajadores evaluados, consideraron no recibir beneficios ajustados a sus necesidades personales; y un 30% manifestó que los resultados alcanzados de las ED no garantizan beneficios; sin embargo, un 15% de los trabajadores interrogados, representado a 12 trabajadores, afirmaron recibir beneficios ajustados.

De lo que se puede inferir, que los beneficios e incentivos de las ED, no se han considerado y ajustados a las necesidades personales. Según el estudio, la importancia que involucra esta ayuda a los trabajadores, es apremiante, ya que les permite tener más ingresos, y hasta sobresaliente actitudes a todas las actividades que le sean asignadas. Aun cuando no sean agregados los incentivos, en las prácticas de ED, los valorados comprenden que el resultado de su labor, estaría recompensado.

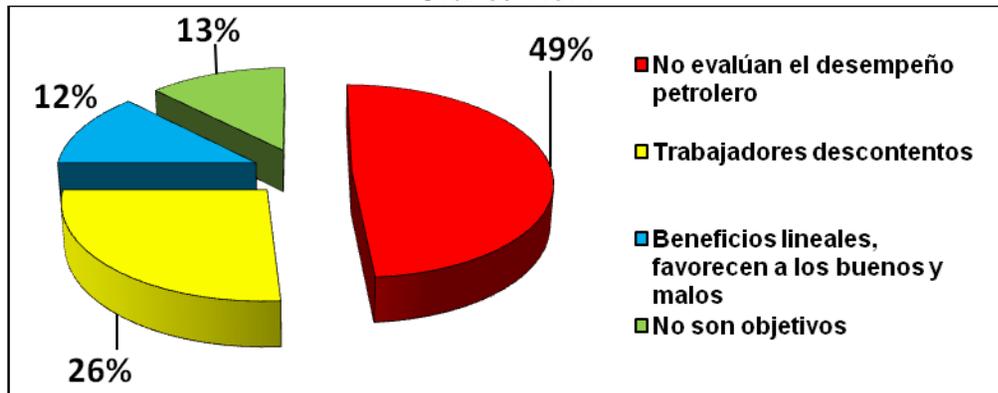
Cuadro Nro. 10

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Cuál es tu percepción de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
No evalúan el desempeño petrolero	39	49%
Trabajadores descontentos	21	26%
Beneficios lineales, favorecen a los buenos y malos	10	12%
No son objetivos	10	13%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 7



Fuente: cuadro Nro. 10

En relación al ítem 7, se pudo observar en el cuadro Nro. 10, que el 49% de los entrevistados, representado por 39 trabajadores petroleros evaluados, afirmaron que en los resultados de las evaluaciones de PDVSA no evalúan el desempeño petrolero; mientras un 26% expresado por 21 trabajadores valorados, señalan descontentos en los trabajadores; sin embargo, un 13% alega que no son objetivos; y otro 12% valoraron a los beneficios lineales, que favorecen a los buenos y malos.

Cabe enfatizar que la mayoría de los trabajadores evaluados, generan una progresión de apreciaciones, referente a los resultados alcanzados de las ED en PDVSA, se motivan a adquirir estas calificaciones como registro detallado de lo que se debe innovar, perfeccionar y excluir de los procedimientos y herramientas en las sucesivas evaluaciones del desempeño petrolero.

Según este resultado la mayoría de los trabajadores coincide en recibir de las valoraciones de sus actividades y responsabilidades, una herramienta, información y comunicación efectiva; contribuyendo así en eliminar valoraciones y resultados subjetivos.

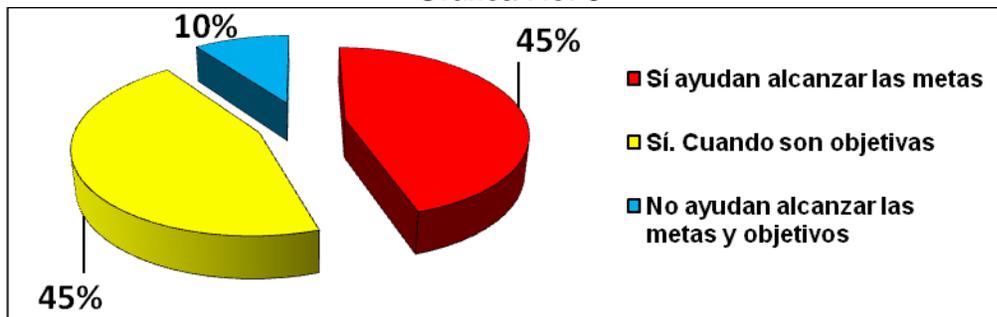
Cuadro Nro. 11

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Usted cree que las evaluaciones del desempeño ayudan alcanzar las metas de la organización?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí ayudan alcanzar las metas	36	45%
Sí. Cuando son objetivas	36	45%
No ayudan alcanzar las metas y objetivos	8	10%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 8



Fuente: cuadro Nro. 11

De acuerdo al ítem 8, se visualiza en el cuadro N° 11, un 45% de las entrevistas, representado por 36 trabajadores petroleros de la población valorada indicó que las ED sí ayudan alcanzar las metas de la organización; mientras otro 45% de los entrevistados de la población evaluada, afirmaron que las ED logran las metas de la organización, solo cuando son objetivas; y el 10% de los entrevistados fundamentó, que no ayudan alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Se puede inferir que la mayoría de los entrevistados están conscientes de los beneficios que se obtienen a través de las herramientas de ED, para lograr y garantizar los objetivos y metas de la organización. Por lo que éstas prácticas se deben adaptar a las necesidades y requerimientos de la misma, es decir, que puedan modificarse y adaptarse a todos aquellos cambios que tenga que realizar la empresa en cuanto a su estructura organizativa, normas o políticas.

De la misma manera, en la medida en que surjan nuevos avances tecnológicos y sanitarios, que ameriten modificaciones al sistema de información

administrativa y operativa, para que éste pueda funcionar de una manera más efectiva en su estructura en lo político, social, económico y organizacional, generándole a la organización eficiencia en sus operaciones.

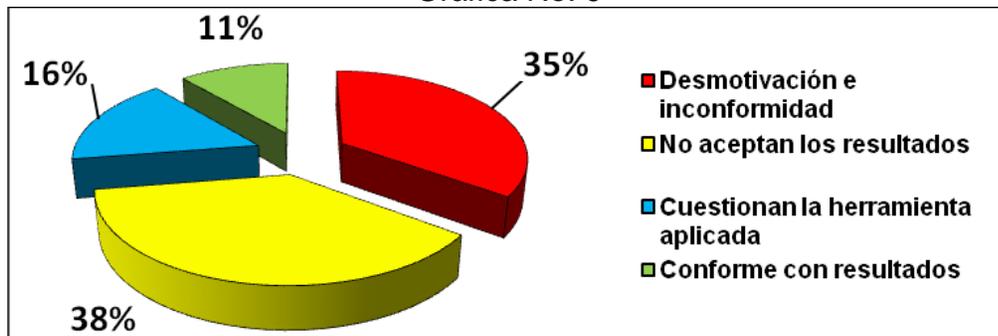
Cuadro Nro. 12

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Qué actitud observas de los evaluados, al conocer los resultados?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Desmotivación e inconformidad	28	35%
No aceptan los resultados	30	38%
Cuestionan la herramienta aplicada	13	16%
Conforme con resultados	9	11%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 9



Fuente: cuadro Nro. 12

Según el ítem 9, se visualiza en el cuadro N° 12, un 38% de las entrevistas, expresado por 30 trabajadores petroleros de la población evaluada, no aceptan los resultados obtenidos en la ED; mientras el 35% de los trabajadores entrevistados, expresaron notar desmotivación e inconformidad; sin embargo, el 16% de los trabajadores estimados, cuestionan la herramienta aplicada en las ED de PDVSA.; solo un 11% representado por 9 trabajadores evaluados, están conforme con los resultados.

Cabe resaltar que la mayoría de los trabajadores petroleros exteriorizan que los instrumentos de las ED y su respectiva aplicación, no permiten obtener el mayor porcentaje de satisfacción laboral, como el caso, de alcanzar el compromiso organizacional, para el cumplimiento de los objetivos planificados.

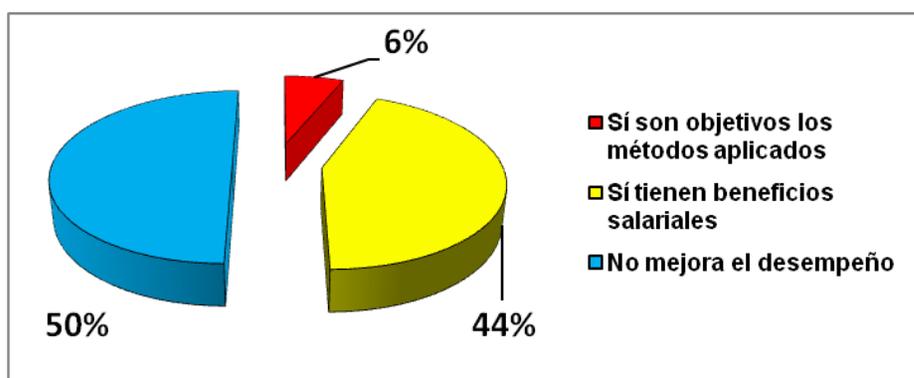
Cuadro Nro. 13

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿Usted cree que los resultados de las evaluaciones del desempeño contribuyen a un mejor comportamiento laboral en la corporación?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí son objetivos los métodos aplicados	5	6%
Sí tienen beneficios salariales	35	44%
No mejora el desempeño	40	50%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 10



Fuente: cuadro Nro. 13

De acuerdo al ítem N° 10, se pudo observar que el 50% de las entrevistas, considerada por 40 trabajadores petroleros evaluados, los cuales opinan que los resultados de las ED no mejoran el comportamiento laboral; mientras el 44% representado por 35 trabajadores petroleros valorados, aconsejan que conviene tener beneficios salariales de las ED; sin embargo, el 6% de los estimados, persuaden sean objetivos los métodos aplicados.

Según lo exteriorizado en las entrevistas, la mayoría de los trabajadores coinciden que los resultados de las evaluaciones del desempeño no contribuyen a un mejor comportamiento laboral en la corporación, esto se incumbe a que las herramientas aplicadas en dichas evaluaciones, no se adaptan a las actividades laborales, y los evaluadores en su mayoría son subjetivos e incumplen con el

instrumento; tampoco consideran recompensas de beneficios, contribuyendo a la desmotivación e incumplimientos de los objetivos corporativos.

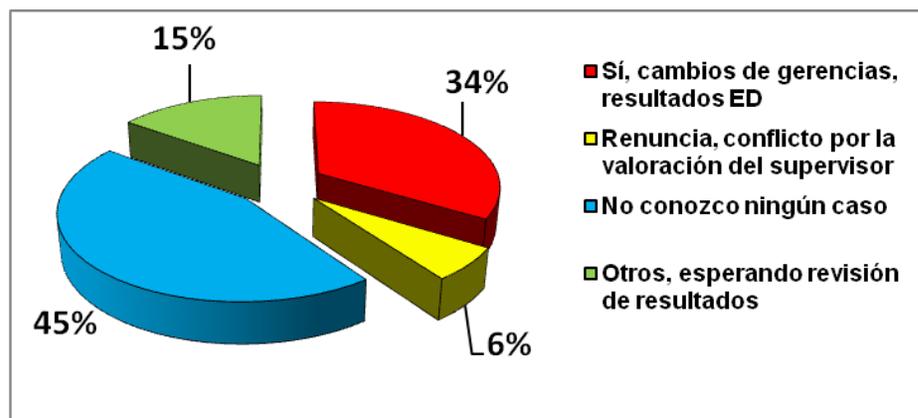
Cuadro Nro. 14

Distribución absoluta y porcentual en relación a: **¿En el transcurso de la realización de las evaluaciones del desempeño de PDVSA Costa Afuera Oriental, ocurrió algunas transferencias de trabajadores a otras filiales y gerencias de PDVSA. Usted conoce por qué motivos o razones?**

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
Sí, cambios de gerencias, resultados ED	27	34%
Renuncia, conflicto por la valoración del supervisor	5	6%
No conozco ningún caso	36	45%
Otros, esperando revisión de resultados	12	15%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 11



Fuente: cuadro Nro. 14

En relación al ítem N° 11, se pudo indagar que el 45% de las entrevistas, representado por 36 trabajadores evaluados, no conocen caso de algunas transferencias de trabajadores a otras filiales y gerencias de PDVSA, por motivos de los resultados; mientras el 34% descrito por 27 trabajadores evaluados, sí conocen de transferencias a otras filiales y cambios de gerencias, por motivos de los resultados obtenidos en las ED; sin embargo el 15% de los entrevistados, expresado por 12 trabajadores, manifestaron que conocen otros casos de los resultados de la ED, manifestando como razones, esperando revisión de los

resultados; y un 6% de los trabajadores entrevistados, opinaron conocer caso de renuncia, por motivos de conflicto por la valoración del supervisor.

Cabe enfatizar, que se evidenciaron casos de movimiento o cambios del personal, a otras gerencias y filiales de PDVSA, por motivos de los resultados obtenidos de las ED. Aunado a la situación, ocurrió también renuncia, revelándose que el supervisor evaluó mas hacia lo personal, evadiendo lo profesional y los objetivos cumplidos. Mientras tanto, otros trabajadores sometieron reclamos por los resultados de ED ante la administración del recurso humano, manifestando la espera de la revisión y respuesta al respecto.

Todas estas razones, conllevan a la desatención y desmotivación de los trabajadores, al momento de notificarse para una nueva práctica de las evaluaciones del desempeño petroleras.

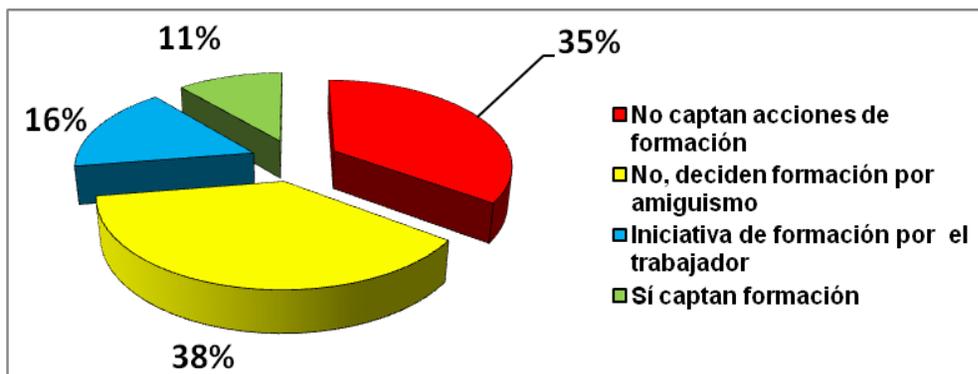
Cuadro Nro. 15

Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño en PDVSA Costa Afuera Oriental, buscan acciones para mejorar el comportamiento de los trabajadores, han detectados las necesidades de formaciones, para proceder competitivamente, a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales?

Opciones	Valor absoluto	Valor porcentual
No captan acciones de formación	28	35%
No, deciden formación por amiguismo	30	38%
Iniciativa de formación por el trabajador	13	16%
Sí captan formación	9	11%
Total	80	100%

Fuente: entrevista realizadas los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental

Gráfica No. 12



De acuerdo a la información obtenida del ítem N° 12, se pudo observar que el 38% de las entrevistas, representadas por 30 trabajadores petroleros evaluados, juzgaron que no se han detectados las necesidades de formaciones en las prácticas de las ED, deciden formación por amiguismo; mientras el 35% de las entrevistas, expresado por 28 trabajadores, calificaron que no captan acciones de formación; el 16% de las entrevistas, declararon iniciativa de formación por el trabajador; y el 11% de las entrevistas, representada por 9 trabajadores evaluados, efectivamente captan formación.

De lo que se puede inferir que la generalidad de los entrevistados, extractan la necesidad de planificación de las formaciones de los trabajadores, así como, la subjetividad de la decisión y acción de los líderes o gerentes, para la selección del trabajador que requiera ser capacitado en el área que se desempeña. Es conveniente adaptar en los métodos de las ED, ítems que reconozcan las necesidades de formaciones, capacitaciones y comportamiento de los trabajadores petroleros, garantizándoles un desarrollo y desenvolvimiento comprometido, competitivo, a los cambios tecnológicos, sociales, sanitarios y organizacionales.

Con base a los resultados obtenidos se pudo alcanzar los objetivos establecidos en la investigación, los cuales se desarrollan a continuación:

4.2 Situación actual de los trabajadores de la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental.

Se hizo énfasis, en la correlación al Clima y Comportamiento Laboral de los trabajadores valorados y evaluadores, coinciden que las evaluaciones del desempeño desarrolladas en PDVSA hasta la fecha, según sus métodos y periodos determinados, no se encuentran alineados a las actividades y demandas petroleras. Sobre la validez, se ha comparecido la gestión y comportamiento del trabajador, por motivos de los resultados de la medición laboral, debida a la falta

de adaptación en el instrumento y método de ED, de las descripciones de puestos o cargos, roles y gestión, objetivos, metas y desarrollo competitivo de la Corporación.

Por ello se hacen necesario, que la gerencia responsable del Talento humano dentro de la organización, visualice, revise y actualice organigramas, estructuras funcionales y adiestramientos, considerando el crecimiento, perfeccionamiento y constantes cambios, referentes a la economía, cultura, leyes, decretos, tendencias tecnológicas y medios de comunicación e información; así como lo imprescindible que es, la salud física y mental del trabajador.

Por estas razones, en la colectividad evaluada, el escenario existente de los trabajadores petroleros, que resultaron muy deficientes y sin recibir retroalimentación satisfactoria de las ED, los mismos manifiestan estar descontentos, frustrados, hasta impotentes de la situación vivida y no poder tener solución alguna; así como otros decidieron ausentarse por perturbaciones, no cumplir cabal el horario, renunciar, solicitar cambios de gerencias y de Filiales. Cabe resaltar, que este contexto laboral, ha influido en lo familiar y social, es de apreciar que, uno influye sobre los otros. El panorama presente, diagnósticos de sufrir de estrés, cólera y malestar emocional, entre otros; afectando su rendimiento laboral, y, de algún modo, llevándose las complicaciones a su hogar.

A pesar del esfuerzo de PDVSA, en continuar y responder a las metas de la Producción nacional y servicio internacional del crudo y sus derivados, el desempeño se ha visto reducido en gran parte, por el comportamiento de la clase trabajadora. Se puede mejorar esta representación, así como conformar estratégicamente objetivos proyectados, evaluando el desempeño y comportamiento del trabajador en periodos simultáneos.

4.3 Percepción que tienen los trabajadores sobre la Evaluación del Desempeño utilizada por la empresa Petróleos de Venezuela, S.A., Costa Afuera Oriental.

En efecto, la percepción de los trabajadores petroleros evaluados, referido a los criterios de la Evaluación de Desempeño utilizada por PDVSA, revelan que no coinciden con los Objetivos y Metas del desempeño petrolero, conforme a la descripción de puestos y a las actividades de los trabajadores; estas prácticas de ED petroleras tienen más ponderaciones en su medición, vinculado a juicios políticos, actividades sociales y deportivas, entre otras. Prevalece la falta de planificación de los objetivos y metas en los periodos de las prácticas de las ED; las cuales son extemporáneas en su mayoría.

No obstante, las evaluaciones deben valorarse de acuerdo a las actividades realizadas en el mismo periodo de ED, por ejemplo: sí la ED es semestral, se considerará la gestión laboral desde el 01 de enero del año 2019 hasta el 30 de junio del mismo año, y no extender el método del instrumento al año siguiente.

También manifestaron lo desfavorables que son, valorar, los resultados no estén afines con la gestión y desempeño dentro de la organización; muy importante resaltar, la falta de planificación, adaptación y coherencia en el instrumento de evaluación, convenidos con las actividades y demandas exigidas en el mercado petrolero a nivel nacional e internacional.

En lo que se refieren a los periodos establecidos de la ED, estos no han sido continuos y se han determinados en lapsos desfasados, comparándose con los objetivos y metas de la Corporación Petrolera, no concuerdan.

Referente a la condición de PDVSA realizar las ED, los trabajadores atribuyen que los resultados dependen del juicio intrínseco del supervisor/evaluador. Además, que el instrumento y método para evaluar el desempeño laboral, es muy injusto e ineficaz. Asimismo, exteriorizan la parcialidad al momento de realizar la práctica.

Por su parte, la gerencia del Talento humano debe garantizar que la información y capacitación de los evaluados, estén concernientes a los detalles de la ED, como:

- a) Indicar quienes serían los trabajadores elegibles, para la ED.
- b) Revelar el contenido y propósito de la ED.
- c) Notificar los periodos o lapsos establecidos de la ED.
- d) Informar el instrumento o herramienta de la ED.
- e) Prevenir a los valorados si existirá un incentivo salarial, ascenso y promociones de grupos, entre otros, idóneos para la motivación de los trabajadores.

Por otra parte, consideraron el modo de informar y comunicar las prácticas de ED en PDVSA, no sea solo avisar la práctica, por los correos electrónicos de cada trabajador. Sino también, a través de la comunicación efectiva de cada estimador a sus respectivos colaboradores.

4.4 Incidencia de la Evaluación del Desempeño en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental.

Según el estudio, con respecto al comportamiento laboral, es evidente el incidente de la ED, conceptuada por los trabajadores petroleros, los cuales no reconocen los resultados de ED, por ende, manifestaron desmotivación, frustración e inconformidad. También conllevaron a decisiones de apatía, absentismo, disgustos y represalias con los supervisores, cambios a otras gerencias o filiales, hasta llegar a renunciar a PDVSA.

Tal es el caso, que cuestionan al instrumento de valorar el desempeño laboral, porque no permite el óptimo porcentaje a la satisfacción profesional, es decir, el procedimiento llevado a cabo, a través de un sistema que es proseguido por la información e ítems no proyectados u orientados a las actividades y metas

petroleras. En relación con las implicaciones, incidentes en el compromiso laboral con PDVSA, para el acatamiento y alcance de los objetivos y metas planificadas y no previstas. Considerando que las ED realizadas hasta el momento, no corrigen, ni impulsan un comportamiento competente.

Por ello, ostento que haya ajustes en las técnicas, métodos y herramientas de las evaluaciones laborales, concerniente a la revisión, adaptabilidad competitividad y productividad de la corporación petrolera, seguimientos en los periodos establecidos, y control de los resultados proporcionados por las ED. Simultáneamente recomiendo a los Administradores del Talento Humano Petrolero, enaltecer la asistencia del trabajador (a) a través de reconocimientos salariales, bonificaciones especiales, así como, adiestramientos con expertos en las áreas a capacitar. En este sentido, es trascendental la toma de decisiones gerenciales en PDVSA.

4.5 Acciones estratégicas para la evaluación del desempeño a los trabajadores de PDVSA.

Con respecto a las acciones estratégicas para la aplicación y retroalimentación de un instrumento o técnica de evaluación del desempeño para la Corporación PDVSA, sus Filiales y empresas Mixtas u otras Organizaciones nacionales e internacionales, puesto que soy Administradora de Empresas, Contador Público Colegiado y Líder de empresa Petrolera, enfatizo lo siguiente:

Para aplicar el instrumento o técnica de Evaluación de Desempeño Laboral:

- Asegurar que el procedimiento de Evaluación de Desempeño, este orientado a las actividades, metas, cultura y desarrollo competitivo de la organización.
- Considerar mínimo la experiencia, profesión, años de servicio en el puesto, rol y/o responsabilidad del trabajador a valorar.
- Establecer un instrumento adaptable y confiable, considerando los constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, entre otros.

- Considerar en la formulación de las preguntas, lo siguiente: Metas planificadas; Perfil o rol del trabajador; Actividades del puesto; Desempeño de las actividades designadas y no previstas; Experiencia y competitividad en el cargo; Procedimiento en la ejecución de las labores; Relaciones interpersonales; Compromiso organizacional; Valores personales e institucionales; Desarrollo de carrera; Destrezas especializadas.
- Definir y priorizar la cantidad de ítems e indicadores a valorar en el instrumento.
- Acordar con los directivos, la decisión en aplicar algún beneficio e incentivo con base al resultado de ED, y a su vez comunicarlo a los evaluadores.
- Precisar los responsables de efectuar, revisar y avalar ED: a) Supervisor inmediato (efectúa ED); b) Gerente (revisa y avala ED); c) Trabajador (verifica y firma ED); d) RRHH de cada área (comprueba cierre de ED en el sistema).
- Definir el método y periodos de la práctica de ED.
- Establecer medios de información y capacitación de la ED a los estimadores.
- Establecer medios de información y comunicación a todos los involucrados, referente a los tiempos establecidos y herramientas de ED.

Referente a los periodos de aplicar el instrumento o técnica de Evaluación de Desempeño Laboral:

- La gerencia de RRHH debe garantizar que el periodo o lapso determinado de ED se practique. Recomendando:
 - a) Periodo Trimestral, la valoración está dirigida al personal operativo, estratégico, gerencial y directivo.

b) Periodo semestral, la valoración está dirigida al personal administrativo, planificador, asesor y asistente.

c) Periodo anual, la valoración está dirigida al personal de vigilancia, secretarial, contractual u obrero.

Resultados del instrumento o técnica de Evaluación de Desempeño Laboral:

- La gerencia de RRHH debe garantizar que los resultados de ED la obtengan los valorados a través del sistema aplicado.
- Feedback con los evaluadores y valorados, el cual permitirá determinar las áreas a perfeccionar, implementar actualización de adiestramiento en la administración de los procesos y sus técnicas.
- Garantía del beneficio e incentivo a los sobresalientes valorados.
- Conformidad de ascensos de los valorados.
- Recomendaciones y sugerencias a los niveles directivos, para garantizar el cumplimiento de las metas planificadas, clima organizacional satisfactorio y sucesivas prácticas competitivas en el mercado.

Seguimiento al método e instrumento de Evaluación de Desempeño Laboral:

- Analizar los resultados de ED, para justipreciar el instrumento, método y periodo empleado.
- Seguimiento en la continuidad de los periodos establecidos de la ED en la organización.
- Revisión en el cumplimiento de los beneficios, ascensos e incentivos, cuando apliquen.
- Realizar un Test o encuesta cómoda a los valorados, y elevar consecuencias y aportes a los niveles competentes.

Propuestas estratégicas:

- a) Establecer un instrumento manejable en representaciones afines con las actividades y metas planificadas de la corporación PDVSA, sus Filiales y empresas Mixtas.
- b) Considerar en la formulación de las preguntas: el perfil o rol del trabajador; actividades del puesto; tiempo en el puesto, desempeño de las actividades designadas y no previstas; experiencia y competitividad en el cargo; comportamiento en la ejecución de las labores y relaciones interpersonales; compromiso organizacional; valores personales e institucionales.
- c) Comprobar que el método a utilizar este bien especificado y legible, según la actividad comercial de PDVSA, en cuanto a las obligaciones y desempeños de los trabajadores petroleros, además de las áreas, horarios y régimen laboral que aplique en el desarrollo de sus actividades.
- d) Especificar los ítems e indicadores a valorar, asimismo definir y promulgar si aplica algún beneficio o incentivo.
- e) Definir los responsables de realizar, revisar y aprobar la ED. Detallo ejemplo: Supervisor inmediato (realiza ED); Gerente (revisa y avala ED); Trabajador (verifica y firma ED); RRHH de cada área (Comprobación del cierre de ED en el sistema).
- f) Señalar y divulgar las tecnologías y comunicación de la valoración.
- g) Notificar los resultados de evaluación a los valorados a través del sistema ED, al mismo tiempo la Gerencia de RRHH desde indicadores o correos electrónicos de cada trabajador.
- h) Seguimiento en la continuidad de la aplicación de ED en la organización, resultados, y respectivos beneficios cuando apliquen.
- i) Aplicar el método 360° feedback o evaluación de 360 grados.

CONCLUSIONES

Con el propósito de desarrollar los objetivos específicos determinados en la investigación, y a su vez, obteniéndose los análisis detallados en los resultados de las entrevistas, a continuación, se concluyen:

- La Evaluación del Desempeño (ED) dentro de las organizaciones, se halla en la importancia de aplicar estratégicamente el instrumento competente, tanto para el personal gerencial como a los colaboradores. Considerando en sus métodos, las políticas, misión, visión y propósitos de la organización, los cuales deberán proyectarse a niveles de productividad, competitividad y desarrollo global, prevaleciéndose la continuidad de su aplicación en periodos semestrales o anuales.
- La Evaluación del Desempeño es garante de valorar las actividades designadas a cada trabajador, su ejecución y el comportamiento en su práctica; capaz de medir las potencialidades, competitividades, motivaciones y nivel del desempeño laboral. Por ello, el instrumento de la ED, es una herramienta importante, que está orientada en la objetividad veraz y eficiente, para atinar el desenvolvimiento y comportamiento de los valorados, a su vez, convirtiéndose como principal objeto, en proporcionar información directa a los niveles gerenciales, favoreciendo objetivamente a las tomas de decisiones.
- El valor de la Evaluación del Desempeño dentro de las Corporaciones, industrias e instituciones se hallan en su representación estratégica el cual permite a los niveles directivos alcanzar información de rendimiento, que permitirá la mejora continua, dirigidas a las proyecciones, políticas y objetivos de cada empresa, efecto de su desarrollo, productividad y competitividad, cuyo instrumento aplicado adecuadamente, coexista análisis y retroalimentación de los resultados, además de consolidada su continuidad en el tiempo.

- En efecto, el éxito que pueda tener una organización determinada va a depender, en gran medida, de las características que posea su fuerza laboral y, más particularmente, de la conducta adoptada por el talento humano bajo determinadas circunstancias producidas en el entorno laboral. Es por ello, que dichas características deben ser sometidas a constante análisis y revisión, a fin de guiar a los gerentes y líderes en cuanto a las decisiones que por fuerza han de tomar con vistas al óptimo funcionamiento de la organización a su cargo y bajo su responsabilidad.

Para tal efecto, existen recientes estudios, los cuales se han encaminado a la conducta humana, tanto individual y de grupo, en ambos casos presentan actitudes diferentes, con sus aspectos positivos y negativos; de allí parte su importancia. En virtud que la gerencia moderna, encamina sus acciones a buscar el alcance de las metas establecidas, cuestión que no sería posible sin un grupo o equipo de personas adecuadas bajo su cargo, el cual debe ser eficiente y eficaz.

- Queda claro entonces que las habilidades y las exigencias del puesto deben ser evaluadas por los gerentes o supervisores, de tal manera que exista una correspondencia entre ambas, de igual forma la gestión de los trabajadores, a fin de garantizar la satisfacción laboral. A partir de esta evaluación del desempeño, podrán aplicarse los correctivos necesarios en el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización, ya sean a través de programas de reforzamientos y modificación conductual, de modo que permitan identificar las conductas críticas y dar soluciones efectivas en pro del mejoramiento de la conducta deseada y disminuir aquel comportamiento no deseado.
- Es importante resaltar, que se deben hacer correctivos en caso de ser necesario; también en valorar y premiar las buenas conductas a objeto de reforzar los vínculos del compromiso y lealtad en el binomio empleado-organización.

- En la actualidad son escasas las empresas e instituciones que han desarrollado una identidad corporativa propiamente dicha, valga decir, con un nivel de solidez alto, lo cual constituye una gran debilidad. Uno de los resultados de no poseer una identidad corporativa considerada, es que las organizaciones no manejan los valores que se requieren como elementos constituyentes de sus Principios Básicos Organizacionales (PBO): misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias; los cuales deben ser diseñados y difundidos entre los miembros que la conforman para lograr un alto nivel de identificación y por ende una conducta, cultura e identidad corporativa sólida.
- El plasmar valores o cultura organizativa, a los miembros o trabajadores de las organizaciones, es tarea gerencial, ninguna actividad del hombre escapa de esta dimensión, por el contrario, es ésta quien le garantiza un sentido de responsabilidad, continuidad y pertenencia en la organización, incluyéndolos para generar la convivencia y con ello el logro de los objetivos. Trascendiendo así más conciencia a los profesionales, estén más identificados en sus deberes y principios, los cuales pondrían en prácticas en las organizaciones. El comportamiento organizacional del talento humano, a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño, tema de suma importancia, como información precisa que trace estrategias pertinentes a la toma de decisiones.
- Sin duda, la evaluación del desempeño conlleva a la productividad e implementación de mejoras a corto y largo plazo dentro de la organización, por tanto, decidir implementar un sistema e instrumento de evaluación del desempeño laboral que se adapte a las obligaciones salariales y productivas, cultura, políticas, proyecciones y metas planificadas, es decir, estará vinculada a registrarse avances y requerimientos significativos, obteniéndose su caracterización a través de la ED.
- En este sentido, la ED suscita que la organización logre socializar y efectuar retroalimentación en decisivos periodos a través del personal,

procedimientos en los asuntos productivos y administrativos, aportes en la calidad del servicio, amplificar la efectividad y rentabilidad, en conclusión, garantizar las metas y competitividad en la organización.

Para finalizar la investigación, referente al trabajo de grado requerido, las conclusiones y propuestas estratégicamente especificadas anteriormente, quedan con el propósito de apalancar la práctica de evaluación del desempeño laboral en sistemas actualizados, efectivos, adecuados metodológicamente en los periodos establecidos, los cuales priman la trilogía del Colaborador-Gerente-Organización.

RECOMENDACIONES

Antes de entrar en consideración, se exhorta a los gerentes de la administración del Talento Humano, asesores estratégicos y directivos, considerar lo contemplado en los resultados de ED a los trabajadores, independientemente sean favorables o no. Tal es el caso, cuando esté indudable la ED, se debe inducir a los perfeccionamientos de la continuidad del instrumento, método y periodo.

Mientras que, esté desfavorable o protestada la ED son argumentos claves a reconsiderar, los cuales imposibilitarían renuncias masivas, transferencias, cambios en los puestos estratégicos, hasta el punto del descontento e inobservancia de las metas organizacionales.

Además, de tomar en cuenta el Plan de Capacitación del personal nuevo, consolidado o permanente de las áreas gerenciales, administrativas, operativas y obreras, en virtud que conforman y complementan la base y éxito de la organización. Entre los integrantes mencionados, dependerán la eficacia, eficiencia y dirección aplicables a las metas, cambios y demandas competitivas en el mercado global.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Administración y Evaluación del Desempeño. Capítulo 6.* [Página web en línea]. [Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/2014/AMD-RRHH/05.pdf>].
- Alles, Martha (2011). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias* Nueva edición actualizada, 2008. Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo.
- Alles, Martha (2010). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones.* Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo.
- Alles, Martha (2008). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°.* Nueva edición actualizada, 2008. Buenos Aires – México – Santiago – Montevideo.
- Alles, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. 2ª. Ed.-Edición Buenos Aires: Granica, 2006.*
- Alles, Martha (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires – Argentina.
- Alles, Martha (2002). *Las competencias y evaluación del desempeño, un Enfoque de 360°.* Madrid: Editorial 2000.
- Antonio Castro, Ana Palomino, Aura Quiñones, Javier Landa, Víctor de los Santos León. *Evaluación del Desempeño para la Empresa de Transporte Aerocondor.* Lima Perú. 2007. Master Europeo Dirección Estratégica del Factor Humano. [Página web en línea]. [Disponible en: <http://www.auraquinonesli.com/evaluacion.pdf>].
- Arias, Fidas. (2016). *El Problema de Investigación: Introducción a la Metodología Científica.* Caracas: Editorial Episteme.

- Arias, Fidias. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica*. 6a. Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas – República Bolivariana de Venezuela.
- Armando Camejo. (2008). *El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos*. Revista Interdisciplinar, nº 8, otoño 2008. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122421>
- Arrieche, M. *Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Universidad Fermín Toro utilizando Herramientas de gestión Tecnológica*. [Enlace web disponible: <http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/edicion1/Articulo4.pdf>].
- Ayala Mora, Fanny. (2013). *Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180°, en el Área de Contratos de la Gerencia de Exploración y Producción de EPPETROECUADOR*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2013. Citar o enlazar este ítem: <http://hdl.handle.net/10644/3722>.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Administración de recursos humanos*. [Página web en línea]. [Disponible en: http://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato].
- Chiavenato Idalberto. *Gestión del talento humano*. [Página web en línea]. [Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/.../libro-gestion-del-talento-humano>].
- Chiavenato Idalberto. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Capítulo 9 (Evaluación del desempeño). Octava edición 2007. [Página web en línea]. [Disponible en:

http://www.academia.edu/13316058/Administracion_de_recursos_humanos_8va_edicion_-_Idalberto_Chiavenato].

- *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)*. Conforme a la Gaceta Oficial N°5.453 de fecha 24 de marzo 2000. Imprenta Nacional.
- Corbin, J. y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design, choosing among five traditions*. Londres: Sage.
- Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las Organizaciones*. Octava edición. Respecto a la octava edición en español por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Dessler, Gary (2001). *Administración de Personal*. Octava edición. Pearson Educación, México, 2001.
- Dolan, S.; Cabrera, R.; Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el Siglo XXI*. 2da. edición. Editorial McGraw-Hill.
- Francisco J. Tejedor. (2012). *Evaluación del Desempeño e Incentivos en la Educación Chilena*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2012 - Volumen 5, Número 1e. http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art24.pdf.
- Glaser, B. y Strauss, A. (1967). *El desarrollo de la teoría fundamentada*. Chicago: Aldine.

- Guías Administrativas de Recursos Humanos. Capítulo: *Desarrollo Integral de los Trabajadores y Trabajadoras*. Asunto: Guía Administrativa de Definición de Objetivos y Metas. Boletín N°: RH-04-20-PR. 01/07/2014.
- Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición, Fundación Sypal, Caracas. [Disponible: <http://dip.una.edu.ve/mpe/017metodological/paginas/Hurtado.pdf>].
- Irhomis Mendoza Bernal, Adilén Carpio Camacho y María Caridad Páez Martín (2013). *Modelo para la evaluación del desempeño por competencias en los directivos de la Dirección de ETECSA en Sancti Spíritus*. Revista Infociencia Vol.17, No.1, enero-marzo, Año 2013.
- Juan Cristóbal Bonnefoy y Marianela Armijo. *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, noviembre del 2005. [Página web en línea]. [Disponible en:http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf].
- *Ley del Estatuto de la Función Pública* (Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002). Capítulo IV Evaluación de Desempeño. Imprenta Nacional.
- *Ley Orgánica del Trabajo, de Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) Venezuela* (2012). Imprenta Nacional.
- Luis Miguel Saravia y Martha López de Castilla. (2008). *La Evaluación del Desempeño Docente. Perú, Una Experiencia En Construcción*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2008 - Volumen 1, Número 2. <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num2/art5.pdf>.
- Maivy Delsy. *Plan de Evaluación de Desempeño Docente como Estrategia para la Mejora de la Praxis Pedagógica del Docente*. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación Dirección de Postgrado

Maestría en Desarrollo Curricular Valencia, Enero de 2015. [Página web en línea]. [Disponible en:
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1499/Mdelsy.pdf?sequence=1>

- Manuel Medina Elizondo (2012). *Las Competencias Gerenciales desde una Visión Estratégica de las Organizaciones: Un Procedimiento Para Su Identificación Y Evaluación Del Desempeño*. Universidad Autónoma de Coahuila. Revista Internacional Administración & Finanzas ♦ Volumen 5 ♦ Número 2 ♦ 2012.
- María Colina y Moraima Romero. *Modelo de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias, para el Personal Administrativo de las Universidades Privadas*. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Decanato de Investigación y Postgrado.[Página web en línea]. [Disponible en: <http://virtual.urbe.edu/eventostexto/MJC/URB-004.pdf>].
- Mario Rueda Beltrán. (2008). *La Evaluación del Desempeño Docente en las Universidades Públicas de México*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2008 - Volumen 1, Número 3 (e). http://www.rinace.net/riee/numeros/vol1-num3_e/art1.pdf.
- Mario Rueda Beltrán. (2009). *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Universidad Nacional Autónoma de México. Privada Cariaco #28 Casuarina No. 6, Fuentes de Tepepan, Delegación Tlalpan, 14648, México, D. F., México. 2009.
- Matías Sales. *Evaluación del Desempeño*. [Dirección web en línea]: Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH.www.uch.edu.ar/rrhh].

- Muñoz, C. y Benassini M. (1998) *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Pearson Educación.
- Roberto Espinoza. Ensayo: *Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela*, Visión Gerencial. Issn: 1317-8822. Año 3. Nº 2. Vol. 3, julio - diciembre, 200. 80-83. [Página web en línea]. [Disponible en:<http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf>].
- Sarmiento, A. (2007). *Metodología de la Investigación*. México.
- Unidad IV - *Evaluación Del Desempeño*. [Página web en línea]. [Disponible en:<http://grupo3rrrhunesr.blogspot.com/2009/04/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html>]
- *Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Dirección General de Personal. Coordinación Nacional de Procesos Técnicos. Propuesta: *Actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo*. Abril, 2015. [Página web en línea]. [Disponible en:<http://150.187.142.177/rectorado/porta-lupel/images/pdf/instructivoadm.pdf>].
- Véliz, A. (2013) *Tutores y Tesistas Exitosos. Incluye Cómo Hacer Propuestas y Operacionalización de Variables*. 12. Edición. Caracas. Impresión: Grupo Impregráfica, c.a. Impreso en la República Bolivariana de Venezuela / Printed in the Republic Bolivariana of Venezuela.
- Sitio oficial de Petróleos de Venezuela, S.A. Copyright. 2005 PDVSA. [Disponibles en:
http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/salaprensa/readnew.t.html&newsid_obj_id=12979&newsid_temas=1 y en
<http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/7657/1583.PDF>].
- Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición, 2004. San Diego State University. [Página web en línea]. [Disponible

en:http://www.academia.edu/10234365/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF].

- Vanessa, Perdomo, Rosales. (2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. 11.11.2011. [Página web en línea]. [Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>]
- Villegas, J. (1988). *Administración de Personal*. Primera edición. Ediciones Vega, S.R.L.
- Viridiana, Méndez (2013). *Evaluación centrada en el cliente, por Robert Stake*. Publicada el 14 de Diciembre de 2013. [Enlace web: <https://prezi.com/43qf67-xxik6/evaluacion-centrada-en-el-cliente-robert-stake/>].
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. 6a. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Willian Rodrigo Espinoza y Julio de Jesús Gómez. (2015). *Sistema de Evaluación del Desempeño de 360° por competencias, como mecanismo para mejorar la calidad en las operaciones de Empresas Constructoras de la provincia de Pichincha*. Universidad Politécnica Salesiana. Sede Quito. Estudios de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas. Abril 2015.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA A LOS GERENTES/SUPERVISORES Y COLABORADORES



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

Estimado Participante:

Me permito solicitar su apoyo para desarrollar un estudio referente al Desempeño laboral de los trabajadores de la nómina no contractual. Esta exploración alcanzará contribuir a una alta comprensión sobre el propósito, objetivo, resultados del desempeño laboral y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, en el contexto de las actividades petroleras, en función de coadyuvar a identificar elementos trascendentales que permitan integrar eficazmente al profesional petrolero, en virtud del cumplimiento a las normas, políticas y metas de la corporación petrolera.

A continuación se presenta la entrevista e instrucciones, para las respuestas, no se requiere la identificación del participante, se garantiza que sus datos serán anónimos y confidenciales.

Previamente le agradezco su colaboración con esta actividad.

INSTRUCCIONES: a continuación se exponen una serie de preguntas concernientes a la labor, actitud y aptitudes de los **gerentes, supervisores y colaboradores** en la organización. Por favor reflexione y responda, de acuerdo a su percepción y perspectiva profesional, en la comprensión del desempeño y comportamiento laboral.

1. ¿Usted considera que la manera como PDVSA evalúa, están vinculadas o dirigidas a los objetivos y metas del desempeño o conforme a la descripción de puestos y a las actividades de los trabajadores?
2. ¿Qué opinas de los periodos establecidos por PDVSA para evaluar al personal?
3. ¿Cuál es tu opinión relacionada a la manera como se realiza la evaluación del desempeño en PDVSA?
4. ¿Los métodos y las frecuencias con que PDVSA efectúa las evaluaciones del desempeño laboral, estos coinciden actualmente con las actividades y demandas petroleras?
5. ¿De qué manera usted recibió la información y comunicación, referente al proceso de evaluación del desempeño en PDVSA, cree usted que fue la más adecuada?
6. ¿Usted considera que los trabajadores evaluados reciben beneficios e incentivos, ajustados a sus necesidades personales?
7. ¿Cuál es tu percepción de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño?
8. ¿Usted cree que las evaluaciones del desempeño ayudan alcanzar las metas de la organización?
9. ¿Qué actitud observas de los evaluados, al conocer los resultados?

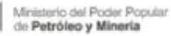
10. ¿Usted cree que los resultados de las evaluaciones del desempeño contribuyen a un mejor comportamiento laboral en la corporación?

11. ¿En el transcurso de la realización de las evaluaciones del desempeño de PDVSA Costa Afuera Oriental, ocurrió algunas transferencias de trabajadores a otras filiales y gerencias de PDVSA. Usted conoce por qué motivos o razones?

12. ¿Considera usted que las evaluaciones del desempeño en PDVSA Costa Afuera Oriental, buscan acciones para mejorar el comportamiento de los trabajadores, han detectados las necesidades de formaciones, para proceder competitivamente, a los cambios tecnológicos, sociales y organizacionales?

ANEXO 2. EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO EN PDVSA, AÑOS: 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2019

Año 2012. Ejercicio de Valoración de Rasgos Laborales

  		DERRH-Confidencial				
EJERCICIO DE VALORACIÓN DE RASGOS LABORALES 2012 El supervisor(a) LIENDO PINTO ALEXANDER JOSE C.I: V11061706, considera que el supervisado (a) FIGUEROA MARIELBA DEL CARMEN, C.I: V11969655, demuestra los siguientes rasgos laborales:						
Rasgo	Descripción	Casi Nunca	Algunas Veces	A menudo	Muchas Veces	Siempre
1. Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas: Cumple cabal, oportunamente, con conciencia de costos y de conformidad con los mejores prácticas científicas y técnicas, los objetivos y metas fijados en normas, planes y compromisos de gestión de la Nueva PDVSA y del Proyecto Nacional Simón Bolívar.	Cumple con la mayor calidad y en el menor tiempo posible con las actividades y tareas asociadas a su función. Hace uso adecuado y racional de los recursos y materiales de trabajo que le son asignados, procurando sólo el consumo de los recursos adicionalmente necesarios. Conoce el plan operativo de su organización y los planes estratégicos de la Nueva PDVSA, orientando sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos colectivos contemplados en éstos.					X
2. Transparencia y rendición de cuentas: presencia de manera voluntaria, oportuna y con soporte los resultados de sus actuaciones haciéndose responsable de éstas. Demuestra apertura y colabora con las acciones de auditoría institucional y control de gestión.	Entrega oportunamente informes, acompañados de los documentos, archivos y recursos necesarios, acerca de las responsabilidades a su cargo, a su supervisor o supervisores, su equipo de trabajo, así como a cualquier instancia controladora autorizada que lo requiera. Ofrece de manera oportuna toda la información relacionada con los avances y eventos pendientes de su puesto de trabajo en caso de vacaciones, asignaciones o transferencias. Asume la crítica y subsana como práctica permanente para contribuir con la mejora de los procesos en el entorno laboral.				X	
3. Consecuencia en materia de seguridad: previene y evita, de manera consciente y responsable, riesgos para la integridad propia y de otros generados, así como de las instalaciones de la industria y de su entorno socio ambiental. Protege los activos de información y la memoria institucional de la organización.	Conoce y aplica de manera satisfactoria las normas en materia de seguridad y salud ocupacional en las instalaciones de la organización y en su entorno socio ambiental. Maneja de manera adecuada los medios de información de la organización, distinguiendo y respetando sus grados de confidencialidad. Utiliza adecuadamente los equipos y herramientas de su entorno laboral, procurando su mantenimiento oportuno.				X	
4. Lealtad y coherencia institucional: desarrolla sus actividades con lealtad institucional, colocando los objetivos de la industria y de la nación por encima de objetivos particulares. A todo fin, coordina sus actuaciones con las distintas instancias funcionales y de línea de la organización, respetando el principio de unidad orgánica.	Reporta a su supervisor o supervisores de manera permanente y oportuna acerca de los novedades ocurridas en el desempeño de sus actividades, aportando ideas para la solución de problemas y/o la mejora de procesos. Conoce y respeta las diversas instancias funcionales y de línea con las que debe interactuar para la realización de su trabajo. Propone espacios de colaboración entre su organización y otros organismos del Estado con competencia en las materias bajo su responsabilidad.					X
5. Defensa de la independencia política y la soberanía nacional: actúa en defensa de los intereses nacionales, sociales y revolucionarios, radicando nuestra identidad nacional y nuestro orgullo, con apego a la política de Plena Soberanía Petrolera. Defiende el concepto de soberanía tecnológica e invierte en fuentes no tradicionales para elaborar propuestas que fortalezcan nuestra independencia tecnológica.	Se pronuncia contra situaciones y prácticas que amenazan la preservación y consolidación de la soberanía nacional sobre los recursos petroleros en su ambiente de trabajo. Distingue los elementos culturales autóctonos de los elementos culturales de dominación imperial, identificando oportunidades para promover nuestros ritos culturales e históricos en su entorno laboral. Propone y desarrolla mejoras en las normas, teorías, técnicas, instrumentos, procedimientos, lenguaje y, en general, en los métodos de trabajo, procurando coadyuvar con la sustitución de tecnologías foráneas y la ruptura de la dependencia tecnológica en su ambiente de trabajo.				X	
6. Conciencia del deber social: actúa con independencia y conciencia de su pertenencia a la sociedad, ejerciendo sus deberes y derechos en pro del bienestar común y de la consolidación del proyecto de país consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y los planes de la nación. Defiende la pertinencia social de los procesos y/o proyectos de su organización.	Participa en las actividades socio-políticas organizadas por la Nueva PDVSA. Identifica oportunidades, en el marco de los procesos y/o proyectos de su organización, para la inclusión social y la mejora de las condiciones de vida de la comunidad. Promueve las organizaciones del poder comunal y efectúa trabajo voluntario.					X
7. Probidad y apego a valores humanistas y bolivarianos: actúa con rectitud, honestidad y apego a los valores humanistas del socialismo y de la herencia histórica del pensamiento de Simón Bolívar, beneficiando y denunciando para su transformación situaciones y prácticas contrarias a la construcción de un Estado ético, consagrado al servicio del pueblo venezolano.	Utiliza los bienes y recursos de la organización sólo para los fines previstos en el presupuesto Reshaza y denuncia la obtención de beneficios o ventajas indebidas para sí o para otros, mediante el uso de cargo, influencia o apariencia de influencia. Conoce la Constitución y las leyes de la República Bolivariana de Venezuela, así como la normativa interna de la organización, visando por la aplicación de sus preceptos en su entorno laboral.					X
8. Trabajo colectivo: participa voluntariamente en espacios de trabajo colectivo en su organización, cooperando activamente en el logro de objetivos comunes, así como en la construcción y multiplicación de saberes sociales. Demuestra tolerancia para asumir y respetar las diferencias. Cumple satisfactoriamente las acciones de formación que se le asignan, actualizando sus conocimientos.	Se integra fácilmente, comparte ideas y efectos aporta dentro de los grupos de trabajo con los cuales interactúa, respondiendo a las contradicciones con argumentos. Promueve la construcción colectiva como medio de enriquecer y elevar la calidad a los resultados o productos de la organización. Promueve la creación de espacios para la multiplicación de saberes y participa como facilitador o facilitadora en éstos.					X

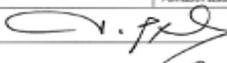
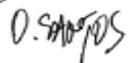
Acción de formación o su equivalente: LEY DE CONTRIBUCIONES PÚBLICAS

Observaciones:


 Firma y Sello del Supervisor


 Firma del Trabajador

Año 2013. Evaluación de Aptitudes del Trabajador (a) Nómina Contractual

 Gobierno Bolivariano de Venezuela	Ministerio del Poder Popular de Petróleo y Minería	 PDVSA	DERR-11-Confidencial			
EVALUACIÓN DE APTITUDES DEL TRABAJADOR (A) NÓMINA NO CONTRACTUAL 2013						
El supervisor(a) SANTOS DIAZ OMAR ALBERTO C.I: V5886491 , considera que el supervisado (a) FIGUEROA MARIELBA DEL CARMEN; C.I: V11969655 , demuestra los siguientes aptitudes laborales:						
Riesgo	Descripción	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1.- CANTIDAD DE PRODUCCIÓN	Volumen de cumplimiento de las actividades, tareas y trabajos asignados por la organización en el tiempo previsto para la realización del mismo.		X			
2.- CALIDAD DEL TRABAJO	Grado de Correspondencia o similitud entre el proceso de elaboración y el producto final del trabajo		X			
3.- OPORTUNIDAD Y ASERTIVIDAD	Sentido de pertenencia y temporalidad en la entrega de los trabajos y/o productos asignados, de acuerdo al plan de trabajo establecido por la organización.		X			
4.- PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL	Capacidad para organizar, estructurar y planificar las tareas, actividades y trabajos asignados por la organización para su entrega oportuna, así como el seguimiento de los avances, resultados e impactos del proyecto y/o trabajo generado para su evaluación y control		X			
5.- TRABAJO EN EQUIPO	Disposición e la unificación de esfuerzos con los trabajadores (as) de su área de trabajo, en pro del cumplimiento y logro de metas y objetivos de la organización.	X				
6.- SEGURIDAD, SOLIDARIDAD Y EQUIDAD	Apego del trabajador (a) al cuerpo normativo de funcionamiento de la organización para el cumplimiento de sus tareas y desempeño laboral, siendo sensible a las necesidades del individuo desde un aspecto humano, debiendo ser capaz de ser justo y probo en el ejercicio de sus funciones.		X			
7.- CREATIVIDAD E INICIATIVA	Ilustrar muestra en el logro de los objetivos planteados en su organización. Capacidad para aportar estrategias, ideas y procedimientos útiles, oportunos y novedosos.		X			
8.- CONCIENCIA DEL DEBER SOCIAL	Es la conciencia de la pertenencia a la sociedad, el reconocimiento de que la suerte de la sociedad depende del esfuerzo de cada uno de sus hijos, y que la suerte de cada uno de los individuos depende de la suerte de la sociedad toda, la efectividad de la aplicación de las causas individuales a los grandes problemas sociales. Se evalúa en la sociedad del área.	X				
Entrevista / Observaciones						
Entrevista con el Supervisor		De acuerdo con la evaluación				
Observaciones del Supervisor		Formación académica				
 Firma y Sello del Supervisor		 Firma del Trabajador				

Año 2014. Ejercicio de Evaluación del Desempeño

FICHA DE EVALUACIÓN	
EJERCICIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2014	

Cédula:	11969655	Nombre:	FIGUEROA MARIELBA DEL CARMEN
Negocio:	Producción Oriente	Gerencia:	PLANIFICACION PPTO Y GESTION

+ SECCIÓN 1: METAS

Metas	% Ponderación	Calidad	Cantidad	Oportunidad
CONTROL Y SEGUIMIENTO PARA PREPARAR Y PROCESAR LAS MODIFICACIONES DE LOS CONTRATOS.	20	Cumple con lo esperado	Por encima de lo esperado	En el plazo esperado
INFORMAR A LA GERENCIA Y LA UNIDAD DE PRESUPUESTO MEDIANTE REPORTES SEMANAL LAS VALUACIONES QUE SE HAN REGISTRADOS Y CUALES SE HAN COMPENSADOS (PROPUESTA DE PAGO).	15	Cumple con lo esperado	Cumple con lo esperado	En el plazo esperado
SEGUIMIENTO Y CONTROL SEMANAL DE LOS CONTRATOS SOMETIDOS EN LAS UNIDADES HABILITADORAS Y DE APOYO EN EL PROCESO DE CIERRE DE CONTRATO.	25	Por encima de lo esperado	Cumple con lo esperado	Antes del plazo
CARGAR, VERIFICAR Y REALIZAR SEGUIMIENTO MENSUAL EN EL SAP DE LAS VALUACIONES Y PAGOS DE LOS CONTRATOS.	20	Por encima de lo esperado	Cumple con lo esperado	Antes del plazo
SEGUIMIENTO Y CONTROL MENSUAL PARA CUMPLIR CON LOS LAPROS ESTABLECIDOS EN LA LCP Y LA NORMA INTERNA DE PDVSA PARA EL CIERRE DE CONTRATO.	20	Supera ampliamente lo esperado	Cumple con lo esperado	Antes del plazo

SECCIÓN 2: IMPULSORES

+

Impulsores	Respuesta
Eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos y metas	Siempre
Transparencia y rendición de cuentas	Siempre
Corresponsabilidad en materia de seguridad	Siempre
Lealtad y coordinación institucional	Siempre
Defensa de la independencia política y soberanía nacional	Siempre
Conciencia del deber social	Muchas veces
Probidad y apego a los valores bolivarianos y socialistas	Siempre
Trabajo Colectivo	Muchas veces

SECCIÓN 3: APORTES EXCEPCIONALES

Aportes	Respuesta
Innovación y mejora en procesos	NO
Multiplicación de saberes	NO
Participación Sociopolítica	SI
Cultura y Deporte para la Paz	NO

SECCIÓN 4: FORMACIÓN

Área de Conocimiento	Acción	Detalle	Plazo
FINANZAS	LEY DE CONTRATACIONES PÚBLICAS		Corto Plazo (6 meses)
PLANIFICACION	FÓRMULAS POLINÓMICAS		Mediano Plazo (12 meses)
SOCIOPOLITICA	MARCO ÉTICO DE LA NUEVA PDVSA		Largo Plazo (18 meses)

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

El Empleado obtuvo una evaluación: '*Dentro de lo esperado (71.49 de 100)*'

Año 2015. Evaluación de Desempeño de los Trabajadores (as) de la Nómina No Contractual de PDVSA. Auto - Evaluación



Ficha: Auto-Evaluación Año2015

Datos del Trabajador(a)

	Nombre FIGUEROA MARIELBA DEL CARMEN	Negocio Producción	Estatus Auto-Evaluación DEFINITIVO
--	---	------------------------------	--

Metas Individuales

METAS INDIVIDUALES	CALIDAD	CANTIDAD	OPORTUNIDAD
CUMPLIR CON LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTRATOS EN EL TIEMPO ESTIPULADO, APLICANDO LA NORMATIVA INTERNA Y MARCO LEGAL.	SUPERA AMPLIAMENTE LO REQUERIDO	SUPERA LO REQUERIDO	ALGUNAS VECES SE ANTICIPA AL PLAZO REQUERIDO
CUMPLIR EL PLAN DE CIERRE DE LOS CONTRATOS DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA Y AVANZAR EN LOS TRAMITE ADMINISTRATIVOS DE LOS CONTRATOS VENCIDO EN FASE DE CIERRE.	SUPERA AMPLIAMENTE LO REQUERIDO	SUPERA LO REQUERIDO	ALGUNAS VECES SE ANTICIPA AL PLAZO REQUERIDO

368735ed9a2a91fb9b36f0860975956fab14fc31b02f81372a0d3329

Página 1 de 3



METAS INDIVIDUALES	CALIDAD	CANTIDAD	OPORTUNIDAD
GARANTIZAR QUE SE REGISTREN EN EL SAP DE MANERA OPORTUNA, TODA MODIFICACION A LOS CONTRATOS, APROBADAS POR LOS NIVELES DE AUTORIDAD ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA, IMPULSANDO EL CUMPLIENDO CON LA NORMATIVA INTERNA Y EL MARCO LEGAL APLICABLE	SUPERA AMPLIAMENTE LO REQUERIDO	SUPERA AMPLIAMENTE LO REQUERIDO	ALGUNAS VECES SE ANTICIPA AL PLAZO REQUERIDO
NORMALIZAR LOS CONTRATOS DE LA GERENCIA MUELLES , BASE LOGISTICA Y TIH, CON EL PROPOSITO DE MANTENER UN REGISTRO ACTUALIZADO DEL EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO EN EL SISTEMA SAP	SUPERA AMPLIAMENTE LO REQUERIDO	SUPERA LO REQUERIDO	SE ANTICIPA AMPLIAMENTE AL PLAZO REQUERIDO
Total Metas: 4			

Integración Organizacional y Compromiso Social

INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO SOCIAL	RESPUESTA
CUMPLE EL HORARIO LABORAL SIN AUSENCIAS NI RETRASOS.	SIEMPRE
PRIORIZA SUS TAREAS Y ACTIVIDADES, REALIZA SEGUIMIENTO CONFORME A SU EJECUCIÓN Y LAS REORGANIZA ANTE LOS IMPREVISTOS QUE PUEDAN SURGIR.	SIEMPRE
UTILIZA LOS BIENES QUE PERTENECEN A PDVSA SÓLO PARA ACTIVIDADES PREVISTAS POR ÉSTA Y RINDE CUENTAS ACERCA DE LOS RECURSOS MATERIALES Y/O FINANCIEROS QUE LE HAN SIDO ASIGNADOS POR LA ORGANIZACIÓN.	SIEMPRE

368735ed9a2a91fb9b36f0860975956fab14fc31b02f81372a0d3329

Página 2 de 3

INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO SOCIAL	RESPUESTA
RESPECTA LOS DISTINTOS GRADOS DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y ACATA LAS NORMAS EN MATERIA DE SEGURIDAD, AMBIENTE E HIGIENE OCUPACIONAL, EVITANDO RIESGOS PARA LA INTEGRIDAD PROPIA Y DE SU ENTORNO.	SIEMPRE
REPORTA A SU SUPERVISOR(A) DE MANERA PERMANENTE Y OPORTUNA ACERCA DE LAS NOVEDADES OCURRIDAS EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, RESPETANDO LA LÍNEA ORGANIZACIONAL.	SIEMPRE
PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES EN DEFENSA DE PDVSA Y DE LOS DERECHOS DEL PUEBLO, CONVOCADAS POR LA ORGANIZACIÓN.	SIEMPRE
PROMUEVE MEJORAS EN LOS MÉTODOS DE TRABAJO QUE FAVORECEN LA SOBERANÍA PETROLERA.	SIEMPRE
FACILITA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y TAREAS DEL EQUIPO DE TRABAJO Y PROPICIA LA RESOLUCIÓN DE DESACUERDOS CUANDO SE PRESENTAN.	SIEMPRE
COMPARTIENDO INFORMACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO, EXPONE SUS ARGUMENTOS Y RESPETA LAS OPINIONES DE LOS DEMÁS.	SIEMPRE
COOPERA Y PARTICIPA CON SU EQUIPO DE TRABAJO PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS PREVISTOS, EN UN AMBIENTE DE RESPETO Y CORDIALIDAD.	SIEMPRE

AÑO 2015. Evaluación de Desempeño de los Trabajadores (as) de la Nómina No Contractual. Evaluación Definitiva



Ficha: Evaluación Año 2015

Datos del Trabajador(a)

	Nombre FIGUEROA MARIELBA DEL CARMEN	Negocio Producción	Estatus Evaluación CERRADA	Calificación POR ENCIMA DE LO ESPERADO
--	---	------------------------------	--------------------------------------	--

Metas Individuales

METAS INDIVIDUALES	CALIDAD	CANTIDAD	OPORTUNIDAD
CUMPLIR CON LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTRATOS EN EL TIEMPO ESTIPULADO, APLICANDO LA NORMATIVA INTERNA Y MARCO LEGAL.	SUPERA AMPLIAMENTE LO REQUERIDO	SUPERA LO REQUERIDO	ALGUNAS VECES SE ANTICIPA AL PLAZO REQUERIDO
CUMPLIR EL PLAN DE CIERRE DE LOS CONTRATOS DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS DE LA DIVISIÓN COSTA AFUERA Y AVANZAR EN LOS TRAMITE ADMINISTRATIVOS DE LOS CONTRATOS VENCIDO EN FASE DE CIERRE.	SUPERA LO REQUERIDO	CUMPLE CON LO REQUERIDO	CUMPLE CON EL PLAZO REQUERIDO

d7c3793d2ea361fedf0b0640b2f1d30153a4110169e79501a809f1cf

Página 1 de 3



METAS INDIVIDUALES	CALIDAD	CANTIDAD	OPORTUNIDAD
GARANTIZAR QUE SE REGISTREN EN EL SAP DE MANERA OPORTUNA, TODA MODIFICACION A LOS CONTRATOS, APROBADAS POR LOS NIVELES DE AUTORIDAD ADMINISTRATIVO Y FINANCIERA, IMPULSANDO EL CUMPLIENDO CON LA NORMATIVA INTERNA Y EL MARCO LEGAL APLICABLE	SUPERA LO REQUERIDO	SUPERA LO REQUERIDO	CUMPLE CON EL PLAZO REQUERIDO
NORMALIZAR LOS CONTRATOS DE LA GERENCIA MUELLES , BASE LOGISTICA Y TIH, CON EL PROPOSITO DE MANTENER UN REGISTRO ACTUALIZADO DEL EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO EN EL SISTEMA SAP	SUPERA LO REQUERIDO	SUPERA LO REQUERIDO	CUMPLE CON EL PLAZO REQUERIDO
Total Metas: 4			

Integración Organizacional y Compromiso Social

INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO SOCIAL	RESPUESTA
CUMPLE EL HORARIO LABORAL SIN AUSENCIAS NI RETRASOS.	CASI SIEMPRE
PRIORIZA SUS TAREAS Y ACTIVIDADES, REALIZA SEGUIMIENTO CONFORME A SU EJECUCIÓN Y LAS REORGANIZA ANTE LOS IMPREVISTOS QUE PUEDAN SURGIR.	SIEMPRE
UTILIZA LOS BIENES QUE PERTENECEN A PDVSA SÓLO PARA ACTIVIDADES PREVISTAS POR ÉSTA Y RINDE CUENTAS ACERCA DE LOS RECURSOS MATERIALES Y/O FINANCIEROS QUE LE HAN SIDO ASIGNADOS POR LA ORGANIZACIÓN.	SIEMPRE

d7c3793d2ea361fedf0b0640b2f1d30153a4110169e79501a809f1cf

Página 2 de 3



INTEGRACIÓN ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO SOCIAL	RESPUESTA
RESPETA LOS DISTINTOS GRADOS DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y ACATA LAS NORMAS EN MATERIA DE SEGURIDAD, AMBIENTE E HIGIENE OCUPACIONAL, EVITANDO RIESGOS PARA LA INTEGRIDAD PROPIA Y DE SU ENTORNO.	SIEMPRE
REPORTA A SU SUPERVISOR(A) DE MANERA PERMANENTE Y OPORTUNA ACERCA DE LAS NOVEDADES OCURRIDAS EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, RESPETANDO LA LÍNEA ORGANIZACIONAL.	SIEMPRE
PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES EN DEFENSA DE PDVSA Y DE LOS DERECHOS DEL PUEBLO, CONVOCADAS POR LA ORGANIZACIÓN.	SIEMPRE
PROMUEVE MEJORAS EN LOS MÉTODOS DE TRABAJO QUE FAVORECEN LA SOBERANÍA PETROLERA.	CASI SIEMPRE
FACILITA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y TAREAS DEL EQUIPO DE TRABAJO Y PROPICIA LA RESOLUCIÓN DE DESACUERDOS CUANDO SE PRESENTAN.	SIEMPRE
COMPARTIENDO INFORMACIÓN CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO, EXPONE SUS ARGUMENTOS Y RESPETA LAS OPINIONES DE LOS DEMÁS.	SIEMPRE
COOPERA Y PARTICIPA CON SU EQUIPO DE TRABAJO PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS PREVISTOS, EN UN AMBIENTE DE RESPETO Y CORDIALIDAD.	CASI SIEMPRE

FIGUEROA MARIELBA DEL CARMEN

BENITEZ FELIX MANUEL

Año 2019. Evaluación de Actuación – PDVSA



Ficha: Evaluación Año 2019

Datos del Trabajador(a)

	Nombre FIGUEROA MARELBA DEL CARMEN	Negocio Empresas Mixtas	Estatus Evaluación CERRADA	Certificación SOBRESALIENTE
---	--	-----------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

Factores de Actuación	RESPUESTA
PLANIFICACIÓN Demuestra capacidad para fijar objetivos y prioridades, identificar y organizar los recursos disponibles, organizar las actividades necesarias en una secuencia apropiada, y establecer los medios para evaluar y controlar resultados parciales y totales.	SIEMPRE
CAPACIDAD ANALÍTICA Analiza con profundidad situaciones complejas que le permiten identificar y evaluar información importante acerca de un evento o problemática laboral, proponiendo recomendaciones específicas y oportunas.	CASI SIEMPRE
CANTIDAD DE TRABAJO Cumple con el volumen de trabajo efectivo producido en el tiempo previsto, en relación al volumen de trabajo asignado.	SIEMPRE
CALIDAD DE TRABAJO Entrega los productos y/o servicios requeridos en función de las cualidades y los atributos esperados.	SIEMPRE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Demuestra uso racional, control y cuidado de los recursos (equipos, materiales y demás insumos) asignados por la organización para el cumplimiento de sus actividades laborales.	SIEMPRE

a52c39dc6966270c673e1e2afe08d264d7b7c987137a7b2038b1

Página 1 de 2



Factores de Actuación	RESPUESTA
RELACIONES INTERPERSONALES Mantiene comunicación asertiva y relaciones armoniosas con el equipo de trabajo y personas externas, que influyen favorablemente en el logro de resultados laborales.	CASI SIEMPRE
SEGURIDAD, HIGIENE Y AMBIENTE Demuestra conocimientos y aplica las normas de seguridad, higiene y ambiente en el entorno laboral.	CASI SIEMPRE
COMPROMISO, RESPONSABILIDAD Y AUTOFORMACIÓN CONTINUA Y PERMANENTE Demuestra una actuación laboral cónsona con los valores y principios del Código de Ética, se hace responsable de sus resultados de trabajo y manifiesta interés en la actualización de conocimientos, sistemas, tendencias e innovaciones relacionadas con el entorno laboral.	SIEMPRE

FIGUEROA MARELBA DEL CARMEN

MORALES MARELA

a52c39dc6966270c673e1e2afe08d264d7b7c987137a7b2038b1

Página 2 de 2

ANEXO 3. Síntesis curricular de la investigadora



LCDA. MARIELBA FIGUEROA MENESES

CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO

RESUMEN DE CARRERA

Soy Licenciada en Contaduría Pública; Líder Organizacional en el área Petrolera, con más de 17 años de experiencias Administrativas, Financieras, en Contrataciones, Auditorías, Recursos Humanos, Planificación, Control, seguimientos y asesorías estratégicas en general. Manejo de aplicaciones y sistemas de alto rendimiento. También tengo experiencias en Marketing digital, interrelaciones con clientes y públicos en general.

COMPETENCIAS

- Poseo más de 17 años de experiencias laborales en el área administrativa pública y privada.
- Conocimientos de las Leyes nacionales e internacionales aplicables a la administración; contabilidad; contratación de bienes, servicios u obras; y del personal.
- Capacidad de revisión, análisis y síntesis.
- Capacidad de organización, planificación, seguimiento y control administrativo.
- Solución de problemas y control de calidad.

RESUMEN LABORAL

Asesora, Control y Seguimiento

Empresa Mixta PetroMonagas | noviembre 2019 - actual

- Asesorías, control, revisión y seguimientos a los procesos administrativos y de contrataciones, gerencia Servicios Generales (CBP, Mejorador y COPEM).
- Asesoría y seguimiento de las contrataciones de la gerencia Mantenimiento de Operaciones Petroleras.
- Seguimiento y estrategias de cumplimiento en los lapsos de los procesos sometidos a Estimación de Costo de Mantenimiento de operaciones Petroleras.

Supervisora de Contrataciones y Admón. Contratos

Empresa Mixta PetroCedeño | noviembre 2018 - noviembre 2019

- Revisión y aval de la documentación de administración de contratos, para firmas NAAF de la Presidencia y liberaciones en el sistema SAP.
- Revisión, control y seguimiento a la documentación requerida de las contrataciones petroleras: Bienes, Obras, Servicios y Alianzas, sometidas al NAAF Presidencia/Comisión.

Líder de Distrito

PDVSA Costa Afuera Oriental | enero 2007 - noviembre 2018

- Dominio en Contratación, administración, modificaciones, cierres, rescisión, acumulaciones mensuales y anuales de los contratos petroleros.
- Dominio de interrelaciones con personal PDVSA, de Organizaciones e Instituciones externas.
- Mantener el control en el sistema SAP, así como los documentos funcionales, técnicos y administrativos, entre otros.

HISTORIAL ACADÉMICO

Postgrado Universidad de Oriente (UDO)

Ciencias Administrativas | enero 2014 - actual

- Defensa del Trabajo de grado, agosto 2023.
- Reconocimientos de créditos (año 2021).
- Proyecto de Investigación Aprobado (año 2017).
- Culminación de escolaridad (años 2014- 2017).

Universidad de Oriente (UDO)

Grado en Ciencias | septiembre 2006 - octubre 2010

- Licenciada en Contaduría Pública.

Instituto Universitario Jacinto Navarro Vallenillas

Grado en Ciencias | 1993 - 1996

- Técnico Superior Universitario en Administración de Empresas.

METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE PDVSA COSTA AFUERA ORIENTAL
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
FIGUEROA MENESES MARIELBA DEL CARMEN	CVLAC	11.969.655
	e-mail	<u>MARIELBAFIGUEROAMENESES@gmail.com</u>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Evaluación, desempeño y comportamiento laboral.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract):

Este trabajo de investigación tiene el propósito de analizar la evaluación del desempeño (ED) laboral, y su incidencia en el comportamiento de los trabajadores de PDVSA Costa Afuera Oriental, en el Estado Sucre. El estudio está apoyado en una investigación descriptiva; se abordó desde la técnica cuantitativa; el diseño de investigación que se adopta en este estudio; la sistematización del conjunto de ideas, conceptos y representaciones que se deriven de los actores a ser consultados, se apoyó en la teoría fundamentada; se procede a comparar los hallazgos obtenidos con literaturas previas que determinen aspectos que concuerden o difieran, garantizando validez y carácter predictivo a la investigación. La población objeto de este estudio se considera finita y accesible, siendo la muestra intencional u opinática, seleccionando a 80 trabajadores con diversas funciones, incluyendo las gerenciales, focalizados y abordados, considerando los consecuentes criterios: pertenecen a la nómina no contractual; más de seis años de servicio en PDVSA; profesionales universitarios (Pregrado y Postgrado); más de 10 años de experiencia laboral; hayan sido evaluadores/valorados. Para el abordaje de las variables desglosadas de los objetivos específicos (Clima laboral, Evaluación del desempeño, Comportamiento laboral y Acciones estratégicas), se utilizó el modelo de Véliz (2013) el cual incluye las dimensiones y respectivos indicadores. Para la obtención, análisis de los datos y acontecimientos se elaboró la encuesta aplicadas a los trabajadores seleccionados. Los resultados hallados, evidencian que en su mayoría existe subjetividad y poca credibilidad en los evaluadores, muy contrariado el personal valorado por los resultados de ED, así como, inobservancia de la gerencia del Talento humano, referente a los periodos, instrumentos, métodos y consecuencias de la ED. Sin embargo, aplicar el instrumento y método de ED en los periodos oportunos, promueve a la organización en socializar y efectuar retroalimentación a través del personal, procedimientos en actividades productivas y administrativas; aportes en la calidad del servicio y producto; además de amplificar la efectividad y rentabilidad, en práctica, garantizar las metas y competitividad global en la organización.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6
Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
ODAVILES SALAZAR	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10461511
	e-mail	osalazar70@gmail.com
	e-mail	
CARLOS MONTEVERDE	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	12274715
	e-mail	cjmonteverde@gmail.com
	e-mail	
LUÍS MARTÍNEZ	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8366538
	e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2023	08	14

Lenguaje: SPA _____

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis_FM.Doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

**MAGISTER SCIENTIARUM EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCION
GERENCIA GENERAL**

Nivel Asociado con el Trabajo: Magister

**Área de Estudio: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCION GERENCIA
GENERAL**

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

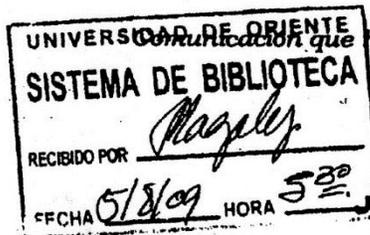
Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

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



Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNDELE
Secretario



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

JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE GRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : "los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización".



MARIELBA FIGUEROA M.
AUTORA



PROF: LUIS R. MARTÍNEZ
ASESOR