



**República Bolivariana de Venezuela  
Fundación Escuela Venezolana de Planificación  
Escuela de Ciencias y Técnicas de Gobierno  
XVII Post Grado en Gerencia Pública**

**DISEÑO DE PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DEL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO COMO FACTOR CLAVE DE  
APOYO A LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LEYES.**

**(Caso: Asamblea Nacional)**

**Trabajo Especial de Grado como requisito para optar al Título de  
Especialista en Gerencia Pública**

**Autoras:**

**Lic. Luz Marina Gerdel**

**Ing. Marisol Luis**

**Tutora:**

**Msc. Elvia Ojeda**

Caracas, Noviembre 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

***A Dios y la Virgen por darnos la fuerza para la culminación de nuestro proyecto.***

***A nuestra Tutora Licenciada Elvia Ojeda, por su invalorable apoyo, constancia y enseñanzas que aportaron los avances necesarios para el desarrollo y culminación de este arduo trabajo.***

***A todos los profesores y docentes que con sus aportes brindaron los pasos necesarios para el aprendizaje en el Excelente Programa de Postgrado en Gerencia Pública desarrollado por muchos años en el Instituto Venezolano de Planificación.***

***A los compañeros y compañeras de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Público por colaborar con el proceso de investigación diseñado para el logro de nuestros objetivos.***

***En general a todas las personas que con su apoyo generaron inquietudes para desarrollar esta propuesta y colaboraron con la realización de este Trabajo.***

## **DEDICATORIA**

***Muy especialmente a mi esposo quien ha compartido siempre los grandes momentos de mi vida. A mis hijas con el anhelo que este sea un nuevo ejemplo a la constancia para alcanzar éxitos profesionales. A Sofía, esperanza de futuro. A toda mi familia quienes con cariño, estímulo y ayuda me han ofrecido siempre todo su apoyo. A mis amigos y compañeros de trabajo, quienes me brindaron su apoyo en todas las dichas y adversidades. A todas aquellas personas que me animaron y ayudaron para alcanzar mis metas. En especial al recuerdo de mis padres por siempre.***

***Luz Marina***

## **DEDICATORIA**

***A Dios Todopoderoso y a la Virgen, por darme fe, constancia y claridad en los momentos más difíciles de mi vida.***

***A los grandes amores de mi vida, mis Padres; porque con su afecto, apoyo y constancia, incentivaron en mí el deseo de superación y donde quieran que se encuentren que su Bendición siempre me acompañe.***

***A mis Hermanas y sobrinos, quienes con su estímulo, dulzura y confianza me promovieron ánimo para seguir adelante.***

***A mi esposo, por haber compartido cada día mis angustias y mi alegría.***

***A mi hijo José Alfonso, quién es la gran fuerza de amor, inspiradora de mi existencia.***

***A mis amigos y compañeros de trabajo por el apoyo tanto intelectual como moral para la culminación del mismo.***

***A todos Ustedes, Gracias.  
Mariso***

## INDICE GENERAL

	pp.
<b>INDICE GENERAL.</b>	Iv
<b>INDICE DE CUADROS.</b>	Vii
<b>INDICE DE GRAFICOS.</b>	X
<b>INDICE DE ANEXOS.</b>	Xii
<b>RESUMEN.</b>	Xiii
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>CAPÍTULOS.</b>	
<b>I    EL PROBLEMA.</b>	
<b>I.1    Planteamiento el Problema.</b>	5
<b>I.2    Formulación del Problema.</b>	8
<b>I.3    Justificación e Importancia.</b>	11
<b>I.3.1 Viabilidad.</b>	12
<b>I.4    Objetivos.</b>	14
<b>I.4.1 Objetivo General.</b>	15
<b>I.4.2 Objetivo Específicos.</b>	15
<b>I.5    Delimitación del Problema.</b>	16
<b>I.6    Limitaciones de la Investigación.</b>	18
<b>II   MARCO TEÓRICO.</b>	
<b>II.1   Antecedentes Relacionados con la Investigación</b>	19
<b>II.2   Antecedentes Teóricos de la Investigación.</b>	31
<b>II.2.1   Las Organizaciones.</b>	31
<b>II.2.2   Concepto de Cargo.</b>	36
<b>II.2.2.1   Especificación del Cargo.</b>	36
<b>II.2.3   Concepto Desempeño.</b>	39
<b>II.2.4   Motivación, Satisfacción e Interés por el Trabajo.</b>	41
<b>II.2.5   Rendimiento Laboral.</b>	43
<b>II.2.6   Mejoramiento del Desempeño Laboral.</b>	45
<b>II.3   Antecedentes de la Evaluación de Desempeño</b>	49

<b>II.3.1</b>	<b>Evaluación de Desempeño en el Ámbito Empresarial</b>	<b>50</b>
<b>II.3.2</b>	<b>Evolución del Concepto</b>	<b>51</b>
<b>II.3.2.1</b>	Importancia.	54
<b>II.3.2.2</b>	Objetivos.	54
<b>II.3.2.3</b>	Principios.	54
<b>II.3.2.4</b>	Ventajas.	55
<b>II.3.2.5</b>	Beneficios.	56
<b>II.3.2.6</b>	Elementos.	58
<b>II.3.2.7</b>	Contribuciones.	60
<b>II.3.2.8</b>	Rangos de Evaluación.	62
<b>II.3.2.9</b>	Factores que Generalmente se Evalúan.	62
<b>II.3.2.10</b>	Etapas de una Evaluación.	62
<b>II.3.3</b>	<b>Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos.</b>	<b>63</b>
<b>II.3.4</b>	<b>Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño.</b>	<b>65</b>
<b>II.3.5</b>	<b>Métodos Modernos de Evaluación de Desempeño</b>	<b>67</b>
<b>II.3.6</b>	<b>Modelo de Evaluación de Desempeño basados en la Administración por Objetivos.</b>	<b>68</b>
<b>II.3.6.1</b>	Orígenes de la Administración por Objetivos.	68
<b>II.3.6.2</b>	Características de la Administración por Objetivos (APO).	69
<b>II.3.6.3</b>	Determinación de Objetivos.	72
<b>II.3.6.4</b>	Planeación Estratégica.	74
<b>II.3.6.5</b>	Ciclo de la Administración por Objetivos APO.	77
<b>II.3.7</b>	<b>Modelos de Gestión por Competencia.</b>	<b>77</b>
<b>II.4</b>	<b>Marco Legal de la Investigación.</b>	<b>83</b>
<b>II.5</b>	<b>Proceso de Formación de las Leyes.</b>	<b>89</b>
<b>II.6</b>	<b>Antecedentes de la Asamblea Nacional.</b>	<b>95</b>
<b>II.6.1</b>	Reseña Histórica.	97
<b>II.6.2</b>	Estructura Organizativa de Asamblea Nacional.	98

<b>II.6.3</b>	<b>Intención Estratégica de la Asamblea Nacional.</b>	<b>99</b>
<b>II.6.3.1</b>	<b>Misión.</b>	<b>99</b>
<b>II.6.3.2</b>	<b>Visión.</b>	<b>99</b>
<b>II.6.3.3</b>	<b>Objetivo.</b>	<b>99</b>
<b>II.6.4</b>	<b>Comisiones Permanentes.</b>	<b>99</b>
<b>II.6.4.1</b>	<b>Misión.</b>	<b>100</b>
<b>II.6.4.2</b>	<b>Visión.</b>	<b>100</b>
<b>II.6.4.3</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>100</b>
<b>II.6.5</b>	<b>Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.</b>	<b>101</b>
<b>II.6.5.1</b>	<b>Misión.</b>	<b>102</b>
<b>II.6.5.2</b>	<b>Visión.</b>	<b>102</b>
<b>II.6.5.3</b>	<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>103</b>
<b>II.6.5.4</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>104</b>
<b>II.6.5.5</b>	<b>Actividades.</b>	<b>104</b>
<b>II.6.5.6</b>	<b>Estructura Organizativa.</b>	<b>104</b>
<b>II.6.5.7</b>	<b>División Funcional.</b>	<b>104</b>
<b>II.6.5.8</b>	<b>Recursos Humanos.</b>	<b>107</b>
<b>III.</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
<b>III.1.</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>111</b>
<b>III.2.</b>	<b>Naturaleza de la Investigación</b>	<b>112</b>
<b>III.3.</b>	<b>Diseño de la Investigación</b>	<b>113</b>
<b>III.4.</b>	<b>Población y Muestra</b>	<b>114</b>
<b>III.5.</b>	<b>Definición de Variables</b>	<b>115</b>
<b>III.6.</b>	<b>Técnicas de recolección de datos</b>	<b>118</b>
<b>III.6.1</b>	<b>Validez y Confiabilidad</b>	<b>120</b>
<b>III.7.</b>	<b>Técnicas de Análisis de Datos</b>	<b>123</b>
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>124</b>
<b>IV. 1</b>	<b>PARTE I: Preguntas del instrumento A</b>	<b>125</b>
<b>IV. 2</b>	<b>PARTE II: Preguntas del instrumento B</b>	<b>134</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	

<b>VI. Conclusiones</b>	144
<b>VII Recomendaciones</b>	146
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	148
<b>DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS</b>	149
<b>BIBLIOGRAFIA O LISTA DE REFERENCIAS</b>	153
<b>ANEXOS</b>	159
<b>Anexo N°1</b> .Estructura Organizativa de la Asamblea Nacional.	160
<b>Anexo N°2</b> .Cuestionario N° 1 Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes	162
<b>Anexo N°3.</b> Cuestionario N° 2 .Actividades, Desempeño y Competencias del Personal.	164
<b>Anexo N°4.</b> Constancia de validación Juicio de Expertos	166



## INDICE DE CUADROS

Cuadro		pp.
1	Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño	66
2	Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño (Transición)	67
3	Modelos de Gestión por Competencia	80
4	Modelos de Gestión por Competencia	81
5	Modelos de Gestión por Competencia	82
6	Personal y Nivel de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.	107
7	Plantilla de Cargos del Personal Profesional de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.	108
8	Competencias Genéricas para los Cargos del Personal Profesional de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.	109
9	Población y Muestra	115
10	Objetivos Específicos y Definición Nominal de las Variables	116
11	Operacionalización de las Variables	117
12	Instrumento de Validación por Juicios de Expertos	122
13	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales de los datos correspondientes a las Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes, del instrumento "A", aplicado a 18 trabajadores de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.	125

<b>14</b>	Adiestramiento en forma continúa.	126
<b>15</b>	Evaluación Continua.	127
<b>16</b>	Adiestramiento adecuado al Desempeño	128
<b>17</b>	Capacitación para las Competencias	129
<b>18</b>	Aplicación de los Conocimientos Adquiridos	130
<b>19</b>	Plan de Evaluación en sintonía con el Adiestramiento recibido	131
<b>20</b>	Evaluación de Desempeño	132
<b>21</b>	Mejoramiento Continuo.	133
<b>22</b>	Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales que permiten identificar las alternativas respecto a las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo del instrumento “A”, aplicado a 18 trabajadores de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.	134
<b>23</b>	Relación Actividades y Desempeño	136
<b>24</b>	Realiza actividades conjuntas.	137
<b>25</b>	Actividades conjuntas y Problemas con su Desempeño	138
<b>26</b>	Actividades y destrezas en el proceso de formación de leyes.	139
<b>27</b>	Conocimientos para ejecución de actividades	140
<b>28</b>	Metodología para el Desempeño en el trabajo	141
<b>29</b>	Definir un modelo para mejorar la calidad del Desempeño	142

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Cuadro</b>	<b>pp.</b>
<b>1</b> Ubicación del cargo en el Organigrama	38
<b>2</b> Factores que afectan el Desempeño del Cargo	40
<b>3</b> Las Fases y Competencias del Proceso de Formación de las Leyes.	93
<b>4</b> Comisiones Permanentes Estructura Organizativa	101
<b>5</b> Estructura Organizativa de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.	103
<b>6</b> Adiestramiento en forma continúa.	126
<b>7</b> Evaluación Continua.	127
<b>8</b> Adiestramiento adecuado al Desempeño	128
<b>9</b> Capacitación para las Competencias	129
<b>10</b> Aplicación de los Conocimientos Adquiridos	130
<b>11</b> Plan de Evaluación en sintonía con el Adiestramiento recibido	131
<b>12</b> Evaluación de Desempeño	132
<b>13</b> Mejoramiento Continuo.	133
<b>14</b> Relación Actividades y Desempeño	136
<b>15</b> Realiza actividades conjuntas.	137
<b>16</b> Actividades conjuntas y Problemas con su Desempeño	138
<b>17</b> Actividades y destrezas en el proceso de formación de leyes.	139
<b>18</b> Conocimientos para ejecución de actividades	140

<b>19</b>	Metodología para el Desempeño en el trabajo	141
<b>20</b>	Definir un modelo para mejorar la calidad del Desempeño	142

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexos</b>		<b>pp.</b>
<b>1</b>	Estructura Organizativa de la Asamblea Nacional.	160
<b>2</b>	Cuestionario n° 1	
	Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes	162
<b>3</b>	Cuestionario n° 2	164
	Actividades, Desempeño y Competencias del Personal	
<b>4</b>	Constancia de Validación Juicio de Expertos	166

# **DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO COMO FACTOR CLAVE DE APOYO A LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE LEYES.**

**(Caso: Asamblea Nacional)**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**Lic. LUZ MARINA GERDEL  
Ing. MARISOL LUIS  
Autoras  
Año: 2008**

**Mcs. ELVIA OJEDA  
Tutora**

## **RESUMEN**

En el presente Trabajo Especial de Grado, las investigadoras, a través de un tipo de investigación documental descriptivo y un diseño no experimental transeccional, responden a su objetivo principal, Definir los componentes del Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes. La población objeto del estudio estuvo conformada por dieciocho Profesionales Legislativos. La investigación se ubicó el enfoque teórico de un modelo basado en la Teoría de Gestión por Competencias de Claude Levy Leboyer, que permite agrupar familias de cargos con competencias de los trabajadores. Igualmente se evaluaron todas las teorías relacionadas con la materia. Se utilizó para el trabajo de campo dos instrumentos elaborados por las autoras. Instrumento A: referido a las Consideraciones de Tipo Organizacional para la capacitación en el proceso de formación de las leyes, donde el diagnóstico indicó, que los encuestados inclinan sus respuestas hacia la indecisión y hacia los extremos negativos de las probabilidades con respecto a como la organización no cuenta con programas de adiestramiento y evaluación, que se ajusten a las actividades que realiza el personal Profesional Legislativo, lo que repercute en su desempeño, demostrándose la importancia de definir planes de Capacitación, adaptados a las competencias. Instrumento B: utilizado para medir las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo. La población exterioriza sus opiniones en relación a las Actividades, Desempeño y Competencias. Al indicar sobre lo significativo de definir un modelo para mejorar la calidad del desempeño en la elaboración de los proyectos de ley, el 94,4% de los encuestados manifestó que definitivamente si era beneficioso. El análisis estadístico de las respuestas se realizó en frecuencia absoluta y porcentajes. Los instrumentos permitieron evaluar la interrogante principal del problema, como se observa en cada uno de los ítems analizados. Se recomienda a la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, la instrumentación de un plan de evaluación de conformidad al Manual de Cargos por competencias existente, adaptándolo a las características de la organización, asociándolo a la función legislativa.

## **INTRODUCCIÓN**

Al comienzo de este Siglo se percibe que la complejidad, la turbulencia y la incertidumbre, son elementos constantes en el entorno en que se desenvuelven las organizaciones. En la estructura de toma de decisiones de las unidades de gerencia, cada día se observa que la tendencia es dejar de implementar esquemas tradicionales y típicos que tanto éxito tuvieron en la segunda mitad de Siglo XX.

Las diversas investigaciones orientadas a valorar el impacto de la dinámica del entorno sobre las organizaciones públicas, nos permite identificar algunos elementos que depuran retos y desafíos de organizaciones contemporáneas; entre otros, el ritmo del cambio acelerado con una velocidad inestable, cambios inciertos e inexistencia de marcos referenciales que marcan la pauta, la alta tasa de innovación tecnológica que produce una sociedad inmersa en el conocimiento, las oscilaciones geopolíticas y financieras del mundo contemporáneo, incidiendo estos en una organización eficaz, sujeta a infinitos factores que interactúan simultáneamente y todo dependerá de la estrategia a seguir para enfrentar estos retos.

Diferentes organismos presentan problemas y conflictos atribuibles a los procesos internos y externos existentes. Es fundamental evaluar los procedimientos para establecer los alcances de tales problemas.

Para ello, todo lo referido a las amenazas que presenta el entorno a estudiar, donde las incertidumbres políticas son proyectados como factor que permite puntualizar situaciones que se exteriorizan en el Recurso Humano, como agentes primordiales en el éxito o fracaso del análisis de una situación, hacen que prevalezca el estudio de los proceso.

Desde esta óptica, y tomando en cuenta un conjunto de pautas determinadas por el análisis de sistemas en la Organización Pública, nos permitirán el logro del objetivo, como lo es Definir los componentes del Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes, mecanismos que permitirá obtener en el producto final, una herramienta que facilitará viabilizar técnicas que ejecutará el Recurso Humano en este proceso.

Para establecer y precisar el Modelo Teórico de la administración y su consecución en un Modelo práctico, es conducente establecer las partes que constituyen el Sistema y los Subsistemas del Recurso Humano y su desarrollo en la Institución, así como el proceso por el cual transitan todas sus partes, las cuales están compuestas por un conjunto de atributos relacionados entre sí, convirtiéndose en una estructura con métodos y planes propios del sistema, cuyas características se distinguen por sus componentes y elementos separados en relación a un todo.

De la misma forma, se considerará el interés por la capacitación del Recurso Humano, el cual se ha incrementado en la medida en que los rápidos y continuos avances tecnológicos y científicos, han originado modificaciones en las estructuras y técnicas de trabajo, lo que a su vez ha determinado constantes cambios en los requisitos profesionales que exigen los diferentes puestos de trabajo de la Institución. Por lo cual, se plantea la necesidad de estudiar alternativas para estimular el desarrollo personal y profesional y ser más eficientes para elevar la calidad y la productividad.

Por esto se hará una breve revisión de teorías de la administración, las cuales muestran la forma en que ha tenido que evolucionar la función de capacitación para cumplir con su misión y contribuir al desarrollo de las



actividades, adaptándose a las condiciones y exigencias dentro del contexto económico, político y social. De esta manera la organización, debido a sus características, requiere capacitar mejor a su recurso humano; y brindar las condiciones necesarias para que cada miembro del personal pueda contribuir de una manera mensurable y gratificante al logro de los objetivos de la institución y su desarrollo organizacional. Así como, brindar una base teórica que sirva para identificar el papel que juega actualmente la capacitación dentro de la estructura y la organización, por lo que se hace necesario, la evaluación del desempeño, la cual constituye una técnica de administración de personal, cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo de hoy.

Se debe destacar que el presente estudio sólo puede concretarse si la aplicación de los mecanismos, logran vincular el problema a los procesos globalizados en un sistema de apreciación del desenvolvimiento de cada propuesta y su potencial de desarrollo, generando un clima propio de la organización, lo que hace necesario precisar un seguimiento particular que permita definir como deben repercutir los procesos en su avance.

Es importante resaltar que el tema que nos ocupa, Definir los componentes del Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes, tiene por objeto la evaluación de los mecanismos institucionales en el proceso de formación de las leyes, sin alterar su estructura fundamental. Sin embargo, la Asamblea Nacional es un Foro Político, lo que induce a características y diferenciaciones propias del entorno que varían y se adaptan a procesos de cambio continuo.

El presente proyecto será estructurado en cinco capítulos que accederán a la información necesaria para su entendimiento:

En el Primer Capítulo expondremos todo lo referente al Problema, su Planteamiento; el Objetivo General, los Objetivos Específicos, los cuales permitirán llegar a la Justificación, Importancia y Viabilidad de la Investigación.

El Segundo Capítulo corresponde al Marco Teórico, aquí daremos un esbozo de los antecedentes de la investigación. Detallaremos la fundamentación teórica que nos permitirá establecer el punto de apoyo para el desarrollo de la investigación. Asimismo, incluiremos la existencia de información relativa a las bases legales y al marco institucional relacionado con el tema.

El Tercer Capítulo, refiere el marco metodológico a seguir para el tipo y diseño de investigación; población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez del instrumento, prueba piloto y aplicación del instrumento o cuestionario; confiabilidad y técnica de análisis de los datos.

En el Cuarto Capítulo se presenta el análisis de los datos e interpretación de los resultados.

El Quinto Capítulo contempla la conclusión y recomendaciones en concordancia con los Objetivos planteados en el proyecto.

Finalmente, se anexan los instrumentos utilizados en la investigación y la propuesta de un modelo del plan de acción para la evaluación del desempeño y competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos en el proceso de formación de las leyes, con acciones específicas que pudiesen ser aplicables, a los fines de dar un aporte que contribuya a optimizar resultados en todo el ámbito Legislativo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

En el marco constitucional vigente hallamos factores básicos para establecer e impulsar nuevas normas. Es la Asamblea Nacional, entre otras atribuciones y por mandato constitucional, es el órgano encargado del proceso de formación de las leyes, conforme con lo establecido en la Carta Magna. En el proceso de formación de leyes inciden factores internos y externos tales como actividades relacionadas al funcionamiento de la institución, identificación de la dirección interna, análisis de la cadena de valor asociada a los miembros de la institución, selección de normas al examinar puntos fuertes y débiles internos, identificación de los factores externos que infieren en el desarrollo de las actividades de la Institución, importancia de los factores externos que infieren en el desarrollo de las actividades de acuerdo a una formulación de estrategias, identificación de factores a considerar en el análisis de las competencias y la participación de ciudadanos y ciudadanas, un mecanismo especial protagónico, de conformidad a la normativa vigente. Son los diferentes actores, a través del proceso de estudio y formación de las normas, los responsables de transformar las propuestas de proyectos en leyes.

Por medio del análisis del proceso de estudio y formación de las leyes se ha detectado la carencia de instrumentos procedimentales que expliquen los pasos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) Gaceta Oficial N°. 5.453 Extraordinario, del 24 de marzo de 2000, (Artículos 207 a 212), y de la Reforma del Reglamento Interior y de Debates de la Asamblea Nacional (RIDAN) Gaceta Oficial Gaceta Oficial N°. 5.789 Extraordinario, del 26 de octubre de 2005

(Artículo 143 a 156), lo cual limita la aplicación de la metodología que nos indique los pasos a seguir en la formación de las leyes, de igual forma se ha descubierto la ausencia de mecanismos incapaces de identificar en el Recurso Humano, las capacidades y potencialidades para emprender la formación de leyes; poco conocimiento y práctica al momento de asumir el estudio, que se ve reflejado cuando se inicia el proceso. Igualmente, la ausencia de manuales que reflejen la metodología a seguir y escasez de prácticas que se manifiestan en las discusiones. Esta ausencia de instrumentos procedimentales además de incidir en los aspectos antes señalados, no permiten que el recurso humano efectúe los procesos.

En el caso de la Asamblea Nacional, no ha sido objeto de estudio desde el ámbito de un análisis que permita el diseño de un plan de acción para el desarrollo del desempeño actual de los profesionales legislativos como factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes. Los factores positivos o negativos que se han generado con la normativa vigente y los cambios que se realizan en el personal que desarrolla el proceso de estudio y formación de los proyectos de ley, inciden en el resultado que se obtiene en el trabajo final, que se refleja en la ausencia de teorías que promuevan una metodología en la formación de las leyes, la escasez de prácticas que se observa en las discusiones, la insuficiencia de mecanismos para detectar las debilidades del recurso humano y la carencia de instrumentos que permitan detectar sus aptitudes.

Tradicionalmente la evaluación de desempeño ha generado insatisfacción entre quienes son objeto de la misma, fomentando la competencia versus la cooperación, la individualidad versus el trabajo de equipo, la conformidad versus la creatividad y además la frustración por un sentimiento de haber sido evaluado injustamente, ya que las debilidades y las fortalezas del medio interno de la organización, influyeron en la evaluación final.

La nueva Cultura Organizacional orientada hacia la satisfacción del cliente descansa sobre valores como: cooperación, respeto a la creatividad, independencia y autonomía, responsabilidad, auto inspección y autocontrol, participación sin miedo y delegación del poder. No puede suceder que la forma como se evalúe al trabajador y las consecuencias de esta evaluación para sus promociones fomenten valores contrarios. En el presente trabajo de investigación, se destaca la importancia que representa para las investigadoras, Definir el Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes. Por otra parte, en lo que respecta a la evaluación de desempeño del personal, es un proceso independiente, no obstante que exista o no un programa formal para su ejecución. Esta situación se evidencia en el hecho de que siempre se está observando a los trabajadores en el desempeño de sus labores a fin de determinar si cumplen o no con las tareas asignadas, sin determinar su aporte o valor relativo para la organización. Existen varias razones por las cuales evaluar el desempeño:

Primero, porque suministra información sobre la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

Segundo, ofrece una oportunidad para que el supervisor y el empleado deliberen acerca de los resultados obtenidos de las evaluaciones.

Finalmente, porque la evaluación ofrece oportunidad para revisar los planes de carrera de los trabajadores considerando sus fortalezas y debilidades demostradas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización su entorno, el mejoramiento de la calidad en los procesos, a través de un plan básico de acción que permita fomentando el uso de medios para el

apropiado desempeño actual de los técnicos legislativos como factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes.

Por lo expuesto, es necesario Definir el Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes; a través del cual, las actividades y los procesos del recurso humano, cuenten con mecanismos que coadyuven al mejoramiento de sus actividades, conexas con los procedimientos e incrementen las posibilidades de mejoramiento de sus funciones.

## **I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es la Asamblea Nacional, entre otras atribuciones y por mandato constitucional, el órgano encargado del proceso de formación de las leyes, conforme a lo establecido en la Carta Magna.

El trabajo a desarrollar en esta investigación está basado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, del 24 de marzo de 2000, Título V, Capítulo I, Sección Cuarta: De la formación de la ley; artículos 202 al 218, donde se dispone, la competencia, iniciativa y los procedimientos de la formación de las leyes en Venezuela.

Es por ello que conforme a lo estipulado en la Carta Magna, se delimita la temática a la competencia de la Asamblea Nacional, la cual está conformada por quince Comisiones Permanentes, se hace necesario volver a delimitar a un ámbito espacial determinado como es la Comisión Permanente de Administración y Servicios en cuanto al desempeño del Personal Profesional Legislativo en la elaboración y calidad de los informes de los proyectos de ley, conforme a lo que prevé la (CRBV) “Las comisiones que estudien proyectos de ley presentarán el informe correspondiente en un

plazo no mayor de treinta días consecutivos” (artículo 208).

En el proceso de formación de leyes inciden factores internos y externos tales como: actividades relacionadas al funcionamiento de la institución, análisis de la cadena de valor asociada a los miembros de la institución, selección de normas al examinar puntos fuertes y débiles internos, identificación de los factores externos que infieren en el desarrollo de las actividades de la Institución, importancia de estos en el desarrollo de las actividades de acuerdo a una formulación de estrategias, identificación de factores a considerar en el análisis de las competencias.

Se ha observado que los proyectos de leyes que se elaboran, parecieran presentar ciertas deficiencias de forma y contenido, evidenciadas en su estructura: conformación de los títulos, capítulos, secciones, artículos, lo cual difiere con la técnica legislativa; así como la inadecuada redacción y estilo (arte de redactar bien), conforme a los procedimientos para la correcta presentación de los textos, siendo los diferentes actores, a través del proceso de estudio y formación de las normas, los responsables de transformar las propuestas de proyectos en leyes.

En el caso de la Asamblea Nacional, no ha sido objeto de estudio desde el ámbito de un análisis que permita evaluar el Desempeño del Recurso Humano y sus capacidades para cumplir con el proceso de formación de las leyes. Los factores positivos o negativos que se han generado con la normativa vigente y los cambios que se realizan en el personal que desarrolla el proceso de estudio y formación de los anteproyectos de ley, inciden en el resultado que se obtiene en el trabajo final, que se refleja en la ausencia de teorías que promuevan una metodología en el proceso de formación de las leyes, la escasez de prácticas que se observa en las discusiones, la insuficiencia de mecanismos para detectar las debilidades del recurso humano y la carencia de instrumentos que permitan detectar sus aptitudes.

Tradicionalmente la Evaluación de Desempeño ha generado insatisfacción entre quienes son objeto de la misma, fomentando la competencia versus la cooperación, la individualidad versus el trabajo de equipo, la conformidad versus la creatividad y además la frustración por un sentimiento de haber sido evaluado injustamente, ya que las debilidades y las fortalezas del medio interno de la organización, influyen en la evaluación final.

Algunos autores como Vethencourt (1993) y López (2001) sostienen y refuerzan que los buenos proyectos se deben ajustar a las normativas legales y técnicas como elementos básicos para garantizar el trabajo legislativo por parte de quienes trabajan en la elaboración del informe de los proyectos; en este caso los encargados de elaborar los informes de los proyectos de leyes por parte de los profesionales legislativos correspondientes.

La norma que regula los procedimientos de la Asamblea Nacional, en el proceso de la formación de las leyes, es de la Reforma del Reglamento Interior y de Debates de la Asamblea Nacional (RIDAN) Gaceta Oficial N°. 5.789 Extraordinario, del 26 de octubre de 2005 y el proceso de redacción de los anteproyectos de leyes pueden ser de iniciativa entre otros, del Poder Ejecutivo Nacional a través de sus Ministerios y que tienen facultad para elaborar anteproyectos de leyes en el ámbito de sus atribuciones, fundamentan los procedimientos según lo previsto en la Ley Orgánica de Administración Pública.

En función de esto, el Poder Legislativo con su representación máxima de la Asamblea Nacional cuenta con la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos. Esta Comisión es la encargada de estudiar, redactar, discutir y llevar a consideración los informes de los proyectos de leyes en su área de competencia conforme a lo estipulado por la Constitución y el RIDAN.



## **I.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Por lo antes expuesto, nos permitimos identificar el problema, el cual está enmarcado en un caso donde se hallará involucrado la definición del modelo mas adecuado para la evaluación del desempeño y competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional como factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes. Por lo que se proponen las siguientes interrogantes:

¿Como determinamos si el desempeño y competencias actuales del personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, es el indicado para el proceso de formación de las leyes?

¿Cuáles son los factores (internos y externos) que intervienen en el Proceso de Formación de la Leyes?

¿Qué implicación tiene la estructura de la Asamblea Nacional con relación a la evaluación del desempeño del personal Profesional Legislativo?

¿Qué tipo de estrategia aplica la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, para asegurar el desarrollo óptimo del personal Profesional Legislativo, en los procesos de formación de las leyes?

¿Qué acciones debe emprender la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos para mejorar la calidad del personal Profesional Legislativo, en el desarrollo del proceso de formación de las leyes?

Lo anterior permite señalar como posible causa de las carencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, en el proceso

de formación de las leyes, la ausencia de un modelo como herramienta que coadyuve a evaluar adecuadamente su desempeño y competencias que defina acciones de manera efectiva, para planear adecuadamente el proceso de formación de leyes.

### **I.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

La investigación tiene como finalidad definir el modelo del plan de acción mas adecuado para la evaluación del desempeño del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, en el proceso de formación de las leyes y convertirlo en factor determinante para el desarrollo y optimización de la actividad legislativa y así reducir las posibles deficiencias en el proceso de formación de leyes. Además:

Se obtendrá información que puede utilizarse en administraciones venideras, para establecer cuales factores inciden en el proceso de formación de las leyes, ámbito de nuestro estudio.

Se sugerirá un modelo de plan de acción para la evaluación del desempeño del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.

Se establecerán parámetros sobre las tareas que ejecuta el personal en el proceso de formación de las leyes.

El estudio permitirá determinar las condiciones del desempeño del personal que ejerce funciones en los procesos de formación de las leyes.

El estudio podría ser considerado de interés, por la relación existente con la idea de cogestión impulsada por la Institución y contribuirá a obtener una mejor y más amplia información a través de un modelo de procedimientos en esta área, que se utilizaría seguramente, dado el universo que abarcan estas actividades, en otras instancias dentro del órgano

legislativo que tienen la iniciativa de la ley.

Además se justifica el estudio porque servirá de orientación y referencia para futuras investigaciones sobre el tópico. Desde el punto de vista institucional, la investigación se justifica porque se adecua a los parámetros establecidos dentro de las áreas sustantivas de los proyectos del Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), que se vinculan al estudio de Postgrado de Gerencia Pública, pues se levantará información sobre los componentes de la realidad institucional de la Asamblea Nacional, como es el caso del personal de las Comisiones Permanentes; identificando el modelo más adecuado a la dinámica de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, adaptado a la evaluación del desempeño y competencias del Personal Profesional Legislativo como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes.

De este modo, se reconocerán técnicas pertinentes con el ordenamiento de situaciones que contemple cambios procedimentales y propicie ajustes organizacionales, a través de métodos dirigidos a la generación de una herramienta, en el marco de los novedosos enfoques de la institución, que contribuya a mejorar el desenvolvimiento de equipos de trabajo técnico, participativos y comprometidos con el logro de objetivos, para el nuevo desempeño de actividades que facilite la integración de los individuos e impulsen el intercambio de conceptos y visiones que originen logros comunes fortaleciendo la cooperación, contribuyendo a su desarrollo y permanencia, en un entorno de complejas y variadas situaciones internas y externas de la institución.

### **I.3.1 Viabilidad**

Desde el punto de vista económico la investigación podría estar financiada por la Asamblea Nacional, asimismo, lo que respecta a la

viabilidad organizacional, cuenta con dos procedimientos de apoyo los cuales se describen a continuación:

El Sistema de Desarrollo del personal plasmado en el Estatuto Funcionario de la Asamblea Nacional Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.598 del 26 de Diciembre 2.002 en el Artículo N° 30; la Asamblea Nacional establecerá un sistema de estímulos adicionales a favor de sus funcionarios públicos de carrera legislativa y de libre nombramiento y remoción, tendentes a motivar su perfeccionamiento y desarrollo. En tal sentido, organizará y reglamentará la concesión de becas, la asistencia a cursos, seminarios y otros eventos; propiciará, cuando sus méritos lo justifiquen, la publicación de trabajos de investigación realizados por los funcionarios de la institución y establecerá cualquier otro estímulo de igual naturaleza que se estime conveniente.

La Convención Colectiva de Trabajo entre la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y el Sindicato Nacional de Funcionarios y Funcionarias de Carrera Legislativa 2008-2009, contempla en su Cláusula N°. 32, la publicación de trabajos y obras o trabajos de investigación de interés científico, intelectual o cultural que realicen sus funcionarios o funcionara, por lo que se podrá presentar el presente trabajo ante la Comisión de Advenimiento, para su tramitación y posible consideración, en virtud a ser la Propuesta de un Modelo para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Público de la Asamblea Nacional.

Estos dos procedimientos están relacionados con la idea de cogestión impulsada por la Institución, lo que contribuirá a obtener una mejor y más amplia información a través de un modelo de procedimientos para el ámbito de legislativo, que se utilizaría como prueba piloto, dado el universo que abarcan estas actividades en otras instancias dentro del

órgano legislativo.

En lo que respecta a los gastos de papelería y transcripción, serán financiados por las investigadoras. El tiempo que nos ocupará la investigación está estimado y concedido por la institución

En cuanto al aspecto técnico e Institucional, el cargo y la experiencia en el área en la cual se desempeñan las investigadoras, garantizan el resultado de la investigación, en razón de la familiarización con el lenguaje y términos a utilizar.

La existencia de parámetros y teorías en el área del conocimiento, facilitarán la investigación y a la vez, servirá para valorar beneficios intangibles obtenidos por la aplicación de cualquier política pública, relacionada con la realidad institucional.

#### **I.4 OBJETIVOS**

##### **I.4.1 Objetivo General.**

- Definir los componentes del Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes.

##### **I.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los factores (internos y externos) que inciden en el proceso de formación de las leyes, para determinar su relación con el desempeño laboral del trabajador, Profesional Legislativo de la Asamblea Nacional.
- Describir las características de la Asamblea Nacional como Organización, para determinar las funciones específicas del Personal

Profesional Legislativo.

- Determinar la estrategia que aplica la Comisión de Administración y Servicios de la Asamblea Nacional, para evaluar el desempeño y competencias del trabajo del Personal Profesional legislativo en el proceso de formación de las leyes.
- Sugerir un Modelo del plan de acción adaptado a las características de la organización que oriente al Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, para mejorar la calidad del desempeño en el proceso de la elaboración de los proyectos de ley, identificando los componentes, las variables e identificadores que determinen su factibilidad.

### **I.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.**

Esta investigación está delimitada en población, espacio, tiempo y materia. En cuanto a la población, está integrada por el Personal Profesional que conforma actualmente la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional; el estudio se realizará en el período actual y en cuanto a la temática, se delimitó al desempeño del Personal Profesional Legislativo en la formación de leyes y convertirlo en factor determinante para el desarrollo y optimización de la actividad legislativa y así reducir las posibles deficiencias del proceso.

Es importante destacar que la Gaceta Oficial N° 5.844 Extraordinario, del 10 de julio de 2007, contempla lo relacionado con la resolución mediante la cual se aprueba el Manual Descriptivo de Cargos elaborado por la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección de Planificación y Desarrollo Humano de la Asamblea Nacional, materia referida a la modernización de la estructura administrativa de la Asamblea Nacional, con una nueva concepción del Recursos Humano, adaptándolo a modelos organizativos y una nueva concepción de los procesos de cambio. Indicando

el personal que posee los cargos del Nivel Profesional ámbito de nuestro estudio.

En lo que respecta al ámbito espacial, es la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) Gaceta Oficial. N° 5.453 Extraordinario, del 24 de marzo de 2000 y la Reforma del Reglamento Interior y de Debates de la Asamblea Nacional (RIDAN) Gaceta Oficial N° 5.789 Extraordinario, del 26 de octubre de 2005, los que prevén lo que corresponde a las atribuciones del ente legislativo en las funciones para la formación de las leyes. Contemplando lo que respecta a las quince Comisiones Permanentes que conforman la Asamblea Nacional, siendo el RIDAN en sus artículos 40 y 41, los que indican sus funciones y en particular las competencias de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, refiriendo lo siguiente:

Artículo 40. La Asamblea Nacional tendrá comisiones promover permanentes referidas a los sectores de la actividad nacional, que cumplirán las funciones de organizar y la participación ciudadana, estudiar la materia legislativa a ser discutida en las sesiones, realizar investigaciones, ejercer controles; estudiar, promover, elaborar y evacuar proyectos de acuerdos, resoluciones, solicitudes y demás materias en el ámbito de su competencia, que por acuerdo de sus miembros sean consideradas procedentes, y aquellas que le fueren encomendadas por la Asamblea Nacional, la Comisión Delegada, los ciudadanos o ciudadanas y las organizaciones de la sociedad en los términos que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la ley y este Reglamento.

Artículo 41. Las comisiones permanentes son:

... Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos: se ocupará de todo lo relativo a los servicios públicos, vialidad, transporte, vivienda y desarrollo urbano.

En función de estas normas, corresponde al investigador delimitar el ámbito espacial, en razón de que son quince (15) Comisiones Permanentes en la Asamblea Nacional y no es factible investigar en todas estas; lo que, por razones metodológicas, nos lleva a sectorizar la investigación en la

Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos ámbito de nuestra competencia. La delimitación en población, espacio, tiempo y materia se materializa con el siguiente propósito, que es el mismo objetivo general: Definir el Modelo del plan de acción mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes.

## **I.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En la realización de un proyecto de investigación, siempre van a surgir situaciones que escapan del control de los investigadores por suscitarse de manera fortuita e imprevista. En tal sentido, las investigadoras señalan que para el desarrollo de la presente investigación, se podría considerar de mayor relevancia la escasez de autores nacionales participantes en el referido tema, lo cual exige una esmerada revisión bibliográfica.

Otra limitación a considerarse va a tener relación con la disponibilidad del tiempo de las personas a encuestar, para la obtención de la información requerida.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **II.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.**

Diferentes organismos presentan problemas y conflictos atribuibles a los asuntos internos y externos existentes en las organizaciones. Es fundamental evaluar los procedimientos para establecer los alcances de tales problemas. Para ello, todo lo referido a las amenazas que presenta el entorno a estudiar, donde las incertidumbres políticas son proyectados como factor que permite puntualizar situaciones que se exteriorizan en el Recurso Humano, como agentes primordiales en el éxito o fracaso del análisis de una situación, hace que prevalezca el estudios de los proceso.

Desde los inicios del funcionamiento de la Asamblea Nacional, nunca se ha establecido una metodología para que el Recurso Humano que trabaja en el área Profesional Legislativa de la Institución y desarrolle los estudios de alto nivel relacionados con el proceso de formación de las leyes, a pesar de los esfuerzos que se han hecho por implementar planes de mejoramiento continuo del personal y evaluación del desempeño, con políticas, normas y procedimientos a seguir. Asimismo, al indagar sobre investigaciones realizadas en la institución, verificamos que las existentes, permitirán precisar relaciones, ya que son una guía para las posibles causas de la problemática planteada en este trabajo.

Asimismo, otras organizaciones públicas y privadas, con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia y optimización de sus trabajadores, han construido instrumentos para satisfacer sus propias necesidades, basados en teorías reflejadas en autores que han desarrollado en sus obras este tipo

de herramientas para satisfacer las necesidades de las organizaciones, dirigidas a proporcionar productividad, eficiencia y eficacia en las funciones de individuos que en ellas laboran. A continuación mencionaremos un caso relacionado con la investigación que nos ocupa y corresponde a un estudio previo relacionados a la temática:

La investigación de Cardozo y Navas (1994), titulada Análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados pertenecientes a una empresa consultora en el área de Ingeniería; para lo cual se realizó un estudio de tipo inductivo-descriptivo, con una población de 120 trabajadores, 62% con relación al total de empleados, distribuidos en grupos nominales con 20 integrantes cada uno. Los resultados obtenidos indican que la motivación del personal depende en mayor grado de los siguientes factores: Remuneración Salarial 960 puntos, Adiestramiento 84 puntos, Comunicación 648 puntos y Fallas en la Aplicación de Normas y Políticas de la Empresa 450 puntos. Se observa que los Factores Críticos representan el 79% del total, lo que conduce a recomendar que deban ser los primeros en atacar para resolver el problema de la falta de motivación.

Tesis de Pre-grado de la Universidad Nacional Simón Rodríguez: Esta investigación contempla el diseño de un Sistema de evaluación de Desempeño para el personal empleado de una empresa de fabricación de pinturas, realizado por Moreno, J., (1995), en el estudio se destaca la Importancia del proceso de evaluación del desempeño en el Sector Empresarial. El énfasis que hacen las organizaciones sobre el mejoramiento de los recursos humanos, el cual ha venido progresivamente en aumento. Los controles de ejecución eficiente y remuneración por ejecución, se han ido generalizando hacia el desarrollo de la idea, sobre como hacer para que el empleado ejecute mejor su trabajo. Es por ello que un sistema de evaluación de desempeño constituye una ayuda para la alta dirección y mandos medios;

a fin de obtener una valoración correcta de las características de los empleados y logro de los subordinados.

Tesis de Vásquez, D., (1995), Diseño de Sistema de Evaluación de Desempeño para el personal administrativo del Instituto Pedagógico "José Manuel Siso Martínez, el planteamiento del problema fue el siguiente: La Evaluación del Desempeño es útil y necesaria porque nos permite orientar el potencial de desarrollo de los funcionarios y cumplir con los compromisos contractuales que establecen que los trabajadores administrativos y técnicos deben ser evaluados para efectos de promociones y ascensos.

En la investigación Ortega (1996), de titulada Diseño de un Modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, define la evaluación de desempeño, el control de la calidad de gestión, el adiestramiento y capacitación. Indica que queda demostrada la necesidad de una adecuada planificación y desarrollo del Recurso Humano en relevancia de su actuación en su puesto de trabajo para hacer más eficiente la empresa en esta era de competitividad. Concluye el referido investigador que la propuesta de ese modelo permite a una organización que oferta servicios, determinar el número y tipos de personal que se requiere y adecue al puesto de trabajo, poniendo en manifiesto que el desempeño y la potencialidad en el desarrollo de carrera a la fuerza de trabajo con el fin de asegurar el funcionamiento eficaz de la organización, demostrando eficiencia en los procesos a través del desempeño del contingente humano que debe enfrentarse a cambios del entorno, ajustándose al paradigma competitividad que mantenga el funcionamiento de la empresa y su crecimiento en el mercado.

Pérez J. (1997), llevó a cabo una investigación de los indicadores de Gestión en la función de Compensación de Recursos Humanos. Caso MARAVEN. Partiendo del propósito de analizar los indicadores cuantitativos de la gestión del Recurso Humano que mide la competitividad empresarial. Utilizó un tipo de investigación correlacionar, concluyó que existe una

relación entre la gestión del Recurso Humano y el incremento progresivo de la capacidad para competir, donde la variable ambiente, condiciones económicas, políticas y el mercado en Venezuela, debido a las continuas presiones y paralizaciones en el juego de la oferta y la demanda, no han permitido avanzar la gestión del sector humano y organizacional con dirección hacia la competitividad. En este sentido determino que los indicadores cuantitativos una vez analizados en el mercado global para dar respuesta a la calidad, cantidad y oportunidad en una demanda generada por necesidades específicas. En la propuesta, los autores establecen lineamientos que lleven a las empresas hacia la racionalización de costos con base a la asignación eficiente del Recurso Humano para las distintas tareas que desempeña la organización.

La tesis de grado de la Abogado Lesny Thais Leras Delgado para obtener título Magister Scientiarum en Gerencia de Personal en El Instituto Politécnico de las Fuerzas Armadas septiembre (1997) titulada “La Productividad en la Administración Pública Venezolana Caso Ministerio de Relaciones Interiores”, tuvo como propósito dar respuesta a la pregunta ¿Cómo medir la productividad en los entes centralizados (Ministerios) de la Administración Pública Venezolana?; y a través de su respuesta, diseña un modelo teórico-practico para evaluar su productividad. La investigación se realizó en el Ministerio de Relaciones Interiores el cual fue seleccionado como caso de estudio por las particularidades de sus funciones. Se utilizó el diseño no experimental tipo transaccional o transversal, la recolección de datos a través de dos (2) instrumentos, un cuestionario, dirigido a los directores del Ministerio de Relaciones Interiores, del área metropolitana, con la finalidad de determinar los indicadores de productividad observables y medibles en respectivas direcciones; una enteramente individual no estructurada, dirigida a los mismos directores para conocer sus puntos de vistas, actitudes y conocimiento acerca del concepto y su posibilidad de

medirlo. El análisis de la información se realizó a través del “Método Lógico”. Los resultados obtenidos permitieron diseñar una metodología propia para evaluar y medir productividad en un ente centralizado de la Administración Pública Venezolana.

La investigación realizada por Mejías y Rodríguez (1999), titulada La Administración de los Recursos Humanos en el Colegio Universitario de Caracas en el año 1996, cita una investigación realizada por la profesora Catalina Ferrer, docente del Colegio Universitario de Caracas. Al respecto Ferrer, C. (1996), enfocó la mencionada investigación en el desequilibrio de funciones que produjo la incorporación de actividades a la Oficina de Personal en forma desproporcionada, manteniendo su misma estructura inicial y su nivel de jerarquía dentro del Organigrama Institucional, prestando de esta manera casi los mismos servicios desde hace veintiséis años. A partir de esta investigación, se realizó un diagnóstico evaluativo de la gestión en la Oficina de Personal, como órgano ejecutor de la función de la administración de Recursos Humanos en la institución e incorporó los cambios que el análisis arrojó como necesidad, de conformidad en el carácter de contingencia de dicha administración. Igualmente el estudio planteado contribuyó entre otros aspectos, a conocer las actividades propias de la Oficina de Personal, así como proporcionar los medios para alcanzar la eficacia y eficiencia de modo provechoso y de utilidad para la institución en cuestión.

El análisis comparativo en el Trabajo especial de grado plasmado por Sánchez, Raquel (2008) titulado “La constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela 1.999: Hacia la nueva transformación de la Administración Pública de Cara al Ciudadano” con la finalidad de obtener título Magister Scientiarum en Gerencia de Pública de Universidad Experimental de la Fuerzas Armadas; la investigadora considera que la Administración Pública Venezolana, antes de la promulgación de la actual

Carta Magna tenía como características más relevantes ser formalista, altamente concentrada, centralizada, sustentada en la asignación lineal y autoritaria de tareas, además de rígida e inflexible y la Constitución Bolivariana desde su concepción, tuvo como propósito una visión del estado adaptada a los nuevos procesos de cambios lo cual conlleva otra perspectiva del funcionamiento de la misma para erradicar prácticas viciadas así como la implantación de principios orientados a mejorar su rol y funcionamiento.

La autora tiene por objetivo analizar las transformaciones que ha generado la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1.999 en la Administración Pública, de cara al ciudadano. Para su desarrollo se trazaron unos objetivos que se lograron con una investigación de tipo documental, con un diseño bibliográfico, nivel descriptivo por tomar en consideración el aporte teórico de Leyes, Reglamentos y Decretos, además textos de autores como: Ramayo, Quintín, Alvarez, Brewer, Combellas, Rachadell, Weber, Tripier, Ospino y Oszlek, entre otros.

Se destaca el análisis comparativo entre los principios establecidos en el actual texto constitucional en materia de reforma administrativa y los aspectos que caracterizan a la Nueva Gerencia Pública, como enfoque dentro del pensamiento administrativo moderno se puede señalar que el Estado-Venezolano retoma elementos de éste, orientándose hacia los fundamentos de la corriente neo-pública, adoptándolos en teoría de la necesidades del país, realizándose la importancia de la ciudadanía en la relación Estado-Sociedad en el sentido de que este participa en la formulación de políticas públicas, controlando la actuación del Estado y finalmente al relacionar y analizar las transformaciones administrativas originadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 con el pensamiento administrativo moderno, concluye y demuestra que los conceptos como rendición de metas, evaluación de desempeño institucional e individual, los incentivos, indicadores de gestión y los

compromisos de gestión descritos en la Carta Magna guardan estrecha relación con los postulados de las nuevas corrientes administrativas; estos son los aportes más relevantes a esta investigación.

El trabajo investigativo “Sistema de Evaluación del Desempeño Basado en competencias Caso: Consejo Municipal del Municipio Vargas realizado por Martínez, W. (2008); tuvo como objetivo proponer un Sistema de Evaluación del Desempeño, basado en competencia, dirigido al personal empleado del Consejo Municipal del Municipio Vargas, con la finalidad de facilitar una herramienta con un enfoque novedoso que contribuya a elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad del personal de la institución. La investigación se enmarco en la modalidad de un proyecto factible, con apoyo en una Investigación de campo no experimental descriptiva transversal y una investigación documental descriptiva. La población objeto de este estudio estuvo constituida por (199) empleados y para la muestra empleada el 30% de la población siendo esta representativa.

Como técnica de recolección de datos, se utilizo el análisis documental, la observación directa y la encuesta, como instrumento una lista de cotejo y un cuestionario con paquetes cerrados empleando la escala de Likert. Los resultados del diagnostico confirmaron la necesidad de diseñar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencia que utiliza como fuente de información indicadores de conducta previamente establecidos. Para el análisis e interpretación de los resultados se empleo un análisis cuantitativo, expresado en frecuencia y porcentaje. Finalmente los resultados obtenidos evidenciaron la factibilidad de la propuesta porque en la actualidad no existe en el Concejo Municipal del Municipio Vargas un Sistema de Evaluación del desempeño, que permita un mejor desarrollo del Recursos Humano, el autor propone medir la eficiencia y la eficacia del personal que labora en dicha institución legislativa municipal, mediante un diseño adaptado de evaluación del desempeño, basado en el Modelo por

Competencia de Hay Mc Beer (2000), lo cual es de suma importancia debido a que usa una metodología administrativa en el campo de una organización pública y que este método permitirá tener la facultad para poder lograr los propósitos y objetivos de la organización, tomando en cuenta lo que produce específicamente la organización, los propósitos y objetivos logrados y alcanzados; estos son los aportes más relevantes a esta indagación.

En vista de los señalamientos de las investigaciones citadas, se puede inferir que aunque cada estudio tiene elementos distintos y sus enfoques con criterios propios. Se desprende que el desempeño laboral en relación con la calidad, cantidad y eficacia de las funciones, debe estar correlacionado con la gestión y la planificación donde no solo es en función de producción sino que los avances tecnológicos, planeación, habilidades y capacidades, potencial específico del Recurso Humano, vigilancia, evaluación, planes negociados conjuntamente con el personal, se convierten en el éxito de la organizaciones, reflejado en el crecimiento como tal.

Los antecedentes descritos, confirman como en diversas organizaciones, la importancia de los incentivos motivacionales y los factores internos y externos, influyen sobre el desempeño de los trabajadores.

En lo que respecta al ámbito legislativo, se citan los siguientes trabajos:

Los planteamientos desarrollados en su investigación por Dovale, Andrade, Monges y Anes (2005), Propuesta del Manual de Cargos por Competencias para la Asamblea Nacional; la cual tuvo como objetivo principal Diseñar y elaborar el Manual de Cargos por Competencias de la Asamblea Nacional, que permite agrupar las familias y clases de cargos que la conforman, de una manera más simple e integradora, así como facilitar el proceso de Remuneración Equitativa, Adiestramiento y Desarrollo de



Personal, Evaluación de Desempeño, y todos aquellos procesos que tengan relevancia en el tratamiento del Personal de la Asamblea Nacional.

Después de la revisión de los procesos que se ejecutan en el área de Personal de la Asamblea Nacional, se llega a un diagnóstico preliminar de la situación de dichos procesos en el área de Recursos Humanos, lo que lleva a plantear la problemática que afecta la efectiva ejecución de los mismos. En este estudio se determina que las Series de Cargos están aprobadas legalmente, pero al transcurrir del tiempo, dicho manual no ha sido actualizado, se han ido creando cargos requeridos a discrecionalidad política para cumplir con estos compromisos; y no se han realizado las actualizaciones respectivas. Esta situación ha generado un desorden de tal magnitud que es dificultoso para la administración de los Recursos Humanos de la Asamblea Nacional llevar un control de los cargos existentes y los cargos creados recientemente.

Estos autores proponen de la implementación de un nuevo modelo de análisis y descripción de cargos basados en las competencias laborales en la Administración Pública Nacional, con la finalidad de establecer un modelo de gestión de Recursos Humanos que le brinde mayor importancia al factor Humano de la Organización que a su vez motive hacia el cambio en la estructura organizativa, la organización del trabajo, y que promueva la eficiencia y la eficacia de tan importante Institución Legislativa, tomando de base a las necesidades de la Asamblea Nacional destacando que este organismo posee autonomía funcional pero tomando en cuenta en las recomendaciones aportadas por el Vice Ministerio de Planificación y Desarrollo Institucional.

Los autores proponen que para alcanzar el éxito del cambio Institucional de la Asamblea Nacional, es necesario iniciar un proceso de redefinición del modelo de gestión en su misión, visión, valores, objetivos y

metas; así como en el grado de compromiso de los actores que participan en la renovación de la Asamblea Nacional.

Por último, plantean que la Institución debe responder con calidad humana y eficiencia que conlleven a prestar mayor cantidad y mejores servicios al Ciudadano. De aquí que la metodología para llevar a cabo la elaboración del Manual de Cargos por Competencias, se base en la combinación de procedimientos usuales con el modelo de competencias basado en la Teoría de Gestión por Competencias de Claude Levy Leboyer, que permite agrupar tantos cargos como funciones y capacidades de los trabajadores sean necesarios para marcar la dirección del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Asamblea Nacional. El aporte de este trabajo a la investigación es de suma importancia, pues el análisis de este documento permite guiar a las investigadoras de las posibles causas de la problemática planteada en este trabajo.

El Manual de Organización de la Asamblea Nacional realizado por Dirección de Planificación y Presupuesto División de Organización y Sistemas (2007). Es un documento que tiene como objetivo central, mostrar el perfil de la Organización, así como la manera de emplear sus herramientas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, lograr el aprovechamiento de los recursos en el desarrollo de las funciones encomendadas, así como servir de instrumento de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción. Puede catalogarse como un instrumento didáctico, de orientación y consulta para la enseñanza y orientación en la ejecución de la gestión llevada a cabo en la misma.

Este Manual es uno de los documentos de referencia de estas investigadoras para definir y consolidar toda la información relevante, trascendental, de la organización marco de este estudio y de todas sus dependencias adscritas tales como visión, misión, base legal en el cual sustenta sus actividades, estructura organizativa, delimitación de funciones,

objetivos que persiguen, atribuciones, entre otros datos que ayudarán a orientar a los responsables y trabajadores a conocer y comprender la razón de ser de la misma y sus procesos claves, reflejando a su vez, que su funcionamiento en general está atado a los lineamientos y objetivos institucionales de la Asamblea Nacional, cumpliendo con las atribuciones establecidas en la Reforma Parcial del Reglamento Interior y de Debates.

En lo que respecta al proceso de formación de las leyes, se citan los siguientes autores

Vethencourt (1993) elaboró un trabajo de investigación como tesis de grado denominado Manual de Técnica Legislativa, en el cual presenta información de vital interés en el campo de la Técnica Legislativa y el proceso de formación de las leyes en Venezuela. Esta profesional del derecho en la presentación de dicho manual plantea sustituir la práctica de la improvisación en el quehacer normativo de la técnica legislativa por el estudio y la búsqueda sistematizada de la técnica legislativa y el proceso de formación de la ley. Se considera que este Manual es uno de los primeros y más completos e interesantes textos en el tratamiento de la Técnica Legislativa, y de importancia capital en el proceso de redacción de anteproyectos de leyes en Venezuela.

Gutiérrez (2003), quien fuera Asesor jurídico de la Cámara de Diputados, publicó un libro denominado Derecho Parlamentario, como trabajo de ascenso presentado a las autoridades de la Universidad Central de Venezuela; con el fin de optar por el escalafón de Profesor Agregado en junio del 2002; este trabajo se considera uno de los más recientes sobre la materia en cuanto a la redacción y calidad de las leyes; Gutiérrez se basó en el derecho comparado de muchos autores y las Constituciones de 1961 y 1999. Abordó el proceso de formación de la ley desde la nueva óptica constitucional; y recomienda que se desarrollen las leyes relacionadas con la

técnica legislativa y el proceso de formación de las mismas para garantizar la función legislativa en el país.

En este orden de ideas, las investigadoras coinciden con las opiniones de autores que sostienen en que la disciplina de la Técnica Legislativa está en un segundo plano; y que el personal que labora en esta materia, no recibe formación ni capacitación profesional universitaria al respecto; en estas teorías y en este trabajo se comprueban los comentarios de los anteriores textos legislativos.

Como consecuencias de varios diagnósticos realizados y lo relevante de estas deficiencias que presenta los proyectos de leyes realizados en las Comisiones Permanentes, la Dirección General de Investigación y Desarrollo Legislativo, a través de la Dirección de investigación y Asesoría Jurídica de la Asamblea Nacional propone el Método Dialéctico de Construcción de Leyes (2008) que trata de romper con la vieja manera de elaborar las leyes. Es un papel de trabajo parte de un principio político que es la construcción del Socialismo del Siglo XXI. Enmarcado en ese proceso, el procedimiento viejo no satisface las necesidades que la dinámica social y la realidad indica; por este motivo este documento hace un esfuerzo de sistematización del proceso de formación de las leyes en forma integral presentado una propuesta metodológica que parte del paradigma del pensamiento crítico y la aproximación a la realidad en toda su complejidad con el objetivo de traducir los principios políticos, ideológicos y las demandas sociales al campo jurídico.

Analizando todos estos antecedentes teóricos a esta investigación se puede suponer que existen debilidades en el desempeño actual del personal Profesional de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, lo que repercute en la calidad de los proyectos de ley que se redactan en esta instancia legislativa y de esta forma se evidencia la necesidad de un plan de acción para el desarrollo de habilidades como factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes a los fines de garantizar

que la redacción de los proyectos elaborados en esta función legislativa sean de una excelencia indiscutible

De lo anterior se infiere que todo proceso institucional debe responder al paradigma de la formación integral del ser humano y útil a la sociedad; cuando se habla de gerencia o control de gestión, de donde depende el desempeño del personal Profesional adscrito a las Comisiones Permanentes del este ente legislativo, en función de la calidad de los proyectos de leyes, en cuyo caso, debe haber un cambio con la participación activa de los actores, puesto que la calidad y la excelencia, implica constancia y trabajo por lo que la ejecución gerencial está basada en la formación, capacitación y control de gestión de los funcionarios legislativos para garantizar la calidad de los proyectos.

## **II.2. ANTECEDENTES TEORICOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **II.2.1. LAS ORGANIZACIONES.**

La existencia de unas personas con otras y con las organizaciones conforma una gran cantidad de interacciones. Por ello los seres humanos forman organizaciones que le permiten lograr sus objetivos que no pueden alcanzarse mediante esfuerzos individuales.

Chiavenato, (2000) indica que: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”

Beltrán (1999), presenta el concepto importante de que las metas en una organización en cualquier momento, son: “...la operacionalización de los objetivos y sus estrategias en el horizonte planteado para su logro por la interacción entre los miembros de la organización”.

El estudio de las organizaciones ha permitido romper con el supuesto de que, como categoría, podían asimilarse a la de un solo ente racional

básico con conciencia y propósito definidos; pero realmente no es así como lo afirma Arellano (2004), plantea una definición más compleja de las organizaciones públicas:

“...Son un constructo social de la modernidad donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido: donde los recursos se movilizan y se aplica; donde las políticas se generan y luego se aplican; donde las reglas, leyes y normas operan en la práctica; donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas; donde la sociedad se relaciona con sus representantes e instituciones” (P. 13).

Las organizaciones públicas poseen una serie de características, que la diferencian de las organizaciones privadas:

La primera característica es que en estas organizaciones, los juegos de poder y la influencia política es parte esencial del ambiente en que operan. En el caso de Venezuela, el manejo de las empresas u organizaciones depende generalmente de las decisiones emanadas por el entorno político que en ese momento este dirigiendo al país.

La segunda característica, es que el sector es mucho más heterogéneo que el sector privado, porque no solamente abarca empresas productoras de bienes y servicios, sino también organizaciones que le son específicas como son los Poderes del Estado, Ejecutivo, Electoral, Judicial, Ciudadano y Legislativo, Fuerzas Armadas, Ministerios, Empresas del Estado, Empresa Sociales, etc.

La tercera característica, es que en el sector existe una coordinación interinstitucional entre las diferentes organizaciones que dependen del Estado para su funcionamiento. Como ejemplo, se cita la relación existente entre Petróleos de Venezuela y el Ministerio del Poder Popular para las Finanzas a través de las dependencias respectivas, donde el primero aporta los recursos monetarios en gran medida para la elaboración del presupuesto

y el segundo, asigna estos recursos de acuerdo a las necesidades del Estado.

Una cuarta característica, el las organizaciones del sector público es que está mucho más reglamentado, normalizado y definido por leyes; sus procesos y procedimientos.

Al analizar estas características se puede inferir que las organizaciones o empresas públicas están sometidas a no tener un margen de libertad para introducir cambios organizativos. Para que pueda haber modificaciones se requiere negociar, justificar, tramitar y autorizar por lo que el procedimiento se vuelve engorroso. Los mecanismos de obtención de recursos financieros, materiales y de recursos humanos poseen una complejidad reglamentaria que los hace en algunos casos ineficientes.

Las organizaciones no existirían si no fuese por un propósito común el compromiso con alguna actividad que no es un comportamiento al azar, se basa en ciertas ideas sobre el propósito de la acción.

Es de destacar que las organizaciones existen solo cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común, desplegando un crecimiento en la medida que prosperan hecho que se refleja en el aumento del personal lo que produce la necesidad de un control que es permisible por medio de los manuales administrativos.

Es de destacar que las organizaciones según Chiavenato, (2000), existen solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y deseando obtener un objetivo común, dirigido al crecimiento con la finalidad de demostrar eficacia y eficiencia en la gestión.

La necesidad de orientar a los empleados y proporcionarles información es lo más conocido por los administradores, lo que los hace estar conscientes del papel que desempeñan los individuos en la obtención de sus

metas y objetivos dentro de las instituciones; es por ello que una evaluación del desempeño del personal, fortalece la evolución y el éxito de los objetivos en una organización, ya que le proporciona la comprensión del desempeño que los ayudará al cabal cumplimiento de las metas.

Al proporcionarle información adicional a un trabajador se dará oportunidad para adquirir nuevas habilidades que será el resultante de procesos que ayudará un desempeñarse con más eficacia, eficiencia y efectividad.

Es por ello que es necesario el conocimiento de la estructura organizativa de las instituciones pues permitirá un resultado inmediato en la regulación y dirección de los esfuerzos convenientes para la organización de los procesos administrativos.

Existen varios tipos básicos de estructuras de una organización pero los más utilizados en la actualidad son: La estructura de línea la cual es creada por una diferenciación funcional creciente. La estructura sistémica y combinaciones de ambos.

La estructura organizacional es el lugar de donde toda organización debe partir para los análisis de las facetas de la vida de la organización. Es por ello que es infructuoso examinar la efectividad sin tener en cuenta diversos aspectos. Determinar la estructura organizacional es tarea primordial de la Administración de Recursos Humanos.

La determinación de la estructura parece fácil cuando la organización ha desarrollado completamente un diagrama que permite aparezcan las líneas de autoridad y comunicación, en que especifica el grado, las posiciones y funciones de los ocupantes.

Para **Idalberto Chiavenato (2000)**, la administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:



- Subsistema de alimentación de Recursos Humanos, incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de Recursos Humanos, incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos, incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- Subsistema de control de Recursos Humanos, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de y la auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

La investigación requiere de dos conceptos básicos para determinar el ocupación del Recurso Humano de la Asamblea Nacional, para ello, se

definirá brevemente el **cargo** como un conjunto de funciones (tareas o atribuciones previamente determinadas) que ocupa una posición formal en el organigrama y el **desempeño** como el comportamiento de rol del ocupante del cargo.

### **II.2.2. CONCEPTO DE CARGO**

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

El cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos, una persona es designada para ejercer las funciones específicas del cargo, así como la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama.

#### **II.2.2.1. ESPECIFICACION DEL CARGO.**

La especificación del cargo se puede definir como la descripción oficial de los deberes, responsabilidades y requisitos exigidos en la clase correspondiente.

La especificación del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás, que existen en la empresa.

La especificación del cargo es la enumeración detallada de las atribuciones a tareas del cargo, que determina: ¿qué hace el ocupante?; ¿cuándo lo hace? ; y ¿por qué lo hace?.

#### **Las especificaciones de cargos deben contener:**

- a) El título de la clase y su código numérico.
- b) Las características del trabajo.

- c) Las tareas típicas.
- d) Los requisitos mínimos exigidos.

### **Factores de especificación**

- a) Introducción básica
- b) Experiencia anterior

### **Requisitos intelectuales**

- a) Iniciativa
- b) Aptitudes.

### **Requisitos físicos**

- a) Esfuerzo físico
- b) Concentración
- c) Compleción física

### **Responsabilidades por**

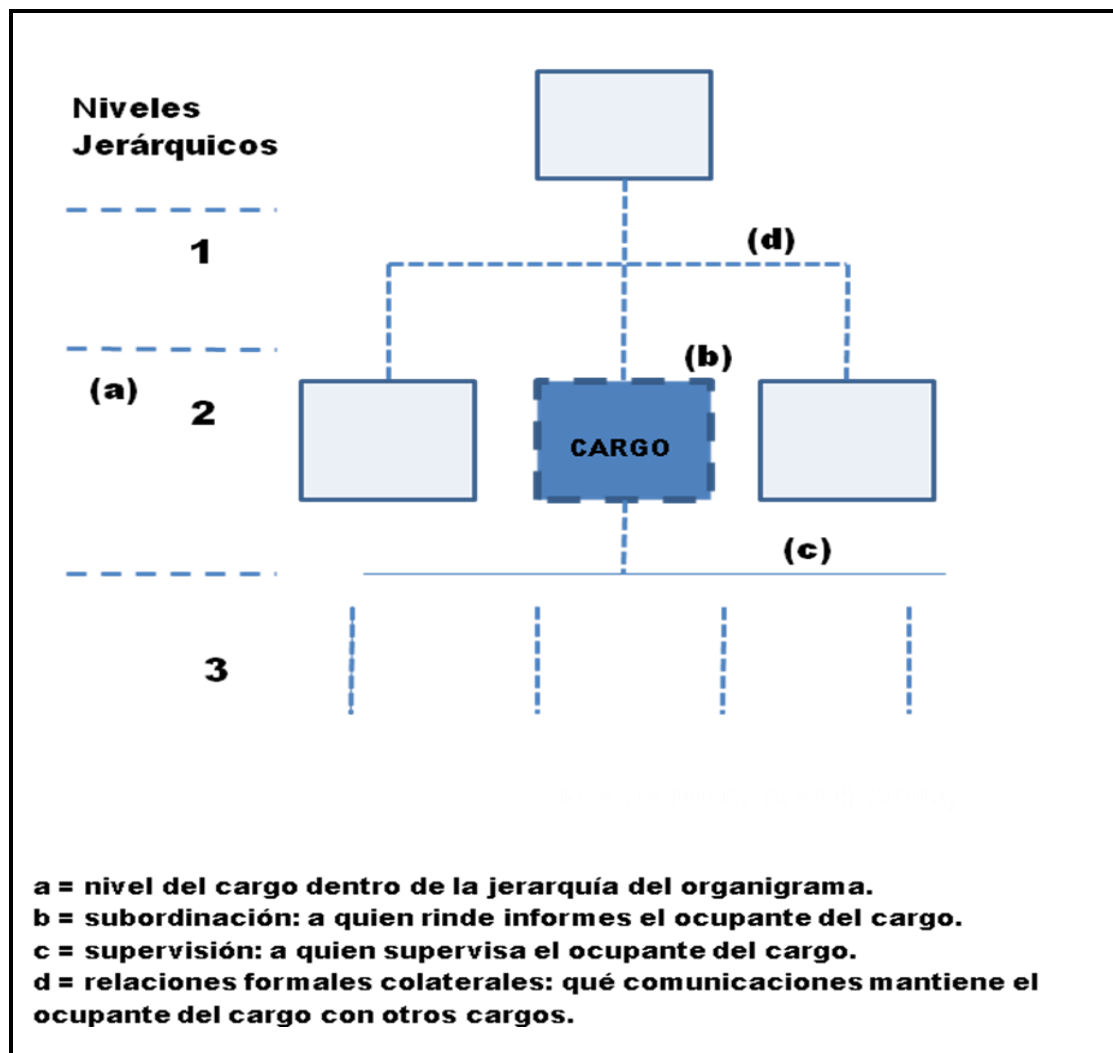
- a) Supervisión de personal
- b) Materiales y equipos
- c) Métodos y procesos
- d) Dinero, títulos o documentos
- e) Información confidencial.
- f) Seguridad de terceros.

A través de los cargos, la organización asigna y utiliza recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudado por determinadas estrategias. Así mismo, los cargos permiten a las personas ejecutar tareas en la organización para conseguir determinados objetivos

individuales. En suma, los cargos representan la intersección entre la organización y las personas que trabajan en ella.

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quien responde) los subordinados (sobre quien ejerce la autoridad) y el departamento o división en que está situado.

**Gráfico N°1. Ubicación del cargo en el Organigrama.**



**Fuente:** Gerdel y Luis (2008); basado en Ministerio de Planificación y Desarrollo. Vice-ministerio de Planificación de Políticas Institucionales

### **II.2.3 CONCEPTO DESEMPEÑO.**

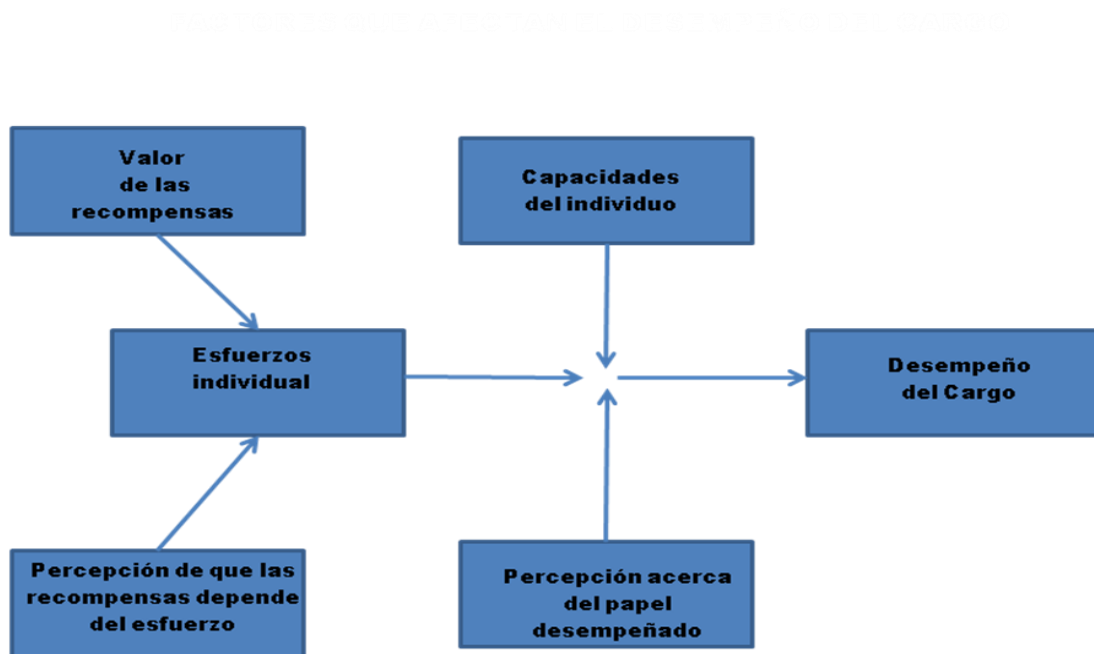
El desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del funcionario o empleado. La mayor parte de los funcionarios procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de los funcionarios , deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones a tomar; al respecto Chiavenato (2000), plantea:

“El desempeño del cargo es situacional en extremo, varia de persona a persona depende de innumerables factores condicionados que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas depende del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona esta dispuesta a realizar; una perfecta relación costo beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñara. De este modo, el desempeño del cargo esta en función de todas estas variables que lo condiciona con fuerza” (P. 356).

En este orden de ideas, en lo que respecta a la evaluación del desempeño del personal de una organización pública o privada, está determinada por un proceso que constituye y estima el rendimiento global del trabajador. La mayor parte de estos procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades.

De este modo, las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar

**Gráfico N°2. Factores que afectan el Desempeño del Cargo**



**Fuente:** Gerdel y Luis (2008); basado Chiavenato (2000).

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen

sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado, su enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes dentro de las categorías existentes en la organización para obtener resultados utilizables.

Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del trabajador.

#### **II.2.4. MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN E INTERÉS POR EL TRABAJO.**

Según Herzberg citado por Chiavenato (2000), los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene (o mantenimiento). Casi no procuran satisfacción. Nada tienen que ver con el carácter del trabajo, sino que se refieren a aspectos del ambiente laboral: políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo.

Se parecen un poco a las que ocupan los niveles inferiores en la escala de Maslow (las necesidades fisiológicas, de seguridad y de amor). Del mismo modo que según la teoría de Maslow las necesidades de orden

inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, del mismo modo la teoría de Herzberg establece que las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras. Conviene puntualizar que al quedar cubiertas éstas, no se produce la satisfacción con el trabajo sino que tan sólo se evita la frustración.

La teoría de Herzberg ha suscitado muchas polémicas. Aunque ha influido en el mundo del trabajo y ha hecho rediseñar varios puestos. La crítica fundamental se centra en la supuesta independencia recíproca de los dos factores: las necesidades de higiene y las motivadoras. En la formulación de Herzberg, las segundas pueden ocasionar satisfacción, mientras que las primeras únicamente impiden la frustración. Los críticos sugieren que algunos factores de higiene (entre ellos, el aumento salarial y los elogios del supervisor) también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro. Y según se ha visto, esta variable constituye una necesidad motivadora. Por tanto, cabe la posibilidad de que la distinción entre ambas clases de factores no sea tan rígida como pretende Herzberg. Además de los aspectos intrínsecos del trabajo, hay otros elementos del ambiente laboral que pueden motivar.

A pesar de las críticas mencionadas, la teoría de Herzberg ha colaborado a que se dé la debida importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal, ha venido a ejercer un fuerte influjo sobre las empresas al introducir el concepto de enriquecimiento en el trabajo.

Las dos teorías expuestas explican los conceptos de efectividad en el trabajo, rendimiento, factores motivantes en el desempeño y la satisfacción con las funciones y tareas realizadas, variables a estudiar en la presente investigación.



## **II.2.5. RENDIMIENTO LABORAL.**

Para lograr el propósito de este estudio es de interés, exponer según algunos autores, lo que significa rendimiento laboral el cual se relaciona con el concepto de competitividad; este se apoya en la efectividad y en la mejora de la calidad, pero va más allá. Las personas, las empresas, las industrias y las naciones son competitivas cuando sus productos son preferidos frente a los de sus competidores. Ser competitivo según Benis W. (1990), “No supone ser agresivo, sino satisfacer mejor que otros las necesidades del cliente”.

Hay que destacar que, estudios realizados, indican que Venezuela puede ser competitiva en varios tipos de industrias pero para hacerlo se requiere la acción decidida de diferentes sectores: empresas, trabajadores, educadores, organizadores de la sociedad civil y gobierno.

Lo recomendable es una colaboración inteligente y voluntaria entre los diferentes actores. No se debe pensar que la búsqueda de la competitividad se apoya únicamente en la competencia entre empresas, individuos y países. La realidad es más compleja. Competencia y cooperación son dos caras de la misma moneda. Las alianzas estratégicas son tan necesarias como la competencia misma. Tampoco hay que pensar que la competitividad atenta contra la solidaridad, al volverse más competitivo se pueden generar los recursos para erradicar la pobreza. Que se haga depende no solo del modelo económico, sino de los valores de la sociedad. En tal sentido, en lo primero se debe que pensar es en elevar la productividad del hombre como individuo, logrando desarrollar todas sus potencialidades.

Para entender lo que es la productividad personal conviene definir productividad. Dessler (1996), indica que: “Productividad es una medida. Mide la relación entre lo que se produce y los recursos incluidos en el proceso. Su principal valor consiste en que permite comparar dos o más rendimientos entre sí o con un patrón determinado”.

De eso se trata la productividad personal: el uso, más efectivo de los recursos que se posee. Es una medida de lo que se obtiene de la vida en comparación, con lo que se contribuye como insumo de los recursos personales.

El libro de Arias G. (1980), citado por Amarista (1995), indica que la productividad personal, se trata del uso más efectivo de los recursos que se poseen. Es una medida de lo que se obtiene de la vida en comparación con lo que se contribuye como insumo de los recursos personales. Es la obtención real de los resultados que se ha propuesto una persona; el logro efectivo de las metas que se ha trazado.

Drucker (1996) señala que: “Para que una empresa de servicio sea efectiva debe administrarse con mira al rendimiento, para lo cual se necesita proyectar la acción sobre metas previamente establecidas en función del tiempo”.

En este orden de ideas, el rendimiento puede medirse a partir de dos componentes eficiencia y eficacia.

La eficiencia es la capacidad de hacer bien las cosas, es decir lograr los resultados, que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlo.

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen sus trabajos las personas.

Las organizaciones exitosas serán, entonces, aquellas que se distinguen en lograr superioridad en el desempeño de todo lo que hace la empresa. Al respecto Arias G. (1991), señala que: “La necesidad de eficiencia y eficacia en el trabajo son motivo de preocupación constante entre los administradores”.

Arias G. (1991), expresa que: “La efectividad depende de dos variables principales: el desempeño en el trabajo y los recursos utilizados. La efectividad de un individuo depende de su habilidad y la motivación que tenga para sus funciones”.

Dessler (1996). Opina que la efectividad consiste en conocer el ambiente donde está inmerso el cliente. Se elabora un esquema, especificando el objetivo del programa, el perfil de los participantes y el periodo de duración. Se desarrolla la estrategia de comunicación. La estrategia de acción y las premiaciones.

Como se evidencia según las opiniones de los autores citados, en el rendimiento laboral están implícitos los conceptos de: competitividad, eficacia, eficiencia, nociones que se trataran en el presente estudio.

Todo el proceso detallado anteriormente referido al mejoramiento del rendimiento laboral y la efectividad en general, puede ser aplicado al mejoramiento de la efectividad personal; en consecuencia implica un cambio en algunos aspectos de la personalidad del individuo. Si se parte del hecho que es una conducta aprendida en el proceso de socialización, en la cual esa experiencia alcanzada a través de las vivencias, deja huellas en la estructura psíquica y conforma una conducta o manera de proceder en la sociedad. Se debe entender entonces que es difícil mostrar una conducta de alta efectividad sin que medie la necesidad personal de cambiar esquemas aprendidos.

## **II.2.6 MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

Unas de las formas de mejorar el desempeño laboral consisten en optimizar todo lo que se hace. En este sentido, a nivel mundial existen organizaciones que se dedican profesionalmente a desarrollar programas de

incentivos. Entre otros grandes mercados de esta actividad son Japón, Estados Unidos, Italia, Alemania, Gran Bretaña Francia y Brasil.

Dessler (1996), encontró que: “Las empresas, además de invertir en formación y entrenamiento deben invertir en la motivación de sus empleados, señala que sin esto cualquier programa de efectividad y calidad no tendrá los mismos resultados”.

Los programas de incentivo profesional, tienen entre sus beneficios, la eliminación de accidentes de trabajo, aumento de la calidad de los productos, eliminación del ausentismo laboral, entre otros.

Un proceso de mejoramiento de la efectividad no ocurre de la noche a la mañana o a consecuencia de la implantación de un programa en favor de la efectividad, debe formar parte de todo lo que se haga de la manera de pensar y de la forma de actuar.

Es por ello que el proceso de mejoramiento, está constituido por un conjunto de actividades complementarias entre sí y que conforman para empleados y directivos por igual, un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. Es un proceso que ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria del estilo de vida el que se siga mejorando.

Hay diez (10) actividades básicas de mejoramiento que deberían formar parte de toda organización:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo del mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de control de los procesos.

7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actitudes que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimiento.

Compromiso de alta dirección: el proceso de mejoramiento está concebido para cambiar la personalidad de la organización, no su cultura. La cultura de una organización está constituida por su herencia, sus antecedentes, por el contenido intelectual y artístico de sus modales, estilos y pensamiento. También incluye las creencias básicas y los fundamentos que originaron la organización. La personalidad por su parte es la forma de ser la capacidad de un individuo para recoger sus experiencias y responsabilidades. Una compañía refleja la personalidad de sus altos directivos. Para modificar la personalidad de una compañía es necesario que sus directivos estén dispuestos al cambio y se progresa en proporción directa al grado de compromiso que éstos demuestran.

Equipos de mejoramiento: El propósito del equipo de mejoramiento consiste en definir la producción del departamento y poner en ejecución un sistema que permita el mejoramiento continuo de dicha producción. Para iniciar el proceso, el equipo debe reunirse con sus clientes con el objeto de asegurar que todo el departamento comprenda sus necesidades y determinar la mejor forma de medir el éxito del departamento en el cumplimiento de tales necesidades. Una vez que las necesidades de los clientes han sido definidas y medidas, pueden iniciarse las actividades tendentes a mejorar el desempeño del departamento.

Participación Individual: Se deben desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, a alcanzar los objetivos

de la organización y se le reconozcan sus aportaciones personales en favor del mejoramiento del desempeño laboral.

Equipos de Control de los procesos: la clave consiste, en elaborar el diagrama de flujo del proceso y después incluirle mediciones, controles y retroalimentación. Cada proceso, aún cuando abarque personas diferentes, debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo del proceso y de su éxito. Un equipo de mejoramiento de los sistemas está formado por personas que representan todas las áreas involucradas en el proceso. El equipo se mueve entre las distintas funciones para asegurarse de implantar el sistema operativo más eficaz y de que una parte del proceso no tenga un efecto negativo sobre otra parte del mismo conjunto.

Aseguramiento de la Calidad: los recursos para el aseguramiento de la calidad que dedican a la solución de problema deben orientarse, hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones para así evitar que se presenten tales problemas.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategia de Calidad a Largo Plazo: cada compañía necesita desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse que todo su grupo administrativo comprenda la estrategia de tal modo que puedan sus integrantes elaborar planes a corto plazo (de 1 a 3 años), sumamente detallados que aseguren las actividades de sus propios grupos y respalden la estrategia a largo plazo. Estos planes a corto plazo deberán incluirse dentro del plan operativo estratégico anual y cada grupo deberá medirse a lo largo del año, de acuerdo con lo bien que vaya cumpliendo con tales compromisos.

Sistemas de Reconocimiento: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. La mejor manera de reforzar la aplicación de los cambios deseados, consiste en ofrecer un reconocimiento a los empleados por los éxitos logrados (sin

olvidar que los gerentes también son empleados) y estimularlos para que se esfuercen por alcanzar mejores niveles de desempeño.

### **II.3 ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

Según: Chiavenato, Idalberto, (1987), en su libro Administración de Recursos Humanos, define la Evaluación de Desempeño del Personal como: "Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona" (P. 261).

Según la obra Indicadores de Gestión de Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), la Evaluación del Desempeño se define como: "La relación que existe entre lo que entrega el área, como lo produce y lo que se espera que ella entregue.". (P. 183).

En este orden de ideas, Villegas José, en su obra Administración de Personal (1988), afirma que la Evaluación de Desempeño es:

"El procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como de orientar a la dirección a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal". (P. 332).

Luego de exponer los conceptos de los autores mencionados, se concluye que el proceso de Evaluación es el medio que proporciona información referente a los resultados obtenidos de las actividades realizadas por parte de los trabajadores.

### **II.3.1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

Las normas del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la economía global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las compañías en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Aunque desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Por ello el objetivo de esta evaluación es hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización.



Los superiores inmediatos los encargados de la evaluación, elaborada a partir de programas formales basados en una gran cantidad de informaciones, unas de tipo más objetivo y otras con mayor contenido subjetivo, diseñadas por los departamentos de recursos humanos. Éstos valoran que el sistema se adapte a cada escala salarial, sin que el procedimiento pierda su uniformidad.

### **II.3.2. EVOLUCION DEL CONCEPTO.**

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y

para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Son muchos los autores los que conceptualizan la Evaluación de Desempeño y que plantean su concepción de la que significa. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Milkovich y Bouderm [1994], la Evaluación o Estimación del desempeño es el proceso mediante el cual se mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en el cual los empleados cumplen los requisitos del trabajo.

Por su parte Chiavenato [2005] en su obra "Gestión de Talento Humano" conceptualiza lo siguiente:

"La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe denominaciones variadas, como evaluación del mérito, evaluación de personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc, y varía de una organización a otra. La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida de las organizaciones" (p. 198).

Davenport, (2006), plantean que la Evaluación de Desempeño o Evaluación del Rendimiento de los trabajadores ha sido siempre un

componente importante de la función directiva. Durante la era industrial se trataba de una actividad relativamente simple; la productividad de un trabajador podía valorarse de acuerdo con unos resultados visibles, la producción obtenida, o mediante indicadores indirectos, como el número de horas trabajadas o el esfuerzo aparente realizado. Pero la evaluación del rendimiento en el mundo del conocimiento es más complicada.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Dentro de la organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores tales como Milkovich y Bouderm (1994), Chiavenato (2005), Davenport (2006), que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

El sistema de evaluación del desempeño es el instrumento de gestión que permite a las organizaciones controlar los elementos y las asignaciones presupuestarias de las categorías programáticas, a un proceso integral de medición, monitoreo y evaluación.

La medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

### **II.3.2.1 IMPORTANCIA.**

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

### **II.3.2.2. OBJETIVOS.**

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado “negativo”.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

### **II.3.2.3. PRINCIPIOS.**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

#### **II.3.2.4. VENTAJAS.**

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

#### **II.3.2.5. BENEFICIOS.**

##### **1. Para El Individuo:**

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

## **2. Para El Jefe:**

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

## **3. Para La Empresa o Organización:**

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

#### **II.3.2.6. ELEMENTOS.**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

##### **1. Estándares de desempeño:**

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

##### **2. Mediciones de desempeño.**

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el



desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

### **3. Elementos subjetivos del calificador:**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

#### **II.3.2.7. CONTRIBUCIONES.**

Las principales contribuciones de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos son:

##### **1. Captación de Recursos Humanos:**

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

##### **2. Compensaciones:**

- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

### **3. Motivación:**

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

### **4. Desarrollo y Promoción:**

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a los programas de planes de carrera.

### **5. Comunicación:**

- Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

### **6. Adaptación al Puesto de Trabajo:**

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

### **7. Descripción de Puestos:**

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo

## **8. Capacitación.**

- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

### **II.3.2.8. RANGOS DE EVALUACION.**

- Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- Potencial de desarrollo.

### **II.3.2.9. FACTORES QUE GENERALMENTE SE EVALUAN.**

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica

### **II.3.2.10. ETAPAS DE UNA EVALUACION.**

#### **1. Definir objetivos.**

#### **2. A quien está dirigido.**

Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.

#### **3. Quién es el evaluador.**

Puede ser un jefe de sector.

#### **4. Quién revisará la evaluación.**

Puede ser un gerente superior.

#### **5. Periodicidad.**

Si será de aplicación anual, semestral, etc.

#### **6. Elección del método.**

### **7. Capacitación del evaluador.**

Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unidad de criterio.

### **8. Puesta a punto del sistema.**

Se debe realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.

### **9. Aplicación.**

Se pone en funcionamiento el procedimiento.

### **10. Análisis.**

Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.

### **11. Utilización de los resultados.**

Comunicación de los resultados.

Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que lo deben escuchar sus observaciones

## **II.3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.**

La evaluación del desempeño de los servidores públicos una de las mayores condicionantes para obtener más y mejores resultados corresponden al adecuado desempeño de las personas que intervienen para llevar a cabo la ejecución de las políticas y actuar en los ámbitos gubernamentales. Comúnmente todos los servidores públicos desean obtener buenos resultados y alcanzar los objetivos y metas planteadas en las distintas políticas, pero no se verifican los esfuerzos por lo cual no se tiene

en claro si éstos fueron suficientes y si la capacidad del personal interviniente se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados.

La evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, también permite decidir quienes son merecedores de promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos.

El gran reto es contar con métodos adecuados de desempeño, por lo cual la mayoría de los trabajos de investigación se han orientado al problema de la medición, del desarrollo de escalas o en la reducción de los errores en las pruebas aplicables. También existen investigaciones sobre los procesos cognitivos involucrados en las evaluaciones, y en menor grado encontramos estudios sobre los aspectos emocionales del proceso de evaluación. En todo caso, la preocupación central corresponde a la identificación de los factores que afectan la precisión de la medición del desempeño.

La evaluación desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento, asimismo es un

instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas del Ejecutivo Nacional.

Conformar un sistema de evaluación a la medida es un proceso largo y complejo, donde conviene realizar pruebas piloto para ir hacia un diseño adecuado y definitivo, pero sobre todo para crear el hábito de la evaluación. El sistema ideal sería disponer de las reglas mínimas, desregulando las actividades, desapareciendo los manuales de procedimiento y demás formas limitantes de la actuación y la creatividad, exigiendo sólo resultados y transparencia a los grupos, unidades y personas.

#### **II.3.4. METODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

En la actualidad existen diferentes métodos para evaluar el desempeño humano. Dado a que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas y diferentes personas en las organizaciones, usando criterios objetivos de equidad y justicia y simultáneamente motivarlas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común separar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional).

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño son escalas graficas, selección forzada, investigación de campo, comparación de pares, escala de calificación basada en el comportamiento y el método de Evaluación en 360°; que es un técnica que se podría catalogar de transición. A continuación en los cuadros anexos se explicara resumidamente en que consiste cada uno de ellos:

**Cuadro N°1. Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño**

<b>MÉTODO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Método de Escala Gráfica</b>	Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos, antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.
<b>Método de elección forzada</b>	Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejercito deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presente cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.
<b>Método de investigación de campo:</b>	Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnostico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.
<b>Método comparación por pares:</b>	Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.
<b>Escala de calificación basada en el comportamiento</b>	Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Fuente: Gerdel y Luis (2008).



**Cuadro N°2. Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño  
(Transición)**

<b>MÉTODO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>EVALUACION EN 360°</b>	<p>La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas.</p> <p>Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.</p> <p>Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).</p>

Fuente: Gerdel y Luis (2008).

### **II.3.5. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto tomando en cuenta las tendencias actuales de las teorías administrativas y gerenciales como: pensamiento sistémico, teoría de ruptura, planificación en prospectiva, planificación de gestión estratégica, administración por objetivos, cuadros de mando, autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, identificando las competencias todo esto con la finalidad del mejoramiento continuo del desempeño. Las

tendencias actuales de evaluación de desempeño se agrupan principalmente en dos grandes grupos que son los siguientes.

- Modelos basados en la Evaluación participativa por Objetivos.
- Modelos basados en Gestión de Competencias.

### **II.3.6. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BASADOS EN LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas "actividades-medio", hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en el "proceso" y la preocupación mayor por las actividades fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados. La preocupación acerca de "cómo" administrar pasó a ser la preocupación de "por qué" administrar. El énfasis en hacer correctamente el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr la eficacia.

#### **II.3.6.1. ORIGENES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la administración por objetivos (APO), publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos (APO), surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los

empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, la teoría administrativa de Administración por Objetivos (APO).

Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) conceptualizan de la siguiente forma “Administración por Objetivos es una técnica para administrar el desempeño de los trabajadores que se basa en la determinación concertada entre el jefe y subordinado, de los resultados que la persona debe alcanzar en un periodo definido, incluyendo los indicadores para evaluar el desempeño y los recursos que los trabajadores emplearán para el logro de esos resultados”.

#### **II.3.6.2. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO).**

La administración por objetivos (APO) es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La administración por objetivos (APO) es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la administración por objetivos (APO) es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio

desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La administración por objetivos (APO) presenta las siguientes características principales:

**1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.**

La mayor parte de los sistemas de la administración por objetivos (APO) utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.

**2. Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición.**

Básicamente la administración por objetivos APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.

**3. Interrelación de los objetivos de los departamentos.**

Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.

#### **4. Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control.**

A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera. De esta manera, tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada departamento.

En todos los planes la administración por objetivos (APO) hace énfasis en la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los resultados planeados.

#### **5. Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.**

Prácticamente todos los sistemas de la administración por objetivos APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.

#### **6. Participación activa de la dirección.**

La mayor parte de los sistemas de la administración por objetivos APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.

#### **7. Apoyo constante del personal durante las primeras etapas**

La ampliación de la administración por objetivos (APO) requiere del fuerte apoyo de un personal previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el mismo personal.

### **II.3.6.3. DETERMINACION DE OBJETIVOS**

La administración por objetivos (APO) es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Un objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado mediable, complejo, importante y compatible con los demás resultados.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos.

- a) La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- b) Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- c) Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
- d) Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

#### **Características estructurales de los objetivos:**

- a) Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.
- b) Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.

- c) Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

**Características conductuales son:**

- a) Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
- b) Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
- c) Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, si es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

**Administración por objetivos:**

- a) Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
- b) A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- c) Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.
- d) Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

**1. Criterios para la selección de objetivos**

- a) Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- b) El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- c) Centrar los objetivos en metas derivadas.
- d) Detallar cada objetivo en metas derivadas.

- e) Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
- f) Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- g) El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
- h) El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

## **2. Jerarquía de objetivos**

Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.

Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no sólo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.



#### **II.3.6.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

##### **Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar.**

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

##### **Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de la empresa.**

Estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.

##### **Análisis externo del ambiente.**

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

- a) Los mercados atendidos por la empresa.
- b) La competencia.
- c) Los factores externos.

##### **Formulación de alternativas estratégicas**

Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medio que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas a su alrededor.

La planeación estratégica de una empresa se refiere al producto, o al mercado. De allí, la matriz producto/mercado con las diferentes alternativas estratégicas.

La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa. Las principales decisiones contenidas en una planeación estratégica son los siguientes:

- a) Objetivos organizacionales globales.
- b) Las actividades seleccionadas.
- c) El mercado previsto por la empresa.
- d) Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
- e) Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
- f) Integración vertical.
- g) Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.
- h) La matriz producto / mercado y sus alternativas.

### **Desarrollo de los planes tácticos**

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planeación táctica.

- a) Planeación organizacional de la estructura para el logro de los objetivos globales.
- b) Planeación del desarrollo del producto/mercado.
- c) Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la empresa.
- d) Planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.

Para que cada uno de estos 4 planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos.

Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo.

#### **II.3.6.5. CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS APO.**

La administración por objetivos (APO) tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la administración por objetivos (APO) presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes

#### **II.3.7 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIA.**

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en dicha materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de Gerentes está, hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos, y junto a esto, la prosperidad de la economía a escala mundial.

Se sabe que no será tarea fácil implementar un nuevo modelo de gestión tan distinto y radical a los modelos tradicionalmente aplicados. Pero para poder dar soluciones rápidas y efectivas, habrá que hacer un esfuerzo para llevar a la práctica esta teoría.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo de los Recursos Humanos de la empresa.

En esta investigación, una de las preguntas que se encuentra presente y es la que nos lleva a toda esta exploración sobre los diferentes modelos de competencias que más se manejan en las diferentes organizaciones, es la siguiente: ¿qué tipo de persona es sumamente eficiente en un trabajo en concreto y en una organización en específico?; y además, que sus competencias puedan ser utilizadas como ejemplo para otras personas en un futuro.

Por esta razón es que se han tomado los modelos de competencias más modernos y exactos que existen en el mercado actual; donde estos deberían incluir por definición la imagen ideal o real de una persona que se desempeña competentemente. Muchos de los modelos surgen de la tradición de tomar como base solamente la experiencia individual; otros de análisis más cuidadosos realizados por expertos en la materia sobre el desempeño de la actividad en sí, y otros de las observaciones sistemáticas realizadas por los propios gerentes a la hora del ejercicio de la actividad como tal. Estos modelos son los siguientes y en los cuadros se describen detalladamente sus características más resaltantes:

- Modelo de Gestión por Competencias según Reus (1997).
- Modelo JCA o del JOB COMPETENCES ASSESSMENT.
- Modelo de Gestión por Competencias según Mc Clelland (1978).
- Modelo de Gestión por Competencias según Mac Ber (1998).
- Modelo de Gestión por Competencias según Compañía Ericsson por Reus (1997).
- Modelo de Gestión por Competencias según Teoría de Claude Levy Leboyer (2003).

**Cuadro N° 3. Modelos de Gestión por Competencia.**

MODELO	DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS
<b>MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS SEGÚN REUS (1997)</b>	<p>Para Reus (1997), dentro de la administración de competencia se debe poner mayor atención en tres áreas importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Requerimientos de Competencia</li> <li>Competencias Actuales</li> <li>Definiciones de competencias, planes y acciones.</li> </ul> <p>a.- Requerimientos de Competencia:  b.-Competencias Actuales:  c.-Deficiencias de competencias, planes y acciones;</p>
<b>MODELO JCA O DEL JOB COMPETENCES ASSESMENT</b>	<p>El proceso del Job Competences Assesement (JCA), o conocido como proceso de Valoración de Competencias para el Trabajo, desarrollado por el Scottish Council of Research in Educations SCRE (1989) está basado principalmente en indagar de la mejor manera posible cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere una persona para desempeñarse competentemente en un trabajo en especial</p>
<b>MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS SEGÚN MC CLELLAND (1978)</b>	<p>El Modelo de Mc Clelland se basa en las competencias blandas son simplemente aquellas competencias que se basan en el estudio de la motivación al logro, el pensamiento crítico, la empatía y las destrezas que se manejan en la labor de trabajo; es decir, son aquellas competencias que se encargan de evaluar principalmente la parte emocional y sugestiva del ser humano, su aptitud personal ante cualquier tipo de situación, más que la parte intelectual adquirida en estudios previos. Mc Clelland ha sido partidario de este tipo de competencia, y considera que todos estos aspectos a evaluar, en especial la motivación al logro, pueden ser enseñados</p>

Fuente: GERDEL Y LUIS (2008) Basado en Chiavenato y Otros.

**Cuadro N°4. Modelos de Gestión por Competencia.**

MODELO	DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS
<p><b>MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS SEGÚN MAC BER (1998)</b></p>	<p>El modelo de competencias de Mc Ber, es uno de los más prácticos y utilizados en las empresas, es una adaptación del modelo realizado por Mc Clelland que se explica que la conducta es una función de los motivos más los valores, creencias y clima que existen en una organización determinada.</p> <p>Mc Ber (1998) profundizó los estudios de la teoría motivacional, estableciendo una metodología efectiva donde identifica además de los motivos sociales de las personas, también identifica otras competencias relacionadas con el desempeño en el trabajo. Este nuevo modelo, integra tres elementos esenciales como son: exigencias en el trabajo (motivos), el ambiente organizacional (situación presentada) y las competencias personales, dando como resultados las conductas y/o acciones específicas que van a garantizar muy buenos resultados en términos de productividad y de efectividad organizacional.</p>
<p><b>MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS SEGÚN COMPAÑÍA ERICSSON AUTOR REUS (1997)</b></p>	<p>Hay un modelo de competencias presentado por la compañía Ericsson, desarrollado por Reus (1997), el cual surge de modelos anteriores presentados por la misma compañía. Este modelo permite describir lo que son las competencias de una manera sencilla y fácil, la situación actual presentada en una actividad y permitirá definir los requisitos futuros para las mismas. Este modelo puede aplicarse en el ámbito organizacional y/o individual, sirviendo como trampolín para establecer los planes de desarrollo de las personas y de las organizaciones. Este modelo se puede utilizar no sólo para evaluar competencias ya existentes en los diferentes departamentos y/o actividades que se realizan, sino también para describir nuevos roles que se vayan a ejecutar.</p> <p>En este modelo, se agrupan las competencias según la naturaleza de éstas, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Competencias en los Negocios</li> <li>b. Competencias Técnicas/ Profesionales</li> <li>c. Competencias Humanas.</li> <li>d. Las capacidades individuales</li> </ul>

Fuente: GERDEL Y LUIS (2008).

**Cuadro N° 5. Modelos de Gestión por Competencia.**

MODELO	DESCRIPCION Y CARACTERISTICAS
<p><b>MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS SEGÚN TEORÍA DE CLAUDE LEVY LEBOYER</b></p>	<p>Claude Lévy-Leboyer es profesora de Psicología del trabajo de la Universidad René Descartes París V, y miembro del Consejo del European Network of Organizational Psychology</p> <p>Su Teoría se basa en siguiente principio que el futuro de cualquier empresa depende de la calidad de su gente. Para ello, la gestión de las competencias es una prioridad, ya que permite: Analizar las competencias clave para llevar a cabo la estrategia empresarial. Evaluar el potencial de las competencias existentes. Enriquecer las competencias del personal actual.</p> <p>Según la autora las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Son conjuntos estabilizados de saberes, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.</p> <p>Cabe destacar entonces que en la novedad del modelo de competencias es que se deja de colocar el énfasis en la mayor o menor adquisición de títulos y/o conocimientos no necesariamente aplicados, y se basa en un análisis real y global, observando cómo esos conocimientos, el titular de ellos, los asocia a habilidades específicas y a un comportamiento motivacional (Actitudes) para alcanzar resultados de alto nivel.</p>

Fuente: GERDEL Y LUIS (2008).



## **II.4. MARCO LEGAL DE LA INVESTIGACIÓN.**

La base legal del desarrollo de esta investigación es bastante extensa y están determinadas por un conjunto de disposiciones legales que se refieren a la Disposiciones Generales, Organización del Poder Legislativo y al Proceso de Formación de las Leyes y las de ámbito gerencial de Recursos Humanos las cuales deben considerarse en toda su amplitud, como son las que a continuación se mencionan:

1. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)**, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453 de fecha 24 de marzo de 2000.

Artículos 186 al 192 inclusive Estos artículos refieren al Título V, Capítulo I, Sección Primera Disposiciones Generales.

Artículos 193 al 196 inclusive Estos artículos refieren al Título V, Capítulo I, Sección Segunda Organización de la Asamblea Nacional

Artículos 202 al 218 inclusive Estos artículos refieren al Título V, Capítulo I, Sección Cuarta De la Formación de las Leyes; todos estos serán referidos en el desarrollo del trabajo.

2. **Reforma del Reglamento Interior y de Debates de la Asamblea Nacional (RIDAN)**, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.789 de fecha 26 de octubre de 2005.

Artículos 40 al 55 inclusive estos artículos refieren al Título III, Capítulo V, Comisiones. Los cuales son de referencia a esta investigación.

Artículos 143 al 156 inclusive estos artículos refieren al Título VI, Del Proceso de Formación y Discusión de Proyectos de las Ley y Acuerdos; los cuales serán comentados en el desarrollo del trabajo.

3. **Ley del Estatuto de la Función Pública. Venezuela.** Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 37.522 del 06 de Septiembre del 2002.

Artículos 46 al 53 inclusive Estos artículos refieren al Título V, Sistema de Administración de Personal, Capítulo II, Clasificación de Cargos; los cuales son elementales en el desarrollo del trabajo y a continuación especificamos:

### **Clasificación de Cargos**

**Artículo 46.** A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo.

El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la Administración Pública.

**Artículo 47.** Los cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio a nivel de complejidad, dificultad, deberes y responsabilidades, y cuyo ejercicio exija los mismos requisitos mínimos generales, se agruparán en clases bajo una misma denominación y grado común en la escala general de sueldos.

**Artículo 48.** Las clases de cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio, pero diferentes en niveles de complejidad de los deberes y responsabilidades, se agruparán en series en orden ascendente.

**Artículo 49.** El sistema de clasificación de cargos comprenderá el agrupamiento de éstos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente:

1. Denominación, código y grado en la escala general de sueldos.

2. Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de las tareas específicas que a cada cargo atribuya la ley o la autoridad competente.
3. Indicación de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridad competente.
4. Cualesquiera otros que determinen los reglamentos respectivos.

**Artículo 50.** Las denominaciones de clases de cargos, así como su ordenación y la indicación de aquéllos que sean de carrera, serán aprobadas por el Presidente de la República mediante Decreto. Las denominaciones aprobadas serán de uso obligatorio en la Ley de Presupuesto y en los demás actos y documentos oficiales, sin perjuicio del uso de la terminología empleada para designar, en la respectiva jerarquía, los cargos de jefatura o de carácter supervisorio.

**Artículo 51.** Los órganos o entes de la Administración Pública Nacional podrán proponer al Ministerio de Planificación y Desarrollo los cambios o modificaciones que estimen conveniente introducir en el sistema de clasificación de cargos. Dicho Ministerio deberá comunicar su decisión en el plazo que se fije en el Reglamento de la presente Ley.

**Artículo 52.** La especificación oficial de las clases de cargos en la Administración Pública Nacional se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con la denominación de manual descriptivo de clases de cargos. Igualmente se registrarán y publicarán sus modificaciones.

**Artículo 53.** Los cargos de alto nivel y de confianza quedarán expresamente indicados en los respectivos reglamentos orgánicos de los órganos o entes de la Administración Pública Nacional.

Los perfiles que se requieran para ocupar los cargos de alto nivel se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

Artículos 57 al 62 inclusive Estos artículos refieren al Título V, Sistema de Administración de Personal, Capítulo IV, Evaluación del

desempeño; los cuales son básicos en el desarrollo del trabajo y detallados a continuación:

### **Evaluación del Desempeño**

**Artículo 57.** La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño.

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

**Artículo 58.** La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor.

En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

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

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

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

**Artículo 62.** Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos

por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

4. **Estatuto Funcionario de la Asamblea Nacional (EFAN)**, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.598 de fecha 26 de diciembre de 2002.

Estatuto Funcionario de la Asamblea Nacional establece en su **Capítulo III**, Manual Descriptivo de Clases de Cargos Artículos 25 y 26, Capítulo V, Ascensos y Reclassificaciones Artículo 27 y 28:

**Artículo 25:** “El Coordinador de Recursos Humanos y de Gestión Tecnológica someterá a la consideración y aprobación del Presidente de la Asamblea Nacional el Manual Descriptivo de Clases de Cargos, dicho manual contendrá la indicación de las series de cargos, los requisitos mínimos, las competencias específicas, genéricas, técnicas y gerenciales requeridas, así como los roles y responsabilidades de cada uno de ellos. El mismo deberá ser actualizado cuando así se requiera”.

**Artículo 26.** “El sistema de clasificación de cargos comprenderá el agrupamiento de éstos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente:

- Denominación, código y grado en la escala de sueldos.
- Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes inherentes a la clase de cargo, lo cual no eximirá del cumplimiento de las tareas específicas que a cada cargo atribuya la ley o la autoridad competente.
- Indicación de los requisitos mínimos exigidos para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridad competente.
- Cualesquiera otros que determinen las leyes, reglamentos o instructivos internos.”

**Artículo 27.** Los funcionarios públicos de carrera legislativa al servicio de la Asamblea Nacional tendrán derecho al

ascenso, siempre que exista un cargo vacante, el cual se otorgará de acuerdo con la evaluación de su rendimiento, actuación, antigüedad, credenciales, así como no haber sido sancionado en el desempeño de sus funciones con amonestación escrita durante el lapso de los últimos seis meses. La evaluación del funcionario la efectuará su superior jerárquico conforme a las normas y criterios de la Dirección de Recursos Humanos.

**Parágrafo Único:** Se considerará ascenso, la promoción de un funcionario de un cargo a otro de nivel superior.

**Artículo 28.** El funcionario público de carrera legislativa, tendrá derecho a solicitar, a través de su superior inmediato, una reclasificación del cargo que ocupa, siempre y cuando se ajuste a la normativa prevista en la materia. La misma será sometida por la Coordinación de Recursos Humanos y Gestión Tecnológica a la consideración de la presidencia de la Asamblea Nacional. Esta solicitud deberá ser respondida por el superior jerárquico en un lapso no mayor de treinta días hábiles, contados a partir de la fecha de entrega.

5. Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37305 del 17 de Octubre del 2001

6. Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana N° 5.152 de fecha 19 de junio de 1997.

7. Decreto con Rango y Fuerza de Ley Sobre la Simplificación de los Trámites Administrativos (DRFLSSTA), Gaceta Oficial N° 5.393 de fecha 22 de octubre de 1999.

8. Resolución por la cual se aprueba el Manual de Cargos por competencias elaborado por la Dirección General de Desarrollo Humano y la Dirección de Planificación y Desarrollo Humano de la Asamblea Nacional, Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela N° 38.302 de fecha 28 de octubre de 2005.

9. Resolución por medio de la cual se ordena la adecuación de la estructura administrativa de la Asamblea Nacional, Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela N° 38.314 de fecha 15 de noviembre de 2005.

10. Resolución por mediante la cual se aprueba el Manual Descriptivo de Cargos Dirección General de Desarrollo Humano y la Dirección de Planificación y Desarrollo Humano de la Asamblea Nacional, Gaceta Oficial Extraordinaria de República Bolivariana de Venezuela N° 5.844 de fecha 10 de julio de 2007.

## **II.5. PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS LEYES.**

El Proceso de Formación de la Ley es un proceso complejo en el que se distinguen varios aspectos de diversa naturaleza; la Asamblea Nacional comparte con muchos parlamentos en el mundo un problema común y que usualmente les acarrea la crítica de la ciudadanía: la lentitud y falta de eficiencia con que ejecutan sus funciones, esta labor institucional no marcha acorde con el dinamismo y agilidad de la vida moderna que demanda soluciones prontas para problemas inmediatos.

En el caso de leyes que son elaboradas por la Asamblea Nacional, según algunos de los entendidos en la materia, el problema formal-estructural estriba en: la deficiente calidad formal, en el contenido, y en la lentitud en el procedimiento con que son emitidas.

Para lograr óptimamente el Proceso de Formación de las Leyes se distinguen dos grandes áreas o ámbitos de gestión los cuales tiene que estar totalmente coordinados, para lograr un producto final de calidad y resumidamente describiremos a continuación:

1. El **ámbito de la Gestión Jurídica**; que de acuerdo con la doctrina y la jurisprudencia es una secuencia lineal que comprende estos pasos obligatorios:

- a) Un sujeto con potestad jurídica de gestar la ley (Diputados, o Poder Ejecutivo).
- b) Un procedimiento que señala las diversas etapas del proceso (presentación, publicidad, remisión a comisión (para su discusión), envío a Plenaria o Comisión Legislativa Plena (que dictan el acto legislativo).
- c) Una justificación del acto, (Exposición de Motivos).
- d) La parte estrictamente normativa (artículos concatenados de acuerdo con ciertas reglas de carácter legal, lógico y estilístico).
- e) La consulta prescriptiva a entes y/o personas de la Sociedad Civil y la Sociedad Política para hacer transparente y democrático el acto legislativo.
- f) La consulta normativa o preceptiva a la Sala Constitucional, (previa al acto aprobatorio).
- g) La publicación (para su entrada en vigencia) y para cumplir con el precepto (constitucional) de publicidad.

2. El **Ámbito de la Gestión Administrativa** en el proceso de formación de las leyes, donde la mayoría de estos pasos se desarrolla en las Comisiones Permanentes, este está regulada por una normativa con flexibilidad en orden decreciente constituida por:

- a) Disposiciones Constitucionales específicas.
- b) Disposiciones Legales específicas.
- c) Reglamento Interno de la Asamblea Nacional.
- d) Regulaciones o prácticas Administrativas y Gerenciales internas.

Describiendo detalladamente el Proceso de Formación de las Leyes; se inician en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Título V, Capítulo I, Sección Cuarta, artículos 202 al 218, referente al



proceso de formación de las leyes, donde se estipula el concepto de ley, procedimientos para su aprobación, la iniciativa de las leyes, la consulta pública a los ciudadanos, de los anteproyectos de leyes, otras consultas, de la sanción, promulgación y publicación de la ley. En tal sentido los Profesionales Legislativos adscritos a las Comisiones donde tiene mayor peso el proceso de formación de las leyes deberán tener el conocimiento básico requerido para hacer la interpretación jurídica en lo que dispone la Constitución; igualmente deben conocer los preceptos constitucionales que refieren al ámbito al cual se refiere la Ley.

La Interpretación y Análisis de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), en Función del Proceso de Formación de las Leyes. Análisis, comentarios y propuestas a la CRBV. En desarrollo legislativo. Sección cuarta: De la Formación de las Leyes La ley es el acto sancionado por la Asamblea Nacional como cuerpo legislador. Las leyes que reúnan sistemáticamente las normas relativas a determinada materia se podrán denominar códigos (artículo 202).

Según la CRBV (1999). Es de hacer notar que las fases de la formación de las leyes son cinco (Iniciativa, Discusión, Sanción, Promulgación. Publicación); de las cuales tres puede tener competencia del Ejecutivo Nacional; Redactar los anteproyectos, promulgación y publicación (Arts. 202 al 218). El que tiene la facultad de dictar los reglamentos es el Ejecutivo Nacional de conformidad con el Art. 236, numeral 10 de la CRBV. Pero en la práctica los elabora el ministerio que tiene la competencia y los procedimientos son los mismos utilizados para la formación de las leyes.

Los diputados integrantes de las comisiones tienen la facultad de legislar sobre cualquier materia de conformidad con la CRBV, la LOAP y el RIDAN. Como existe cierta ambigüedad en cuanto a las limitaciones, se infiere de este marco jurídico que las atribuciones en materia específica o especial le son atribuidas al ente que tiene la competencia. Ley Orgánica de

Administración Pública art. 26. Principio de la competencia cuando no existe designación específica.

Los poderes Judicial, Ciudadano y Electoral tienen la iniciativa de la ley en el área de sus atribuciones. Los electores tienen la iniciativa de ley siempre y cuando reúnan el 0,1 % de la población inscrita en el Registro Electoral Permanente (REP) población que sería de 14 millones de inscritos unas 14.000 personas; en la práctica es recomendable solicitar el apoyo de tres diputados para promover una ley; preferiblemente interesados y conocedores de la materia o con la asesoría adecuada.

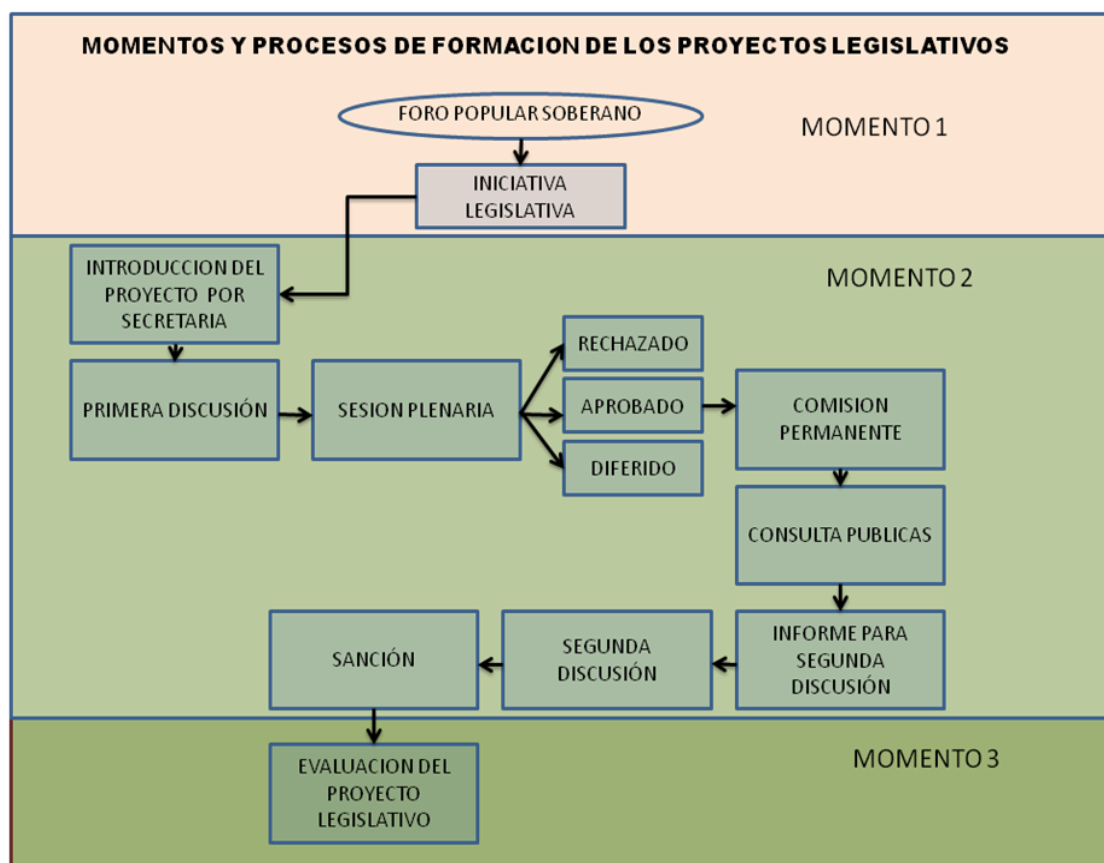
El Consejo Legislativo de los estados en el área de sus atribuciones pero son poco frecuente, ellos se rigen por normas sub-legales que es más práctico. Vale considerar en este momento que la primera fase (Iniciativa de la ley o elaboración de anteproyectos) cuarta, quinta y sexta fases (promulgación, publicación y redacción de reglamentos), son atribuciones del Ejecutivo Nacional.

Según la CRBV; en la primera discusión se considerará la exposición de motivos y se evaluarán sus objetivos, alcance y viabilidad, a fin de determinar la pertinencia de la ley, y se discutirá el articulado, aprobado en primera discusión; el proyecto será remitido a la comisión directamente relacionada con la materia objeto de la ley. En caso de que el proyecto de ley esté relacionado con varias comisiones permanentes, se designará una comisión mixta para realizar el estudio y presentar el informe. Las comisiones que estudien proyectos de leyes presentará el informe correspondiente en un plazo no mayor de treinta días consecutivos (artículo 208).

El proceso de formación de las leyes en la primera fase las cuales proceden de quién tiene la iniciativa de la ley, deberán cumplir con esta norma es decir anexar al anteproyecto y proyecto de ley correspondiente la documentación siguiente: Una exposición de motivos; un informe técnico y

jurídico que fundamente lo que se expresa en la norma; un informe económico sobre la incidencia presupuestaria al promulgarse la ley. La comisión de revisión legislativa o quién haga sus veces deberá chequear que estos documentos estén completos y bien elaborados; que el proyecto de ley esté bien estructurado; y la redacción y estilo de acuerdo a lo que recomienda la técnica legislativa para que no se retarde o haya que rechazar el proyecto de ley por no llenar los requisitos de ley.

**Gráfico N° 3. Las Fases y Competencias del Proceso de Formación de las Leyes.**



Fuente :GERDEL Y LUIS (2008) basado en CRBV Y RIDAN

Una vez aprobado el proyecto de ley en primera discusión se remite a la comisión respectiva en donde en un plazo no mayor de 30 días se discutirá y se aprobará el informe para la segunda discusión.

Las comisiones revisan, que si un proyecto de ley no cumple con los requisitos mínimos requeridos sea rechazado según lo previsto en la constitución y las leyes que rigen la materia.

Es importante destacar que el proceso legislativo se puede iniciar en las diferentes instancias antes mencionadas, pero después que pasa la fase de la primera discusión es en las Comisiones Permanentes de la Asamblea Nacional es donde se desarrolla la mayoría de las actividades relevantes y delicadas en el Proceso de Formación de las Leyes por lo que se debería orientar la formación y capacitación hacia el personal profesional de los anteproyectos y hacer el seguimiento respectivo como en otras latitudes según el derecho comparado.

Las consultas a los proyectos de ley de conformidad con la CRBV; la Asamblea Nacional o las comisiones permanentes, durante el procedimiento de discusión y aprobación de los proyectos de leyes, consultarán a los otros órganos del Estado, a los ciudadanos y a la sociedad organizada para oír su opinión sobre los mismos, quienes tendrán derecho de palabra en la discusión de las leyes los Ministros, en representación del Poder Ejecutivo; los magistrados del Tribunal Supremo de Justicia a quien éste designe, en representación del Poder Judicial; el del Poder Ciudadano designado por el Consejo Moral Republicano; los integrantes del Poder Electoral.

Los estados a través de sus representantes designados por el Consejo Legislativo y los representantes de la sociedad organizada, en los términos que establezca el Reglamento de Interior y de Debates de la Asamblea Nacional (artículo 211 eiusdem).

Si se considera que la ley prevé unas consultas previas en la elaboración del anteproyecto; estos encuentros podrían considerarse como consultas finales para ultimar detalles al proyecto aprobado en primera discusión porque se dispone de poco tiempo y se supone que si se cumplió con las consultas previas donde no hay límites de tiempo ya fue consultada y corregida por las organizaciones organizadas o no representantes de la sociedad.

De lo anterior se desprende, se debe exigir que los proyectos vengan bien elaborados para discutir y aprobar en las comisiones el informe y remitirlo a la segunda discusión según los procedimientos y el lapso estipulado por la Constitución por muy extenso que sea el contenido del proyecto. Por otra parte la discusión de artículo por artículo se debería efectuar en la etapa de redacción, por quienes tienen la iniciativa de la ley, nadie mejor que quien conoce la materia para elaborar un buen anteproyecto. Las organizaciones de la sociedad tendrán derecho a palabra más no al voto. los ciudadanos que asistan a título personal no tendrán derecho a palabra. Las consultas serán de carácter público y con plena identificación de quienes allí participen (art. 132 del RIDAN).

La Asamblea decreta al texto de las leyes precederá la siguiente fórmula: «La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, decreta:». Toda ley comenzará con este encabezado y los decretos del Ejecutivo con el término “dicta” de conformidad con la CRBV. Artículo 212.

## **II.6. ANTECEDENTES DE LA ASAMBLEA NACIONAL.**

Las organizaciones públicas están insertas y limitadas por un marco legal, social, económico y político que les da existencia general; sin embargo, como tales se enfrentan a una realidad particular en un tiempo concreto con recursos humanos específicos. Es por ello que son capaces de generar sus

propias lógicas más allá de las influencias políticas y los incentivos económicos.

Las organizaciones públicas tienen un contexto propio, redes inter-organizacionales particulares, valores, símbolos, normas y actores que generan sentido y la interpretación de la acción; si se olvida esta dimensión se puede asumir erróneamente que cuando a una organización pública se le da una orden; ésta se cumple automáticamente. Pero generalmente cuando se ha abordado el estudio sobre el accionar de las organizaciones publicas se ha hecho tomando en cuenta variables políticas, sociales y económicas que afectan el éxito de las acciones de las organizaciones publicas, para entender este fenómeno es necesario comprender los factores que conforman y moldean a la organización.

En este orden de ideas los factores externos que influyen en el entorno de la Asamblea Nacional son los siguientes:

- El Poder Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal.
- Partidos Políticos y Grupos de Opinión.
- Grupos Especiales de Interés
- Gobiernos Extranjeros.
- Organismos Internacionales.
- Sindicatos
- Proveedores de Bienes y Servicios.
- Oposición.
- Sindicatos.
- Los Ciudadanos.

Los factores internos que inciden en los procesos en la Asamblea Nacional se detallan a continuación:

- Estructura de toma de decisiones.
- Organización Administrativa.
- Estructura Táctica.
- Lideres.
- Grupos Informales que afectan la actuación de los Grupos formales (Políticos).
- Sindicatos Internos.
- Equipos de Investigación,
- Trabajadores Operativos.

### **II.6.1. RESEÑA HISTÓRICA.**

La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela escribe su historia a partir del 3 de noviembre del año 1999, cuando la Asamblea Nacional Constituyente sancionó, con el voto de 70 de sus miembros, una de las reformas más significativas de la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: el sistema Parlamentario Unicameral.

Luego de las elecciones de julio del año 2000, se instaló formalmente la nueva Asamblea Nacional con 165 miembros y la histórica tarea de emprender la legislación para el reordenamiento jurídico del país y su adecuación a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada por el voto popular en el referendo del 15 de diciembre de 1999.

La forma de elección de los diputados y diputadas, y los cambios que implicaba en la técnica legislativa, el paso al esquema unicameral, fue definida por la Asamblea Nacional Constituyente. En la Constitución aprobada en 1999, se establecen las características del nuevo Poder Legislativo: "Responde al propósito de simplificar el procedimiento de formación de las leyes, reducir los costos de funcionamiento del parlamento, erradicar la duplicación de los órganos de administración y de control, así como, la duplicación de las comisiones permanentes, entre otras cosas".

Se acordó la definitiva disolución del Congreso de la República, lo cual se decretó oficialmente el 22 de diciembre de 1999, siendo sustituido de manera transitoria por la Comisión Legislativa Nacional, órgano al cual le correspondió acometer un profundo proceso de reestructuración administrativa para sanear la institución, reducir la abultada nómina y elevar sus niveles de profesionalización y tecnificación.

#### **II.6.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ASAMBLEA NACIONAL.**

En la actualidad el nivel gerencial de la Asamblea Nacional lo ejerce el Presidente o Presidenta quien es el (la) representante máximo (a) de la Institución, conjuntamente con el Primer y Segundo Vicepresidente; los (las) Presidentes (as) de las comisiones, los grupos de opinión parlamentaria, los grupos regionales y estadales los cuales son responsables de tomar las decisiones para el logro de los objetivos institucionales. En la parte funcional administrativa destacan principalmente cinco Direcciones Generales de las cuales se desprenden las demás oficinas. En el Anexo N° 1 se especifica la actual Estructura Organizacional de la Asamblea Nacional.



### **II.6.3. INTENCIÓN ESTRATEGICA DE LA ASAMBLEA NACIONAL.**

#### **II.6.3.1 MISIÓN.**

La Asamblea Nacional tiene como misión legislar en las materias de la competencia nacional, ejercer funciones de control sobre el gobierno y la administración pública, organizar y promover la participación ciudadana, proponer enmiendas y reformas a esta Constitución. La Asamblea Nacional tiene como misión legislar en las materias de la competencia nacional, ejercer funciones de control sobre el gobierno y la administración pública, organizar y promover la participación ciudadana, proponer enmiendas y reformas a esta Constitución.

#### **II.6.3.2. VISIÓN**

Tiene como visión ser un Poder Legislativo Nacional, democrático, participativo, protagónico, pluricultural y descentralizado que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y la permanencia de las leyes para ésta y las futuras generaciones.

#### **II.6.3.3. OBJETIVO.**

Garantizar el ordenamiento jurídico del país y su adecuación a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

### **II.6.4. COMISIONES PERMANENTES.**

Las Comisiones Parlamentarias son grupos de trabajos permanentes o constituidos con una finalidad particular, encargadas de la discusión e informe especializado de un proyecto de ley o un tema sometido a su conocimiento.

Estos grupos de trabajo se dividen en especialidades de acuerdo a lo señalado en la Constituciones, leyes reguladoras del funcionamiento del Congreso o Parlamento, o en los reglamentos internos de las cámaras legislativas.

#### **II.6.4.1. MISIÓN.**

Brindar a los ciudadanos participación y protagonismo a través de las leyes, con la finalidad de promover el bienestar general, seguridad y calidad social, logrando así el disfrute equitativo y desarrollo de la economía al servicio del hombre.

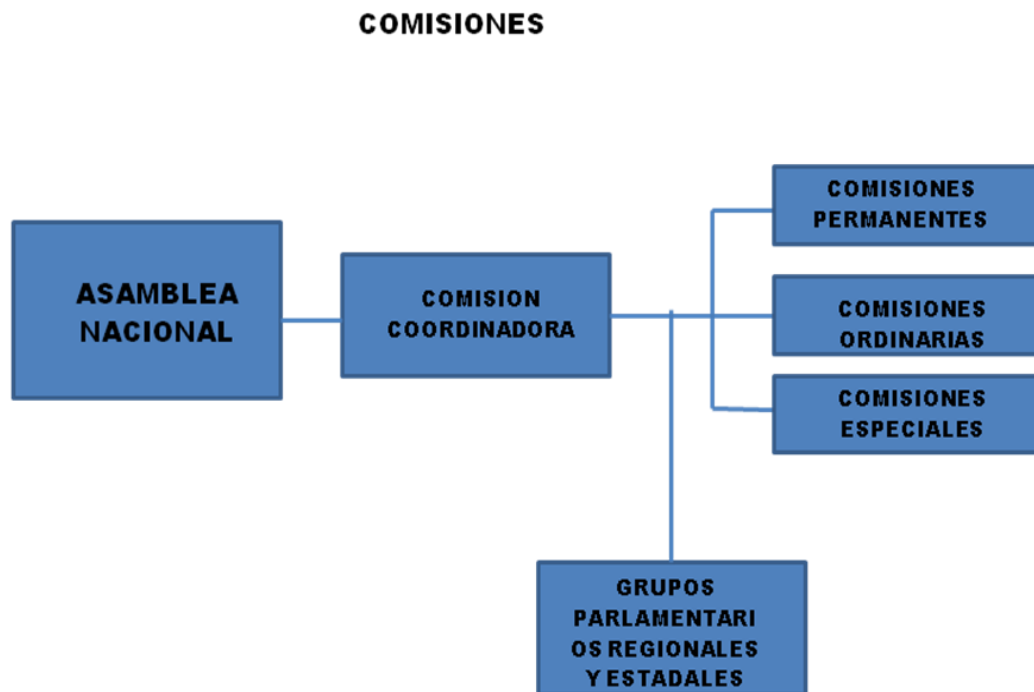
#### **II.6.4.2. VISIÓN**

Ser los entes canalizadores para la consolidación de valores, de independencia, de paz, de solidaridad y bienestar común y de convivencia, a través de las propuestas de proyectos de Ley.

#### **II.6.4.3 OBJETIVOS**

1. Contribuir a la realización de los propósitos de la Asamblea Nacional.
2. Impulsar la integración de América Latina y el Caribe como meta prioritaria de Venezuela y propósito común de los países de la región.
3. Contribuir a la convergencia y unificación de los diversos esquemas de integración nacional existentes.
4. Apoyar y contribuir al fortalecimiento de los parlamentos sub-regionales de América Latina y El Caribe.
5. Contribuir a velar por el pleno respeto de los derechos fundamentales del individuo.

**Gráfico N° 4. Comisiones Permanentes Estructura Organizativa**



Fuente: GERDEL Y LUIS (2008) basado en Manual Organizativo de la Asamblea Nacional.

#### **II.6.5. COMISIÓN PERMANENTE DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ASAMBLEA NACIONAL.**

Según el Artículo 41 numeral 15 de la Reforma Parcial del Reglamento Interior y de Debates año 2005 de la Asamblea Nacional, según Gaceta Oficial N° 38.314, de fecha 15 de noviembre de 2005. Capítulo V.; la **Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos** se ocupará “se ocupará de todo lo relativo a los servicios públicos, vialidad, transporte, vivienda y desarrollo urbano”.

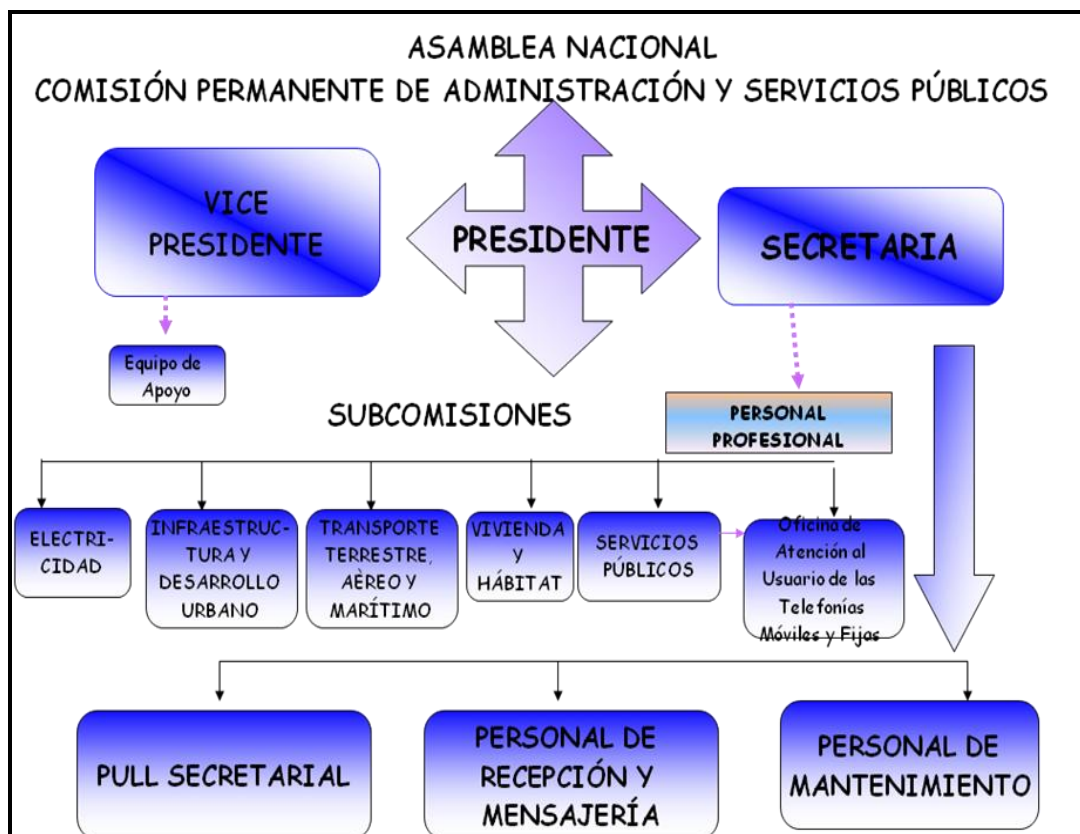
#### **II.6.5.1. MISIÓN.**

La **Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos**, en conformidad a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus Artículos 222 y en las normativas establecidas en el Reglamento de Interior y Debates, Capítulo V, de Las Comisiones, Artículo 40 y 41, numeral 15, tiene como misión organizar, promover y profundizar la participación ciudadana, estudiar la materia legislativa, realizar investigaciones, ejercer controles elaborar y evacuar proyectos de acuerdos, resoluciones, solicitudes y demás materias en cuanto a servicios públicos, vialidad, transporte, vivienda y desarrollo urbano; que por acuerdos de sus miembros sean consideradas procedentes y todas aquellas que le fueren encomendadas por la plenaria de la Asamblea Nacional.

#### **II.6.5.2. VISIÓN.**

La **Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos**, promoverá la participación ciudadana a través de las diferentes Organizaciones Civiles, Gubernamentales, Consejos Comunales, Organizaciones Comunitarias de Viviendas (OCV) y el Parlamentarismo social de Calle, en consonancia a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, haciendo uso de las herramientas necesarias para darle una respuesta expedita y satisfactoria, a las diferentes denuncias y solicitudes recibidas, por los ciudadanos y ciudadanas que acuden a esta Instancia Parlamentaria, en la búsqueda de apoyo y soluciones a sus planteamientos de acuerdo al mandato contenido en la Carta Magna y todas aquellas que sean encomendadas por la Junta Directiva de la Asamblea Nacional.

**Gráfico N° 5. Estructura Organizativa de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.**



Fuente: GERDEL Y LUIS (2008) basado en Manual Organizativo de la Asamblea Nacional.

#### **II.6.5.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

Desarrollar el marco legal que permita transformar estructuralmente el aparato del estado.

#### **II.6.5.4. OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Ejercer el control de gestión administrativo y parlamentario para la formación de las leyes adecuadas a la materia de administración de los servicios públicos.

#### **II.6.5.5. ACTIVIDADES.**

Desarrollar proyectos y reformas de leyes relativos a los servicios públicos, vialidad, transporte, vivienda y desarrollo urbano, así como elaborar informes de control y seguimiento sobre la gestión pública y privada en la materia de nuestras competencias.

#### **II.6.5.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

Esta conformada por Once (11) Diputados de diferentes regiones del País. La administración la ejerce la Junta Directiva que esta conformada por Presidente, Vicepresidente y Secretaria.

#### **II.6.5.7. DIVISIÓN FUNCIONAL:**

Esta dividida en cinco (5) Subcomisiones y una (1) Oficina Técnica de Atención a Usuarios; estas se encuentran integradas por tres diputados y presididas por uno.

Las Subcomisiones son los órganos funcionales de trabajo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, y esta podrá ejercer la función de seguimiento y control, a través de los mecanismos previstos en la Constitución, las leyes y los Reglamentos vigentes, que por analogía sean aplicables en su ámbito de competencia como también la elaboración de proyectos de leyes. A continuación se detallan el área las competencias de cada una:

##### **Subcomisión de Electricidad:**

Esta relacionada con el buen funcionamiento de los Servicios de Electricidad tales como: indicadores de calidad de servicio, situación del sistema eléctrico, programas de reducción de pérdida eléctrica proceso de lectura de medidores, oficinas de comercialización, procesos de facturación y cobranza, daños a terceros, así como las políticas dirigidas a atender la problemática de los ciudadanos y ciudadanas a través de su participación

directa y protagónica, además, de las encomendadas por la plenaria de la Comisión.

### **Subcomisión de Vivienda y Hábitat**

Esta relacionada con el proceso de ejecución de los distintos programas de vivienda a nivel nacional, estatal y municipal, así como, las políticas dirigidas a atender la problemática habitacional existente, de acuerdo a las normativas legales vigentes. Asimismo, atenderá, investigará, analizará, considerará, y responderá a todas aquellas denuncias y materia de su competencia, realizando inspecciones; elaborando informes con observaciones y sugerencias sobre la problemática existente, que por acuerdo de sus miembros, sean consideradas procedentes, relacionadas con el ámbito habitacional remitidas por los ciudadanos y ciudadanas a través de su participación directa y protagónica, además, de las encomendadas por la plenaria de la Comisión.

### **Subcomisión de Infraestructura y Desarrollo Urbano.**

Tiene como objeto, conocer todo lo relacionado con la materia de las obras públicas a nivel nacional, estatal y municipal, en el ámbito de las obras públicas, infraestructura física, tales como: vialidad: (carreteras, autopistas, avenidas, calles, puentes, viaductos, túneles, pontones, obras de arte, estructuras de peaje), obras de infraestructura del transporte público: (ferrocarriles, metros, trolebús, teleféricos, etc.), edificaciones, infraestructura de urbanismos y desarrollos habitacionales, suelos y terrenos para la ejecución de obras, acueductos, cloacas, plantas de tratamiento de aguas potables y residuales, represas, embalses, muelles, obras de electrificación, puertos, aeropuertos, helipuertos, La subcomisión, a su vez, se encarga de la recepción de denuncias y reclamos, realizando inspecciones, revisión; emanando recomendaciones sobre las fallas y defectos o vicios, existentes en las mencionadas inspecciones, presentes en la ejecución de o el producto

final de las obras, las cuales procesa, emitiendo informes con conclusiones y recomendaciones.

### **Subcomisión de Transporte Terrestre, Aéreo y Marítimo**

Tiene como objeto, conocer todo lo relacionado con la materia del servicio transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial a nivel nacional, estatal y municipal. Se encarga de la recepción de denuncias y reclamos, realizando la revisión de las mismas, emanando recomendaciones sobre las fallas y defectos existentes, emitiendo informes con conclusiones y recomendaciones.

### **Subcomisión de la Servicios Públicos.**

Está relacionado con el buen funcionamiento de los Servicios Públicos tales como acueductos (todo lo relativo a la prestación del servicio de agua potable), telefonía fija y móvil, aseo urbano, gas doméstico, aguas servidas y otros que por su naturaleza sean compatibles con la competencia de la Subcomisión. Así como las políticas dirigidas a atender la problemática de Servicios Públicos en general existente, de acuerdo a las normativas legales vigentes. Asimismo, atenderá, investigará, analizará, considerará y responderá todas aquellas denuncias y materia de su competencia que por acuerdo de sus miembros sean consideradas procedentes, o que por mandato de la plenaria de la Asamblea Nacional y/o su Reglamento Interior de Funcionamiento, así como de la Plenaria de la Comisión Permanente le sean encomendadas en el ámbito de los Servicios Públicos en todo el Territorio Nacional, remitidas por los Ciudadanos, Ciudadanas e instituciones, a través de la participación directa y protagónica.

### **Oficina de Atención al Usuario de las Telefonías Móviles y Fijas.**

Tiene como objeto, la responsabilidad de fomentar, definir, coordinar, promover, desarrollar, asesorar, orientar y canalizar todas las necesidades e inquietudes de los usuarios y consumidores de las telecomunicaciones y



telefonías celulares y fijas. Se encarga de la recepción de denuncias y reclamos, realizando la revisión de las mismas, emanando recomendaciones sobre las fallas y defectos existentes, emitiendo informes con conclusiones y recomendaciones.

#### **II.6.5.8. RECURSOS HUMANOS.**

El superior jerárquico ante la Dirección de Desarrollo Humano es la Secretaria de la Comisión.

**Cuadro N° 6. Personal y Nivel de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.**

<b>NIVEL</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Personal Obrero</b>	<b>6</b>
<b>Personal Administrativo</b>	<b>5</b>
<b>Personal Técnico</b>	<b>3</b>
<b>Personal Externo</b>	<b>2</b>
<b>Personal Profesional</b>	<b>18</b>
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>

Fuente: GERDEL Y LUIS (2008) basado en Manual de Descripción de Cargos de la Asamblea Nacional.

**Cuadro N° 7. Plantilla de Cargos del Personal Profesional de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.**

<b>FAMILIA DE CARGOS</b>	<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>	<b>CANTIDAD DE PROFESIONALES</b>
<b>PROFESIONAL I</b>	<b>ABOGADOS</b>	<b>5</b>
<b>PROFESIONAL I</b>	<b>INGENIEROS</b>	<b>2</b>
<b>PROFESIONAL I</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>1</b>
<b>PROFESIONAL I</b>	<b>INVESTIGADOR LEGISLATIVO</b>	<b>1</b>
<b>PROFESIONAL I</b>	<b>EDUCADORA</b>	<b>2</b>
<b>PROFESIONAL II</b>	<b>ANALISTA DE PROYECTOS</b>	<b>3</b>
<b>PROFESIONAL II</b>	<b>SOCIOLOGO</b>	<b>1</b>
<b>PROFESIONAL II</b>	<b>INVESTIGADOR LEGISLATIVO</b>	<b>1</b>
<b>PROFESIONAL III</b>	<b>ABOGADO</b>	<b>1</b>
<b>PROFESIONAL III</b>	<b>INVESTIGADOR LEGISLATIVO</b>	<b>1</b>
<b>TOTALES</b>		<b>18</b>

Fuente: GERDEL Y LUIS (2008) basado en Manual de Descripción de Cargos Asamblea Nacional..

**Cuadro N° 8. Competencias Genéricas para los Cargos del Personal Profesional de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos.**

	DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIAS GENERICA	
DENOMINACIÓN DEL NIVEL OCUPACIONAL: PROFESIONAL I	CÓDIGO DEL NIVEL OCUPACIONAL: PI	
	GRADO DEL NIVEL OCUPACIONAL:	
REQUISITOS MÍNIMOS: 1.-EDUCACIÓN: Título universitario, graduado en universidad reconocida. 2.-EXPERIENCIA: Dos (2) años en su área de competencia.		
COMPETENCIAS GENÉRICAS		
Competencia	Definición (Es capaz de....)	pond
1. Orientación al logro / Orientación a resultados	Trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	
2. Conciencia Política	Detectar e interpretar las redes sociales y políticas cruciales de poder subyacentes en los diferentes entornos que impactan a la organización.	
3. Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano)	Ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades.  Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos	
4. Flexibilidad	Trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	
5.- Compromiso con la Organización	Actuar orientado hacia la organización y alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.	
6.- Transparencia	Adoptar conductas de integridad y ética profesional	
7.- Iniciativa	Tener una preferencia a actuar. Quienes poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.	

<b>8.-Trabajo en equipo y cooperación</b>	Trabajar en colaboración con los demás, ser parte del equipo, trabajar juntos, es contrario a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista.	
<b>9.-Compromiso con el aprendizaje</b>	Estar comprometido por un aprendizaje continuo, atendiendo a los cambios que se producen en el entorno organizacional, con el fin de obtener una ventaja competitiva.	
<b>10.- Pensamiento analítico</b>	Entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto, y reconstruyéndola en sus múltiples dimensiones.	
<b>11.-Experticia técnico profesional</b>	Aplicar el conjunto de conocimientos (técnicos, profesionales y gerenciales) que posee y al mismo tiempo el deseo de transferirlos a su entorno laboral.	

Fuente: GERDEL Y LUIS (2008) basado en Manual de Descripción de Cargos de la Asamblea Nacional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, las autoras describen la metodología a seguir en la investigación, presentando primeramente el tipo, seguido del diseño, la población y la muestra objeto de estudio, las técnicas de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los mismos, así como los procedimientos para su recolección. Se utilizará el cuestionario como instrumento, por su sencillez de aplicación, permitiendo el cálculo de diferentes indicadores que pueden ser utilizados en los variados escenarios de la Institución.

#### **III.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación se efectuará primeramente con el propósito de realizar un estudio exploratorio, entendida por Hernández y otros (2003) como estudios que se efectúan "... (Pág.:115) cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes...". La indagación sobre el tema en las áreas objeto de estudio, permitirá obtener las diferentes perspectivas del entorno interno y externo, lo que servirá para abordar las situaciones y el surgimiento de las diferentes interrogantes a fin de obtener información sobre la posibilidad de como viabilizar la definición del Modelo mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes, en la Asamblea Nacional. En el caso que nos ocupa, las variables (Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo, factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes y Calidad de los proyectos de ley"),

tienen como objetivo medir la relación entre el desempeño laboral y la calidad del trabajo final obtenido, donde las aptitudes conllevan a la eficiencia, competencia y eficacia de los individuos para su realización. El propósito es dar respuesta a al interrogante de la presente investigación y responder a los objetivos.

En consecuencia, esta investigación tiene alcance de tipo descriptivo; según (Sierra Bravo 1985) citado por Ramírez (2005), la descripción y medición de las variables se da en forma independiente, a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural (Pág.:76). Igualmente, cita Ramírez (2003), que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Pág.: 117). En nuestro caso, se pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables o conceptos referidos por las investigadoras.

### **III.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se encuentra relacionada con el objetivo a lograr en función de la propuesta metodológica y la posibilidad de ser aplicada, para facilitar el desarrollo de las actividades legislativas, definiendo un Modelo para la evaluación del desempeño y competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de leyes, en la Asamblea Nacional, por lo que se trata de un Proyecto Factible, por su condición viable que coadyuva a solucionar un problema organizacional.

### **III.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En cuanto al diseño las investigadoras deben concebir la manera práctica y concreta como responder las preguntas de la investigación, a los fines de cubrir los objetivos. De allí se desprende que para los autores Hernández y otros, (2003) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Pág.:184) Para Arias (1999), el diseño de la investigación es “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”. (Pág.:47).

El diseño de la presente investigación es no experimental transeccional descriptiva, que según los autores Hernández y otros, (2003), “Los diseños transeccionales descriptivos tiene como objetivo indagar las incidencias y los valores en que se manifiestan en una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo), o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo)...” (Pág.:279).

La investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo, que para Ballestrini (2006) es un diseño de investigación que “permitirá observar y recolectar datos directamente de la realidad del objeto de estudio...” (Pág.:134) y según Palella y Martins (2003), consiste en la recolección de datos tomados directamente de la realidad donde ocurren los hechos (Pág.:82). Se tomó como medidas, un diagnóstico que se realizará a través de la aplicación de dos cuestionarios dirigidos al personal y será validado por tres expertos en la temática, método de investigación, redacción y estilo.

### III.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

**Población:** consiste según Tamayo (2005:153) en los sujetos que laboran en el área. La población objeto de estudio está compuesta por diez Profesionales integrantes de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, que se desempeñan como personal de apoyo en los procesos de formación proyectos de leyes en su ámbito de aplicación.

**Muestra:** según Ballestrini, (2006:142), “Es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”. Como ya se indicó anteriormente, el universo de este estudio estará conformado por diez Profesionales integrantes de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.

Las particularidades de la población se determinará a través de entrevistas y la información se obtendrá por la muestra que, según Tamayo (2005) “refleja las características de la población” ; y se realizará a través de encuestas escritas que se determinarán de acuerdo al avance de la investigación; la información se obtendrá en el terreno en un universo de quince personas que laboran en el área, lo que representa el 100 % y refiere Pérez (2005) “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30 % de la población se tendrá una muestra con el nivel completo de la representatividad” (Pág.:76) .

Hay que destacar, que se escogió esa población finita que cumple, entre otras actividades, el análisis e investigación legislativa y la función de elaborar proyectos de ley; es decir una población de quince Profesionales Legislativos de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional. La distribución de la muestra fue la siguiente: Profesional Directivo uno; profesionales Legislativos dieciocho,



siendo encuestados dieciocho, lo que constituye el cien por ciento de la población.

### **Cuadro Nº 9**

#### **Población y Muestra**

<b>Universo</b>	<b>Total Profesionales</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Población</b>	18	100 %
<b>Muestra</b>	18	100 %

Autoras: Gerdel, Luis (2008).

### **III.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES**

- **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

- Capacitación.

- **INDICADORES**

- Adiestramiento
- Evaluación
- Conocimiento adquirido
- Eficacia
- Mejoramiento
- Funciones del Trabajador
- Factores endógenos y exógenos en el trabajo

- **VARIABLE DEPENDIENTE:.**

- Competencias
- Desempeño.

- **INDICADORES:**

- Actividades
- Comunicación
- Aptitud
- Tareas ejecutadas
- Destrezas

- Calidad
- Conocimiento aplicado
- Metodología
- **VARIABLES INTERVINIENTES**
  - Relaciones interpersonales
  - Funciones del Trabajo
  - Tipo de cargo
  - Factores en el trabajo
  - Factores externos
  - Factores internos
  - Nivel educativo
  - Experiencia laboral

#### **Cuadro Nº 10**

#### **Objetivos Específicos y Definición Nominal de las Variables**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>Definición Nominal</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Determinar los factores (internos y externos) que inciden en el proceso de formación de las leyes, para determinar su relación con el desempeño laboral del Personal Profesional Legislativo	Desempeño Laboral  <b>Competencias</b>	<b>Entorno Organizacional</b>  <b>Entorno Político</b>  <b>Base Legal</b>
Describir las características de la Asamblea Nacional como Organización, para determinar las competencias específicas del Personal Profesional Legislativo	Características de la Organización	<b>Estructura y Cultura Organizacional</b>  <b>Base Legal de la Organización</b>  <b>Manual de Cargos por Competencias</b>
Determinar la estrategia que aplica la Comisión de Administración y Servicios de la Asamblea Nacional, para evaluar la eficacia del Personal Profesional legislativo en el proceso de formación de las leyes	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>  <b>Instrumentos de evaluación</b>
Sugerir los componentes del Modelo adaptado a las características de la institución que oriente al Personal Profesional legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, para mejorar la calidad del desempeño en la elaboración de los proyectos de ley.	<b>Componentes del Modelo</b>	<b>Modelos tradicionales de evaluación del desempeño</b>  <b>Modelos actuales de evaluación del desempeño por competencias</b>

Autoras: Gerdel, Luis (2008).

# CUADRO Nº 11

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Capacitación	Estructura y Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adiestramiento</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Conocimiento adquirido</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Mejoramiento</li> <li>• Funciones del Trabajador</li> <li>• Factores endógenos y exógenos en el trabajo</li> </ul>	Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos	Cuestionarios Individuales
Competencias	Factores Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Aptitud</li> <li>• Tareas ejecutadas</li> <li>• Destrezas</li> <li>• Calidad</li> <li>• Conocimiento aplicado</li> <li>• Metodología</li> </ul>		
Desempeño Laboral				

Autoras: Gerdel, Luis (2008).

### **III.6 TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

De acuerdo a Hernández y Otros (2003:344), refiere que la etapa de recolectar datos es pertinente sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados e implica tres actividades:

1. Seleccionar un instrumento o método de recolección entre los disponibles en el área de estudio en la cual se inserte nuestra investigación o desarrollar uno. Este instrumento debe ser validado y confiable de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
2. Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos, es decir obtener observaciones registros o mediciones de variables, sucesos, contextos categorías u objetos que son de interés para nuestro estudio.
3. Preparar observaciones, registros y mediaciones obtenidas, para que se analicen correctamente.

A nuestro entender, un instrumento de recolección de datos es el recurso que emplea el investigador para acercarse a la información relacionada con las variables o fenómeno a estudiar. Corresponden a formatos debidamente estructurados que permitan el registro y sistematización de las características o condiciones que explican el fenómeno o variable. Este, sintetiza los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados. La adecuada construcción del instrumento de recolección de datos permitirá que la investigación alcance la adecuada correspondencia con la teoría y los hechos. Servirá para satisfacer los interrogantes iniciales, o bien, se podrán obtener los datos que necesitamos para una vinculación efectiva con los resultados y alcanzar una mejor aproximación al problema.

Para efectos de este estudio se asumió como técnica de recolección de datos un instrumento tipo cuestionario, según Hernández y otros (2003), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir... el contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que mide”. (Pág.:391). El cuestionario es, tal vez, el instrumento más utilizado para recolectar datos.

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos hay escalas para medir entre otras las actitudes que según Hernández y otros (2003) “...es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto o sus símbolos...” (Pág.:367). En el tema que nos ocupa, el escalamiento tipo Likert, para Hernández y otros (2003) “...consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide reacción de los sujetos. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”. (Pág.:368).

Los instrumentos para alcanzar los objetivos específicos establecidos, fueron elaborados por las investigadoras. Siendo denominados instrumento A e Instrumento B:

1. **Instrumento “A”**, referido a las Consideraciones de Tipo Organizacional que infieren en las competencias de índole estructural, con énfasis en los procesos de capacitación y desempeño del Personal Profesional Legislativo de la Asamblea Nacional que labora en el proceso de formación de las leyes. Este instrumento fue elaborado y aplicado por las investigadoras, permite registrar las frecuencias de la población relacionadas a los factores seleccionados. Posee 8 ítems, la respuesta se marca en la alternativa que seleccione el sujeto para sus respuestas,
2. **Instrumento “B”**, desarrollado para medir las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo. Este instrumento,

permite identificar y relacionar las actividades, las destrezas,, conocimiento y metodologías del trabajo con la calidad del desempeño en las tareas definidas. Posee siete ítems, la respuesta se marca en la alternativa que seleccione el sujeto.

En ambos instrumentos, las investigadoras han utilizado la escala 1 al 5, según sea la frecuencia de respuesta que emite el encuestado:

1= Definitivamente si

2 = Probablemente si

3 = Indeciso

4 = Probablemente no

5 = Definitivamente no

Asimismo, fue utilizada la técnica del fichaje de fuentes documentales para recolectar datos en la investigación, que según Palella y Martins (2003) “Consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica...permite recoger con autonomía los diferentes aspectos que se desea estudiar...” (Pág.:111). Se consideraron elementos bibliográficos textuales, debido a lo diseminada que se encontraba la información concerniente al tema planteado. Las investigadoras recopilaron los contenidos de la observación documental, estructurando y realizando un análisis crítico, que coadyuvó a Definir el Modelo mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes.

### **III.6.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

Según Hernández (2003), “...la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Pág.:346), es

decir, la variable de estudio. Igualmente refiere que la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia (Pág: 349):

1. Evidencia relacionada con el contenido: se refiere a que tan adecuadamente, el contenido o respuesta de lo que se mide, está vinculado con la teoría y el campo teórico, este debe soportar las variables presentes.
2. Evidencia relacionada con el criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo.
3. Evidencia relacionada con el constructo o conceptos: Se refiere al grado en el que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones. Un constructo, es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o esquema teórico.

Por lo anteriormente expuesto, las investigadoras consideran la evidencia relacionada con el constructo, para evaluar la validez de los instrumentos seleccionados, en virtud a que la validez del constructo incluye en sus etapas la relación teórica entre las investigaciones realizadas, correlacionándola con los instrumentos a utilizar y sus resultados; la elaboración del instrumento, implica los distintos indicadores producto de la operacionalización de las variables, es decir refleja la definición teórica de las variables que se quieren medir.

En este sentido, los cuestionarios han sido validados por el supervisor Lic. Jessy Mantellini, Directora de Secretaría de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, quien hizo la revisión con dos expertos en la materia de evaluación, Licenciada Maribel Zamora, Lic. en Educación y Especialista en Gerencia Publica con cursos en Evaluación del Personal y el Abogado Iván Lara, experto en el ámbito legislativo, con post grado en la rama procesal e investigador de la materia relacionada con el proceso de formación de las leyes en la Dirección de Accesoría Jurídica de la Asamblea

Nacional, emitiendo sus opiniones en cuanto a que sí medían la variabilidad del problema, utilizando el siguiente instrumento de Validación por Juicio de Expertos:

## Cuadro N° 12

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

ASPECTOS	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Observaciones	Recomendaciones
1. Correspondencia entre los objetivos de la investigación y los ítems.						
2. Estructura de los instrumentos						
3. Redacción de los ítems.						
4. Validez de contenido						
5. Pertinencia						
Opinión General:						
Nombre y Apellido:				Cédula de Identidad:		
Nivel Académico:		Cargo:		Fecha:		Firma:

En lo que respecta a la confiabilidad, según Palella y Martins (2003), la definen “...como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos...” (Pág.: 150) Hernández y otros, (2003) indica que “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales...” (Pág.:346).

Amarista Reyes, E. (1995), en su Trabajo de Mérito para Ascender a Profesor Agregado Universidad Simón Rodríguez cita a Kerlinger (1975), “La confiabilidad de un instrumento o cuestionario es la predicción y la



estabilidad de sus resultados al medir a los sujetos una y otra vez”. Señala que para Briones (1990), “Es la capacidad que posee un instrumento al obtener resultados iguales, cuando es aplicado en las mismas condiciones y al mismo conjunto de sujetos, un número repetido de veces”. Expresa, que la confiabilidad es sinónimo de predictibilidad, la cual define el grado de consistencia que existe entre diferentes medidas sobre un mismo objeto.

En nuestro caso, se realizó una prueba piloto, aplicándose a tres profesionales de otra unidad con la finalidad de conocer si entendían la redacción de los ítems, el manejo de las alternativas y si el número de estos fueron suficientes para medir lo relativo a la temática.

### **III.7 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.**

Los datos serán recolectados directamente por las investigadoras; para tal efecto, solicitará a la supervisora la posibilidad de realizar una evaluación a los profesionales legislativos de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos y de acuerdo a las repuestas se determinará cuales son los factores determinantes para Definir del plan de acción el Modelo mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes.

Una vez recolectada esta Información se procederá al levantamiento de una matriz que se procesará, utilizando medios computarizados que permitirán confeccionar una base de datos utilizando una hoja de cálculo Excel, para realizar el análisis estadístico de las respuestas de los instrumentos, fijados en frecuencia absoluta y porcentajes; representando en gráficos los resultados. Su interpretación permitirá obtener el diagnóstico que sustenta el estudio y la factibilidad de este trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **IV. Análisis e interpretación de los resultados**

El presente capítulo despliega los resultados y análisis obtenidos de la aplicación de la investigación sobre la Definición del Modelo mas adecuado para la Evaluación del Desempeño y Competencias del Personal Técnico Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, como factor clave de apoyo a los procesos de formación de las leyes.

La presentación de los resultados obtenidos, en el instrumento “A”, Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes y del instrumento “B”, referido a las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal, se hizo mediante tablas y gráficos de barras, aplicando el análisis estadístico y utilizando la interpretación porcentual. El ordenamiento, permitió especificar de acuerdo a sus respectivas frecuencias en forma cualitativa y cuantitativa, la dimensión de las variables y sus respectivos indicadores, obteniéndose un análisis adecuado para destacar aquellos aspectos más importantes de los encuestados.

Para facilitar el análisis de los resultados, se procedió a tabular la información recogida según las diferentes variables de la investigación y las correspondientes alternativas de respuesta que las miden para posteriormente interpretar los resultados en base a los porcentajes e inferencias en los factores.

En este sentido, se presenta a continuación las tablas con los datos obtenidos, así como sus respectivos análisis.

#### IV. 1 PARTE I: Preguntas del instrumento A

**Cuadro Nº 13**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales de los datos correspondientes a las Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes, del instrumento “A”, aplicado a 18 trabajadores de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.

NUMERO DEL ITEM	ESCALA											
	1		2		3		4		5		Totales	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1. Adiestramiento en forma continua	1	5.6	4	22.2	5	27.8	7	38.9	1	5.6	18	100
2. Evaluación continua	1	5.6	3	16.7	5	27.8	8	44.4	1	5.6	18	100
3. Adiestramiento adecuado al desempeño	1	5.6	3	16.7	2	11.1	9	50.0	3	16.7	18	100
4. Capacitación para las competencias	2	11.1	3	16.7	2	11.1	7	38.9	4	22.2	18	100
5. Aplicación de conocimientos adquiridos	2	11.1	5	27.8	5	27.8	4	22.2	2	11.1	18	100
6. Plan de evaluación en sintonía con adiestramiento recibido	0	0.0	3	16.7	6	33.3	7	38.9	2	11.1	18	100
7. Evaluación de Desempeño	0	0.0	4	22.2	8	44.4	4	22.2	2	11.1	18	100
8. Mejoramiento continuo	0	0.0	3	16.7	6	33.3	6	33.3	3	16.7	18	100

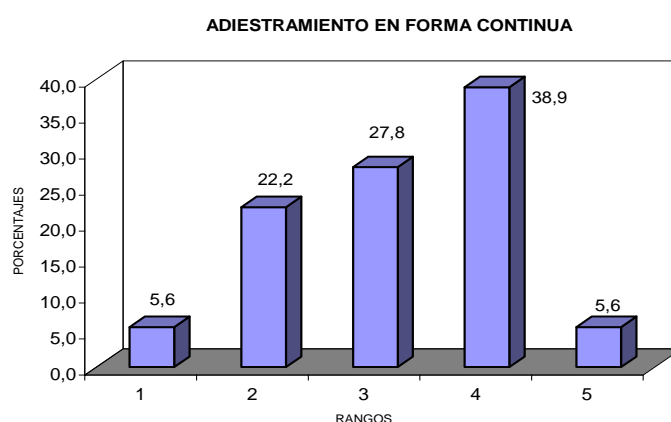
Fuente: Gerdel y Luis (2008) Instrumento elaborado por las investigadoras.

Como se observa en el cuadro anterior, la población encuestada, conformada por dieciocho Profesionales de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, presentan sus opiniones con respecto a las Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes y las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal ajustada al planteamiento de las investigadoras, demostrándose la relación existente entre el adiestramiento, la evaluación en forma continua y el desempeño en el mejoramiento en la ejecución de las tareas, lo cual permitió evaluar la interrogante principal del problema planteado en la investigación, además de evidenciarse en las respuestas registradas, en el logro del objetivo general. A continuación se presenta las evaluaciones a cada ítem del instrumento con sus respectivas gráficas:

## Cuadro N° 14

### Adiestramiento en forma Continua.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
1. Adiestramiento en forma continua	1	1	5,6
	2	4	22,2
	3	5	27,8
	4	7	38,9
	5	1	5,6
Total		18	100,00



### Gráfico N° 6 Adiestramiento en forma continua.

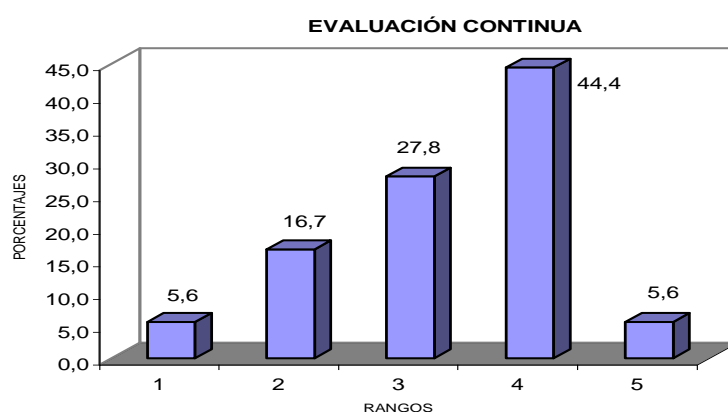
#### Análisis del Ítem N° 1

Los resultados del Ítem Número 1 permiten indagar sobre si la institución se preocupa por el adiestramiento y el desarrollo del personal en forma continua, el 38,9% de los Profesional Legislativo sostienen que probablemente no, el 27,8% indicó estar indeciso, un 22,2% probablemente si, mientras que definitivamente si y definitivamente no opinaron el 5,6% respectivamente. Se infiere que la institución no se preocupa por el adiestramiento y desarrollo del Profesionales Legislativos, no en forma continua y planificada, afectando la calidad de la del desempeño en el proceso de formación de las leyes.

## Cuadro N° 15.

### Evaluación Continua.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
2. Evaluación continua	1	1	5,6
	2	3	16,7
	3	5	27,8
	4	8	44,4
	5	1	5,6
Total		18	100,00



### Gráfico Análisis del Ítem N° 2

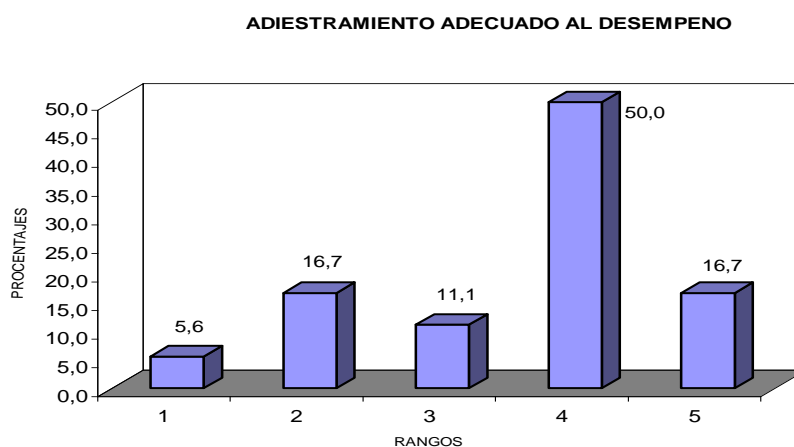
#### Análisis del Ítem N° 2

El Ítem Número 2 se refiere al interés de la institución por evaluar al personal durante los últimos tres años, el 44,4% de los Profesionales Legislativos, indicaron que Definitivamente no habían sido evaluados durante ese período, mientras que un 27,8% se mostró indeciso ante la respuesta, un 16,7% indicó que probablemente si y definitivamente si y definitivamente no un 5,6% respectivamente. Se deduce que los encuestados no han sido evaluados. Otros desconocen o infieren ser evaluados de forma indirecta, afectando de alguna manera el desempeño en sus labores.

## Cuadro N° 16.

### Adiestramiento adecuado al Desempeño.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
3. Adiestramiento adecuado el desempeño	1	1	5,6
	2	3	16,7
	3	2	11,1
	4	9	50,0
	5	3	16,7
Total		18	100,00



### Gráfico N° 8 Adiestramiento adecuado al Desempeño

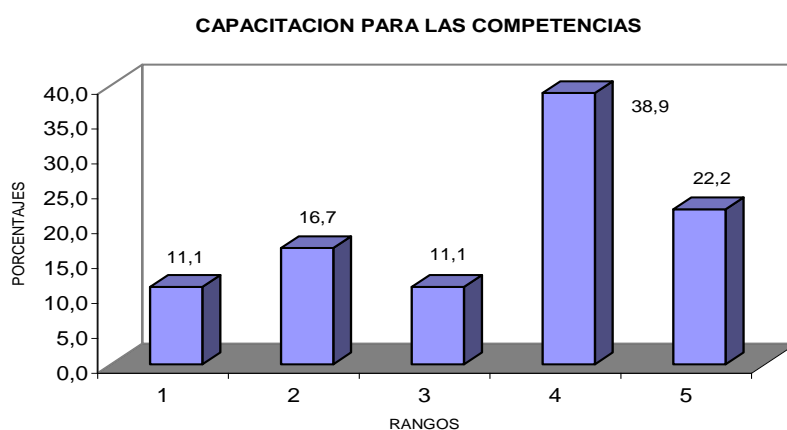
#### Análisis del Ítem N° 3

En el Ítem Número 3 que refiere a si el sistema de adiestramiento de la Institución, está adecuado con las actividades en las cuales se desempeñan los profesionales legislativos, un 50% consideró que definitivamente no, mientras que un 16,7% consideró que probablemente no y un porcentaje igual que probablemente si, el 11,1% estaba indeciso y el 5,6% dijo que definitivamente si. Las respuestas indican que de la mayoría considera que el sistema de adiestramiento, no está adecuado a las actividades en las cuales se desempeña lo que permite deducir que no se adiestra a este personal conforme a sus competencias.

## Cuadro N° 17.

### Capacitación para las Competencias.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
4. Capacitación para las Competencias	1	2	11,1
	2	3	16,7
	3	2	11,1
	4	7	38,9
	5	4	22,2
Total		18	100,00



### Gráfico N° 9 Capacitación para las Competencias

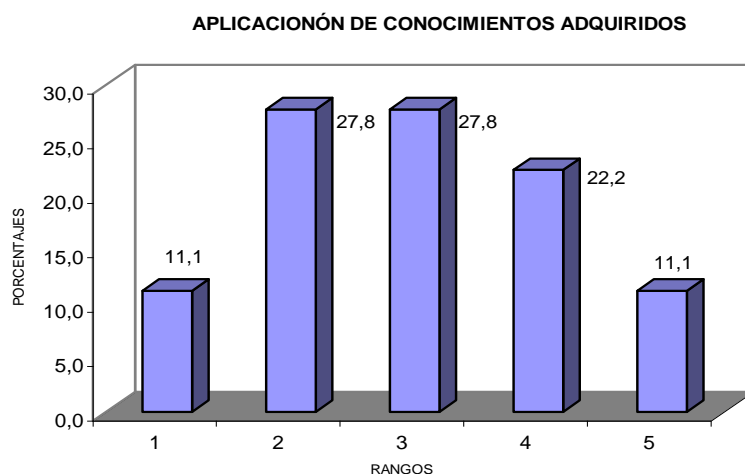
#### Análisis del Ítem N° 4

El Ítem 4 nos remite a si el método de capacitación dirigido a los trabajadores está adaptado a las competencias de estos, el 38,8% consideró que probablemente no es así, mientras un 22,2% indicó que definitivamente no, un 16,7% dijo que si, mientras que estaban indecisos o consideraron que si un 11,1% respectivamente. Se infiere que más de la mitad la mitad de los encuestados consideran que el método de capacitación no está adaptado a sus competencias lo que definitivamente interfiere en el desenvolvimiento de sus tareas cuando se encuentran desarrollando el proceso de formación de las leyes.

## Cuadro N° 18.

### Aplicación de los Conocimientos Adquiridos.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
5. Aplicación de Conocimientos Adquiridos	1	2	11,1
	2	5	27,8
	3	5	27,8
	4	4	22,2
	5	2	11,1
Total		18	100,00



### Gráfico N° 10 Aplicación de los Conocimientos Adquiridos.

#### Análisis del Ítem N° 5

Los resultados del Ítem Número 5 permiten conocer sobre los conocimientos adquiridos en los cursos se pueden aplicar continuamente en el desempeño del trabajador; la respuesta de estar indeciso o probablemente si obtuvo un 27,8% respectivamente mientras que un 22,2% indicó que probablemente no y a los extremos de definitivamente si y definitivamente no estuvo un 11,1% respectivamente. Se infiere que los profesionales Legislativos no están claros en lo que respecta a la aplicación de sus conocimientos adquiridos para el desempeño de sus funciones.

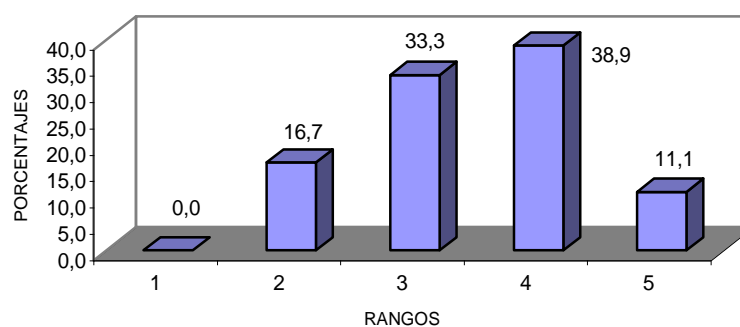


### Cuadro N° 19.

#### Plan de Evaluación en sintonía con el Adiestramiento recibido.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
6. Plan de Evaluación en sintonía con el Adiestramiento recibido	1	0	0,0
	2	3	16,7
	3	6	33,3
	4	7	38,9
	5	2	11,1
Total		18	100,00

PLAN DE EVALUACIÓN EN SINTONÍA CON EL ADIESTRAMIENTO RECIBIDO



#### Gráfico N° 11 Plan de Evaluación en sintonía con el Adiestramiento recibido.

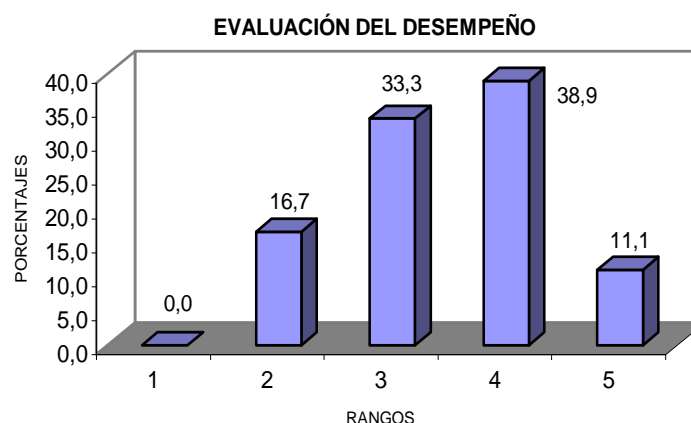
##### Análisis al Ítem N° 6.

El Ítem Número 6 nos permitió indagar sobre si el sistema de evaluación de personal está en sintonía con el plan de adiestramiento para el área de trabajo, los encuestados sostienen en un 38,9 % que probablemente no, un 33,3% está indeciso un 16,7% probablemente si y un 11,1% que definitivamente no. Las respuestas indican que la mayoría infiere que el sistema de evaluación no esta en sintonía con los planes de adiestramiento lo que deduce el adiestramiento y la evaluación no son planificados en función al desempeño laboral.

## Cuadro N° 20.

### Evaluación de Desempeño.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
7. Evaluación de Desempeño	1	0	0,0
	2	3	16,7
	3	6	33,3
	4	7	38,9
	5	2	11,1
Total		18	100,0



## Gráfico N° 12 Evaluación de Desempeño

### Análisis al Ítem N° 7.

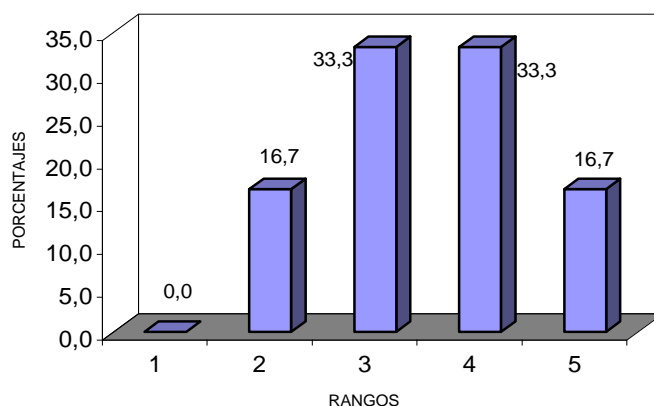
El Ítem Número 7 nos permitió conocer sobre si el sistema de evaluación al profesional Legislativo, le permite conocer los aspectos positivos y negativos de su desempeño, un 44,4% estuvo indeciso en su respuesta, mientras que el probablemente si o probablemente no respondió un 22,2% respectivamente y un 11,1% que definitivamente no. Se puede decir que la mayoría desconoce las repercusiones del sistema de evaluaciones su desempeño laboral.

## Cuadro N° 21.

### Mejoramiento Continuo.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
8. Mejoramiento continuo	1	0	0,0
	2	3	16,7
	3	6	33,3
	4	6	33,3
	5	3	16,7
Total		18	100,0

#### MEJORAMIENTO CONTINUO



### Gráfico N° 13 Mejoramiento Continuo.

#### Análisis al Ítem N° 8

El Ítem Número 8 se refiere a si la Institución se preocupa por implementar planes de capacitación continuos para las mejoras del desempeño laboral del Profesional Legislativo, las respuestas indeciso y probablemente no obtuvieron un 33,3% respectivamente, probablemente si y definitivamente no un 16,7% lo que nos permite inferir que la mayoría indica que no existe un plan de mejoramiento continuo por parte de la institución.

Como se observa en cada uno de los ítems analizados para considerar las estrategias de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes, y el haberle asignado rangos entre 1 y 5, considerando las variables fundamentales del problema; se observó a través del diagnóstico que los encuestados inclinan sus respuestas hacia la indecisión y hacia los extremos negativos de las probabilidades con respecto a como la organización no cuenta con programas de adiestramiento y evaluación, que se ajusten a las actividades que realiza el personal Profesional Legislativo, lo que repercute en el desempeño al momento de generar el proceso de formación de las leyes, demostrándose la importancia de definir planes de Capacitación adaptados a las competencias.

#### IV. 2 PARTE II: Preguntas del instrumento B

##### Cuadro No 22

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales que permiten identificar las alternativas respecto a las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo del instrumento “A”, aplicado a 18 trabajadores de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.

NUMERO DEL ITEM	ESCALA											
	1		2		3		4		5		Totales	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1. Relación Actividades y Desempeño	6,0	33,3	8,0	44,4	2,0	11,1	1,0	5,6	1,0	5,6	18,0	100
2. Realiza actividades conjuntas	13,0	72,2	4,0	22,2	1,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	18,0	100
3. Actividades conjuntas y problemas con su desempeño	1,0	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	17,0	94,4	0,0	0,0	18,0	100
4. Actividades y destrezas en el proceso de formación de leyes	6,0	33,3	6,0	33,3	4,0	22,2	2,0	11,1	0,0	0,0	18,0	100
5. Conocimientos para ejecución de actividades	9,0	50,0	6,0	33,3	2,0	11,1	1,0	5,6	0,0	0,0	18,0	100
6. Metodología para el desempeño en el trabajo	4,0	22,2	5,0	27,8	2,0	11,1	5,0	27,8	2,0	11,1	18,0	100

Fuente: Gerdel y Luis (2008) Instrumento elaborado por las investigadoras.

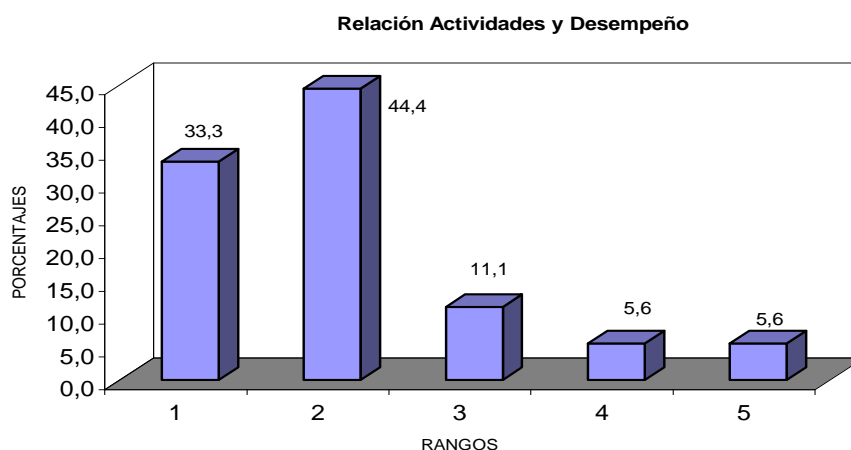
En el segundo instrumento, la población exterioriza sus opiniones en relación a las Actividades, Desempeño y Competencias en su entorno laboral. De conformidad a sus respuestas, las investigadoras pueden demostrar lo importante que son las actividades, individuales y conjuntas con otros miembros de la organización, la metodología de trabajo. El conocimiento y las destrezas para el proceso de formación de las leyes, son factores necesarios que infieren en el desarrollo de las actividades. Igualmente al indicar sobre lo significativo de definir un modelo para mejorar la calidad del desempeño en la elaboración de los proyectos de ley, el 94,4% de los encuestados manifestó que definitivamente si era beneficioso, lo que permite a las investigadoras, sugerir un modelo adaptándolo a las características de la organización que oriente al personal Profesional Legislativo, para las mejoras de la calidad de su desempeño en el proceso.

A continuación se presenta las evaluaciones a cada ítem del instrumento con sus respectivas gráficas:

### Cuadro Nº 23.

#### Relación Actividades y Desempeño.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
1. Relación Actividades y Desempeño	1	6	33,3
	2	8	44,4
	3	2	11,1
	4	1	5,6
	5	1	5,6
Total		18	100,0



#### Gráfico Nº 14 Relación Actividades y Desempeño

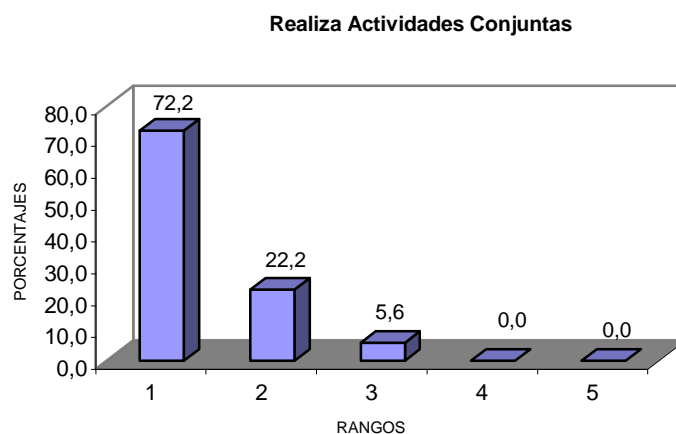
##### Análisis del Ítem Nº 1

Los resultados del Ítem Número 1 permiten indagar sobre si las actividades que realiza en su puesto de trabajo, están relacionadas con el desempeño de sus funciones, el 44,4% de los Profesional Legislativo sostienen que probablemente si están relacionadas con su desempeño, el 33,3% indicó que definitivamente si y definitivamente no o indecisos opinaron el 5.56% respectivamente. Se infiere las actividades que realiza en su puesto de trabajo, están relacionadas con el desempeño de las funciones que desarrolla el Personal Profesional Legislativa en sus puestos de trabajo.

#### Cuadro N° 24.

#### Realiza actividades conjuntas.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
2. Realiza actividades conjuntas	1	13	72,2
	2	4	22,2
	3	1	5,6
	4	0	0,0
	5	0	0,0
Total		18	100,0



#### Gráfico N° 15 Realiza actividades conjuntas

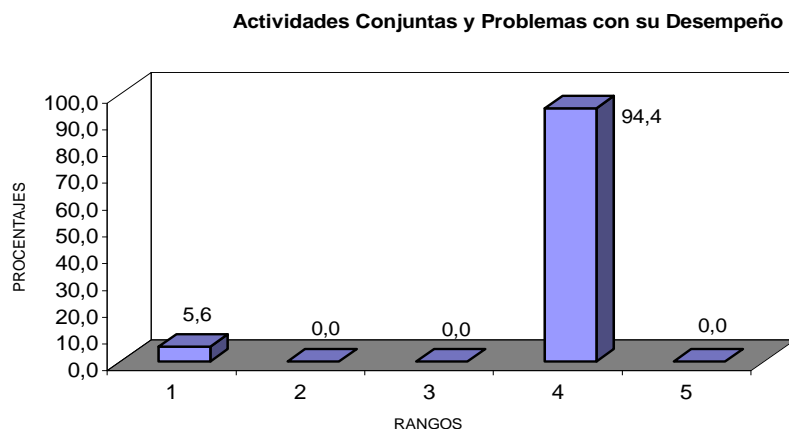
#### Análisis del Ítem N° 2

El Ítem Número 2 se refiere a las actividades conjuntas que realiza el personal Profesional Legislativo con otros miembros de la institución, el 72,2% indicó que definitivamente si, mientras que el 22,2% de los encuestados indicaron que probablemente si y un 5,56% mostró estar indeciso. Se deduce que los encuestados en su mayoría realizan actividades conjuntas con otros miembros de la institución.

**Cuadro N° 25.**

**Actividades conjuntas y Problemas con su Desempeño.**

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
3. Actividades conjuntas y problemas con su desempeño	1	1	5,6
	2	0	0,0
	3	0	0,0
	4	17	94,4
	5	0	0,0
Total		18	100,0



**Gráfico N° 16 Actividades conjuntas y Problemas con su Desempeño**

**Análisis del Ítem N° 3**

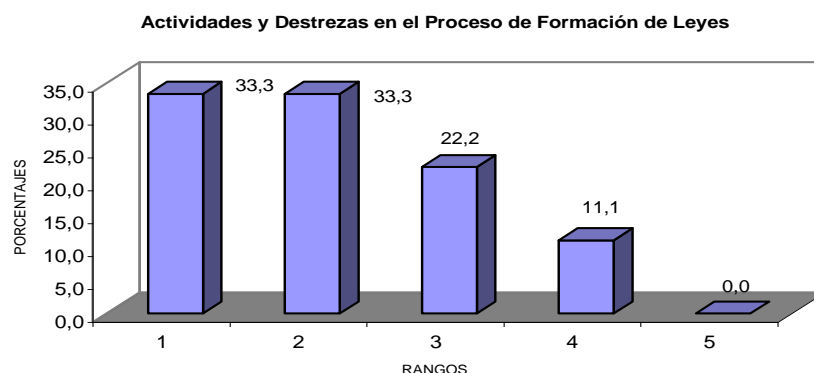
En el Ítem Número 3 que refiere a si las actividades que lleva a cabo el personal Profesional Legislativo conjuntamente con otras personas presentan problemas para el desempeño de sus labores cotidianas, el 94,4% consideró que probablemente no, mientras que un 5,56% indicó que definitivamente si. La respuesta infiere que la gran mayoría considera que las actividades que lleva a cabo el personal Profesional Legislativo conjuntamente con otras personas no presentan problemas con su desempeño.



## Cuadro Nº 26.

### Actividades y destrezas en el proceso de formación de leyes.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
4. Actividades y destrezas en el proceso de formación de leyes	1	6	33,3
	2	6	33,3
	3	4	22,2
	4	2	11,1
	5	0	0,0
Total		18	100,0



### Gráfico Nº 17 Actividades y destrezas en el proceso de formación de leyes.

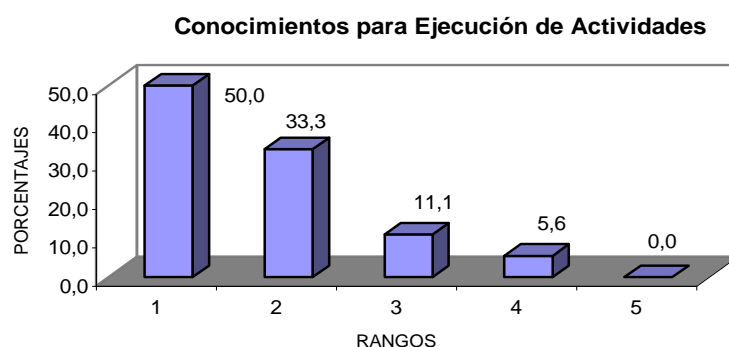
#### Análisis del Ítem Nº 4

El Ítem 4 nos remite a si el tipo de actividad y destreza que posee el personal Profesional Legislativo, interviene en el proceso de formación de las leyes, las opciones definitivamente si y probablemente si, fueron consideradas por un 33,3% respectivamente, el 22,2% estuvo indeciso y el 11,1% consideró que probablemente no. Esta respuesta que está totalmente relacionada con el tema investigado, no permite deducir que la mayoría considera que las actividades y destrezas que poseen si interviene en el proceso de formación de las leyes; sin embargo mas del 50% indicó estar indecisos o que probablemente no, esto infiere en el desarrollo del proceso de formación de las leyes.

## Cuadro N° 27.

### Conocimientos para ejecución de actividades.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
5. Conocimientos para ejecución de actividades	1	9	50,0
	2	6	33,3
	3	2	11,1
	4	1	5,6
	5	0	0,0
Total		18	100,0



### Gráfico N° 18 Conocimientos para ejecución de actividades

#### Análisis del Ítem N° 5

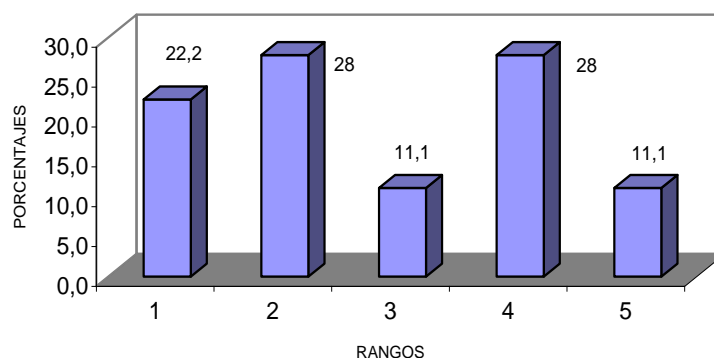
Los resultados del Ítem Número 5 permiten conocer sobre si son trascendentales los conocimientos requeridos para la ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de formación de las leyes. El 50% consideró que definitivamente si lo son, un 33,3% consideró que probablemente si, un 11,1% se mostró indeciso y un 5,56% indicó que probablemente no. Estas respuestas nos permiten indicar que los conocimientos requeridos para la ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de formación de las leyes son definitivamente trascendentales para la formación de los proyectos.

## Cuadro N° 28.

### Metodología para el Desempeño en el trabajo.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
6. Metodología para el desempeño en el trabajo	1	4	22,2
	2	5	28
	3	2	11,1
	4	5	28
	5	2	11,1
Total		18	100,0

Metodología para el Desempeño en el Trabajo



### Gráfico N° 19 Metodología para el Desempeño en el trabajo

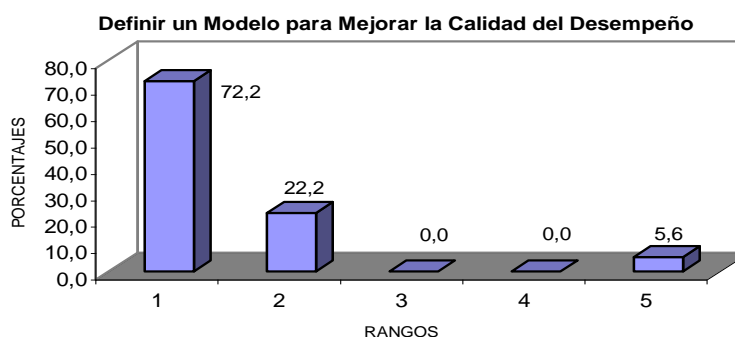
#### Análisis al Ítem N° 6

El Ítem Número 6 nos permitió indagar sobre si el método de trabajo actual en el proceso de formación de las leyes, permite que el personal Profesional Legislativo tenga un mejor desempeño. Los encuestados respondieron probablemente si un 28%, el 22,2% respondió que definitivamente si, el 28% respondió probablemente no y el 11,1%, fue la respuesta, definitivamente no o estar indecisos, respectivamente. Las contestaciones indican que los encuestados mantienen una posición antagónica, respecto a sus opiniones sobre el método de trabajo actual en el proceso de formación de las leyes y su incidencia en un mejor desempeño.

### Cuadro N° 29.

#### Definir un modelo para mejorar la calidad del Desempeño.

ITEM	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	Frecuencia absoluta	%
7. Definir un modelo para mejorar la calidad del desempeño	1	13	72,2
	2	4	22,2
	3	0	0,0
	4	0	0,0
	5	1	5,6
Total		18	100,0



#### Gráfico N° 20 Definir un modelo para mejorar la calidad del Desempeño.

#### Análisis al Ítem N° 7

El Ítem Número 7 nos permitió conocer sobre si el personal Profesional Legislativo estima significativo la propuesta de definir un modelo para mejorar la calidad del desempeño en la elaboración de los proyectos de ley, el 72,2% consideró que definitivamente si, el 22,2% que probablemente si y el 5,56% que definitivamente no. Las respuestas emitidas nos permiten responder la interrogante realizada en los objetivos respecto a la sugerencia de un Modelo adaptado a las características de la organización para mejorar la calidad del desempeño en el proceso de la formación de los proyectos de ley.

En el segundo instrumento, cada uno de los ítems analizados, permitieron identificar las alternativas respecto a las actividades, y competencias relacionadas con el desempeño, se observó a través del estudio que los encuestados dirigen sus respuestas a que definitivamente si y probablemente si están de acuerdo con la realización de acciones para mejorar su desempeño, enfatizando la importancia del conocimiento, la metodología y la necesidad de un modelo para optimizar la calidad en los procesos de formación de las leyes. Por lo que se sustenta la sugerencia de definir un modelo para las mejoras de la calidad en esta actividad, demostrándose las interrogantes de las investigadoras al plantear los objetivos de la presente investigación, permitiendo corroborar las causas de las insuficiencias en el Personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional, en el proceso de formación de las leyes, enlazado con la ausencia de un instrumento modelo como herramienta que coadyuve a evaluar adecuadamente su desempeño y competencias que defina acciones de manera efectiva, para planear adecuadamente los procedimientos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **V. 1. Conclusiones**

Culminada la presente investigación, y de acuerdo a los resultados obtenidos al medir las variables en estudio, se concluye que los objetivos fueron logrados, debido a los siguientes aspectos:

- Se infiere que con respecto a las Consideraciones de Tipo Organizacional para la Capacitación en el Proceso de Formación de las Leyes y las Actividades, Desempeño y Competencias, la institución no ajusta su planificación en concordancia con las funciones que desempeña el personal Profesional Legislativo.
- A pesar de que la Asamblea Nacional cuenta con un Manual de Cargos por competencias elaborado por la Dirección General de Desarrollo Humano de la Asamblea Nacional, no existen instrumentos evaluativos actuales, ni su aplicación a favor del desempeño laboral del personal.
- El Manual de Cargos describe competencias relacionadas con el proceso de formación de las leyes en los niveles Profesionales II, III y IV (Cargos de Investigadores Legislativos y Abogados) y la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos cuenta en su estructura, sólo con tres profesionales en éste nivel produciendo deficiencias al efectuarse el proceso de formación de leyes.
- Se evidencia en las respuestas obtenidas que la mayoría de los Profesionales Legislativos de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, pertenece al Nivel Profesional I, lo cual responde a lo impreciso de las respuestas relacionadas con las necesidades en sus funciones.

- Del 100% del personal Profesional Legislativo de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, el 84% tiene un nivel Profesional I, implica que es un personal que apoya solo la parte investigativa, sus competencias están dirigidas a la fase uno en el proceso de formación de las leyes.
- En lo que respecta a la importancia del conocimiento requerido por el personal Profesional Legislativo para las actividades que intervienen en el proceso de formación de las leyes, se deduce que son trascendentales para desarrollar los procedimientos, lo que confirma la necesidad de Profesionales de Nivel II a más en las áreas donde se desarrolla el proceso de formación de las leyes.
- Es necesaria la implementación de un proceso evaluativo continuo ya que el personal Profesional Legislativo, desconoce si es evaluado formal o informalmente.
- El análisis de la documentación nos permitió verificar que en la Asamblea Nacional, es más importante las funciones de seguimiento y control al de las funciones legislativas, a pesar de ser éste el primer mandato establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Se desprende de las respuestas obtenidas, que el personal Profesional Legislativo, esta orientado al trabajo en equipo con el resto de los trabajadores, sin menoscabo del desempeño de sus propias funciones.
- Se evidenció que el personal Profesional Legislativo, esta en desacuerdo con la metodología implementada internamente en la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, para abordar el proceso de formación de las leyes que le son asignadas.

- De acuerdo a los resultados del instrumentos referido a las Actividades, Desempeño y Competencias del Personal Profesional Legislativo, el 94,4%, consideró necesaria la propuesta de un modelo adaptado a las características de funcionamiento de la Comisión, para mejorar la calidad del desempeño y competencias en el proceso de la formación de los proyectos de ley, sugerencia realizada por las investigadoras en el presente estudio.
- Como resultado de los rasgos de actuación evaluados, se pudo comprobar la relación existente entre las apreciaciones de las tareas ejecutadas por los trabajadores y el alto agrado de estos por el desempeño de sus funciones.

## **V.II. Recomendaciones.**

Producto de las conclusiones anteriores se formulan las siguientes recomendaciones a los Supervisores de la Comisión de Administración y Servicios Públicos de la Asamblea Nacional.

1. Comprobada la necesidad de la implementación de un proceso de valoración del desempeño laboral, se sugiere la instrumentación de un plan de evaluación de conformidad al Manual de Cargos por competencias existente, adaptándolo a las características de la organización, asociándolo a la función legislativa
2. Dada la importancia del Manual de Cargo por Competencias existente en la Asamblea Nacional, dirigido a especificar las competencias a nivel general, se sugiere Definir un Modelo adaptado a las funciones legislativas, con la inclusión de las competencias relacionadas con las funciones legislativas que requiere el personal para el desarrollo de los procesos de formación de las leyes.



3. Se sugiere, capacitar a los profesionales del Nivel I para que alcance uno superior y obtengan las competencias necesarias para abordar el proceso de formación de leyes.
4. Se recomienda al personal supervisorio de la Comisión Permanente de Administración y Servicios Públicos, la instrumentación del modelo sugerido y la implementación del un proceso evaluativo continuo.

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDAD	FECHA	AGOSTO			SEPTIEMBRE							OCTUBRE		
			08 al 12	15	27	08 al 12	13 al 26	27	28	29 y 30	01 al 05	06 y 07	8	9	10
1	Revisión del Anteproyecto														
2	Reunión con la Tutora														
3	Arqueo Bibliográfico														
4	Mejoramiento del marco teórico														
5	Elaboración de Instrumentos														
6	Prueba de instrumentos														
7	Recolección de datos														
8	Procesamiento de datos														
9	Análisis de datos														
10	Redacción de informe														
11	Revisión y corrección														
12	Entrega de informe final														

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Los conceptos que a continuación se describen, son los que se utilizaron en la presente investigación:

**Calidad de Trabajo:** Según Chiavenato (1999), representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de una empresa mediante su actividad en ella. Comprende factores como la satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidad de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, posibilidad de participar y libertad de decidir.

**Cantidad de Trabajo o Tareas:** Para Chiavenato (1999), es el conjunto de actividades que se exigen a una persona en un rol asignado dentro de la organización.

**Capacidad:** Dolan y otros (1999), señalan que: “Es la habilidad para programar e integrar los diferentes elementos de su trabajo, y de coordinar las acciones a seguir, con miras a la consecución de los objetivos propuestos”.

**Comunicación:** Para Chiavenato (1999), “La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores”

**Desempeño:** Indica Chiavenato (1999) que el desempeño es una etapa de control que permite mediante el monitoreo observar como marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información necesaria de este. Edward Lowler (1993) (citado por Chiavenato 1999), indica que el desempeño del cargo varía de persona a persona y

depende de innumerables factores condicionantes, entre otros, el valor de las recompensas, el esfuerzo individual, la capacidad del individuo, el ambiente de trabajo.

**Eficacia:** Para Chiavenato (1999), es una medida normativa del logro de resultados de la utilización de los recursos en proceso. La eficacia en una organización se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (Bienes o Servicios).

**Eficiencia:** Es una medida normativa de la utilización de recursos. En una organización es la relación entre costos-beneficio, enfocados hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas con el fin de que los recursos se utilicen del modo mas racional posible.

**Factores Externos:** De acuerdo a la Teoría de Herzberg los factores externos están basados en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado al exterior). Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores: 1. Factores higiénicos, indican que la satisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión y del contexto general del cargo. 2. Factores motivacionales: La satisfacción del cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo.

**Factores Internos:** Según Shultz (2000), los factores internos lo sustenta Maslow en su Teoría de las Necesidades Humanas. Parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior. El enfoque de Maslow (aunque demasiado amplio), representa para la Administración de Recurso Humano un valioso modelo del comportamiento de las personas. Las cinco categorías de las necesidades son: Fisiológicas, de Seguridad, de Pertenecer al Grupo y de Amor, de Estimulación y de Autorrealización.

**Funciones:** Dessler (1996), define la función en término de varios roles, en un conjunto de conductas identificadas con una posición. Una variedad de roles o funciones, permiten a los individuos actuar más eficazmente.

Las funciones, estructuran la unidad a través de las relaciones formales que determinan cómo el trabajo está dividido y coordinado.

**Iniciativa del Trabajo:** Todo cargo se adapta y ajusta al desempeño profesional de un sujeto o grupo de sujetos que lo ejecuten. La ampliación y enriquecimiento que los individuos aporten, se convierten en actividades que mejoran su calidad. Chiavenato (1999).

**Planificación de tareas:** Estas describen detalladamente las funciones del cargo (que hace el ocupante), Los objetivos organizacionales, sólo podrán lograrse si las tareas de la organización están suficientemente integradas (quienes realizan la tarea, la exigencia de la tarea y el ambiente físico).

**Rendimiento Laboral:** La definición del rendimiento laboral es la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización (Stoner, 1994).

Según Adam (1987), “El rendimiento laboral de los empleados debería reflejar una idónea aplicación de los estilos de liderazgo, para obtener buenos y confiables resultados”.

Se debe recordar que el recurso más importante para toda organización es el ser humano, debido a que su rendimiento laboral es fundamental para el logro de las metas y objetivos y de este podría depender el gran éxito o fracaso que pueda tener la organización.

**Responsabilidad:** Según Chiavenato (1999), “Es la capacidad de responder por los actos y obligaciones inherentes al cargo, en función a los objetivos establecidos tanto individuales como del logro”.

**Responsabilidad implícita:** Para Chiavenato (1999),

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo -además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa e indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdida o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

**Supervisor:** Schultz (2000), cita a James y Charles Wankel, (1994), indica que “Existen personas que se ubican en las cúspides de la organización que puedan dinamizar, los recursos de la institución, es decir, canalizan y dirigen los procesos”.

Comúnmente a estos actores se les llama jefes, supervisores, capataces, superintendentes y gerentes, y el estilo que ellos pongan de manifiesto al dirigir a sus subordinados va a influir en la percepción que estos tengan sobre la organización o empresa, sobre la satisfacción de sus expectativas personales y laborales lo cual conlleva a maximizar el rendimiento, es decir, calidad y cantidad de trabajo y por ende mejora en la producción.

**Tareas:** Como lo señala Chiavenato (1999), “Las tareas son la enumeración de funciones de un cargo. Las mismas diferencian un cargo de otro”. Es un conjunto de actividades individuales (cargos simples y rutinarios) que ejecuta el ocupante de un cargo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMARISTA, Reyes. (1995). **Trabajo de Mérito para Ascender a Profesor Agregado**. Trabajo no publicado. Universidad Simón Rodríguez. Venezuela.
- ARIAS, F. (1997). **El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración**. Caracas: Episteme.
- ARIAS GALICIA, F. (1991) **Administración de los Recursos Humanos**. (Segunda Edición) .México. Editorial Trillas.
- ARELLANO GAULT, David (2004) **Gestión Estratégica para el Sector Público Del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional**. México, Fondo de Cultura Económica.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE DE VENEZUELA (1999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Venezuela. Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5453 Extraordinaria del 24 de Marzo del 2000.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2001) **Ley Orgánica de la Administración Pública**. Venezuela. Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37305 del 17 de Octubre del 2001
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2002) **Ley del Estatuto de la Función Pública**. Venezuela. Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 del 06 de Septiembre del 2002.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2002) **Estatuto Funcionario de la Asamblea Nacional**. Venezuela. Caracas Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37598 del 26 de Diciembre del 2002
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2005) **Reforma del Reglamento Interior y de Debates de la Asamblea Nacional**. Venezuela. Caracas Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.789 del 26 de Octubre del 2005.
- ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2005) **Resolución por la cual se aprueba el Manual de Cargos por competencias elaborado por la Dirección General de**

**Desarrollo Humano y la Dirección de Planificación y Desarrollo Humano de la Asamblea Nacional.** Gaceta Oficial República Bolivariana de Venezuela N° 38.302 de fecha 28 de octubre de 2005.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2005) **Resolución por mediante la cual se aprueba el Manual Descriptivo de Cargos Dirección General de Desarrollo Humano y la Dirección de Planificación y Desarrollo Humano de la Asamblea Nacional Venezuela.** Caracas Gaceta Oficial de República Bolivariana de Venezuela N° 5.844 de fecha 10 de julio de 2007.

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS (2007). **Manual de Organización de la Asamblea Nacional** 3era. Versión. Venezuela. Caracas. Material Mimeografiado

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO LEGISLATIVO Y ASESORIA JURIDICA (2008). **Método Dialéctico de Construcción de Leyes Documento Resumen.** Venezuela. Caracas. Material Mimeografiado

ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2008) **Convención Colectiva de Trabajo entre la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y el Sindicato Nacional de Funcionarios de Carrera Legislativa de la Asamblea Nacional (SINFUCAN) Periodo 1° de enero del 2008 al 31 de Diciembre del 2009.** Venezuela. Caracas. Imprenta Asamblea Nacional

BALESTRINI ACUÑA, Miriam (2002) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación.** Caracas-Venezuela. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús M. (1.998) **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad.** Bogotá D.C. Colombia. 3R Editores.

BENNIS, W. (1990). **Como Llegar a ser Líder.** Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

BRAVO, L., MÉNDEZ P., y RAMÍREZ T. (1987). **La Investigación Documental y Bibliográfica.** Caracas: Panapo.

CARDOZO y NAVAS. (1994). **Análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral.** Trabajo de grado de maestría no publicado Universidad Central de Venezuela. Caracas.



- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1997). **Ley Orgánica de Trabajo**. Venezuela Caracas. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.152 del 19 de Junio 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto (1993). **Iniciación a la Administración General**. México: McGraw Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw Hill Interamericana..
- CHIAVENATO, Idalberto (2005). **Gestión de Talento Humano. El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones**. Colombia.: McGraw Hill Interamericana.
- DAVENPORT, Tomás O (2006). **Capital Humano; Creando Ventajas Competitivas a Través de las Personas**. España. Ediciones Deusto.
- DAVENPORT, Tomás O (2006). **El Trabajo del Conocimiento y el Futuro de la Dirección. Las claves del Liderazgo. Los pensadores más Brillantes de Hoy escriben para los Directores del Mañana**. España. Ediciones Deusto.
- DESSLER, G. (1996). **Administración de Personal**. (6ta edición). México. Prentice Hall.
- DOVALE, A; ANDRADE, M.; MONGES G. y ANES, J. (2005). Propuesta del Manual de Cargos por Competencias para la Asamblea Nacional. Venezuela. Caracas. **Material Mimeografiado**.
- DRUCKER, P. (1996). **Administración Dinámica**. Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill Colombia.
- GUTIÉRREZ, Baltasar (2003). **Derecho Parlamentario. Nacional**, Caracas. Ediciones de la Asamblea Trabajo de ascenso presentado a las autoridades de la UCV. Con el fin de ascender al escalafón de profesor agregado.
- IVEPLAN, (1991). **Guía de Gestión estratégica Corporativa una Propuesta Metodológica**. Serie Documentos N° 1.
- IVEPLAN, (2000). **Planificación y Política. Líneas de investigación de IVEPLAN y consideraciones Metodológicas para su definición. Guía Metodológicas para la defensa del trabajo especial de grado de los postgrados de IVEPLAN**. Serie Cuadernos N° 13.
- HERNÁNDEZ S.;R. FERNANDEZ, C.,C. BAPTISTA L., P. (2000). **Metodología de la Investigación**. México. Mc. Graw Hill
- LEBAS D., Lesny T. (1997) **La Productividad de la Administración Pública Venezolana. Caso: Ministerio de Relaciones Interiores**. Venezuela Caracas Trabajo Especial de Grado de Magister

Scientiarum en Gerencia Personal. Instituto Nacional Politécnico de las Fuerzas Armadas Nacionales.

LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA. (1975). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1638**, Marzo 8, 1975

LÓPEZ O., Miguel (2001) **Técnica Legislativa** serie jurídica Mc. Graw Hill. Impresa.

MARTINEZ B., Wilmers E. (2008) **Sistema de Evaluación del Desempeño Basado en Competencia. Caso: Consejo Municipal del Municipio Vargas.** Venezuela Trabajo Especial de Grado de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Bolivarianas.

MEJÍAS, J. Y RODRÍGUEZ, R. (1999). **Propuesta de Mejoras para la Gestión de la Oficina de Personal del Colegio Universitario de Caracas.** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

MILKOVICH, George T. y BOUDREM, John W (1994). **Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia** (6 ta. Edición.). México Addison Wesley Iberoamericana.

MORENO, A, e Isnovel, J. (1995). **Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño.** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

ORTEGA, E. (1996). **Diseño de un Modelo de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, la evaluación de desempeño, el control de la calidad de gestión, el adiestramiento y capacitación.** Trabajo Especial de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

PACHECO, Juan Carlos; CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO, Carlos H. (2002) **Indicadores Integrales de Gestión. Incluye Modelo de Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard).** Bogotá D.C. Colombia. Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, S.A

PATELLA STRANEZZI, SANTA Y MARTINS PESTANA, FELIBERTO (2003), **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

PÉREZ, Alexis G (2002), **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).

PÉREZ J.(1997). **Indicadores de Gestión en la función de compensación de Recursos Humanos.** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA (1999). **Decreto con Rango y Fuerza de Ley Sobre la Simplificación de los Trámites Administrativos (DRFLSSTA). Decreto N° 368 de fecha 05 de Octubre de 1999.** Venezuela. Caracas Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.393 de fecha 22 de octubre de 1999.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA (1999). **Decreto con Rango y Fuerza de Ley Sobre la Simplificación de los Trámites Administrativos (DRFLSSTA). Decreto N° 368 de fecha 05 de Octubre de 1999** Venezuela. Caracas Gaceta Oficial N° 36.845 de fecha 7 de diciembre de 1999. Reimpresión por error Material
- RAMÍREZ, T. (1999). **Como hacer un proyecto de investigación.** Guía práctica. Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas.
- SABINO, Carlos A. (1994) **Como hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escrito (3 era. Edición)** Revisada y ampliada. Caracas. Editorial PANAPO de Venezuela.
- SABINO, Carlos A. (2002) **El Proceso de Investigación (Nueva Edición Actualizada) Revisada y Ampliada.** Caracas. Editorial PANAPO de Venezuela
- SAMPIERI, H., y Otros. (1991). **Metodología de la investigación** Segunda Edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- SÁNCHEZ P., Raquel Y. (2008) **La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela 1999: Hacia las Nuevas Transformaciones de la Administración Pública de Cara al Ciudadano.** Venezuela Caracas Trabajo Especial de Grado de Magister Scientiarum en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Bolivarianas.
- SCHULTZ, D. (2000). **Psicología Industrial.** Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- TAMAYO y TAMAYO, M (1992), **El Proceso de la Investigación Científica.** México. Limusa.
- TAMAYO y TAMAYO, M (2005), **Investigación para Jóvenes.** México. Limusa.
- TORRES, Katuska (2000). **GUÍA METODOLÓGICA PARA LA PRESENTACIÓN ESCRITA Y LA DEFENSA DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO DE LOS POSTGRADO DE IVEPLAN.** IVEPLAN, Caracas. Venezuela
- UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR (2003) **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctóres.** Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas. Venezuela

- USM. (1999). **Manual de Normas para la Elaboración, presentación y evaluación de Trabajos especiales de Grado.**
- VÁSQUEZ L., Dulce M. (1995). **Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño.** Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- VÉLIZ, Arnaldo (2005). **¿Cómo Hacer y Defender una Tesis?** Segunda Edición. Venezuela. Caracas. Editorial Texto.
- VETENCOURT V. Belkis (1993). **Manual de Técnica Legislativa Banco Central de Venezuela,** Colección de Estudios Jurídicos, Tipografía Olimpia C.A.
- VILLEGAS, José (1988). **Administración de Personal.** México: McGraw Hill.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 1**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA**  
**ASAMBLEA NACIONAL.**



**ANEXO N° 2**

**CUESTIONARIO N° 1**

**CONSIDERACIONES DE TIPO ORGANIZACIONAL PARA LA  
CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS LEYES**



## **CUESTIONARIO N° 1**

### **CONSIDERACIONES DE TIPO ORGANIZACIONAL PARA LA CAPACITACIÓN EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LAS LEYES**

1. La institución se preocupa por el adiestramiento y desarrollo del personal en forma continua y planificada.  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No
2. La Institución se ha interesado los últimos tres años por evaluarlo  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Definitivamente No ( ) Probablemente No
3. El sistema de adiestramiento de la Institución, está adecuado con las actividades en las cuales usted se desempeña  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No
4. El método de capacitación dirigido a los trabajadores está adaptado a las competencias de estos  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Definitivamente No ( ) Probablemente No
5. Los conocimientos adquiridos en los cursos se pueden aplicar continuamente en el desempeño del trabajador  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No
6. El sistema de evaluación de personal está en sintonía con el plan de adiestramiento para el área de trabajo  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No
7. El sistema de evaluación de personal me permite conocer los aspectos positivos y negativos de mi desempeño  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No
8. La Institución se preocupa por implementar planes de capacitación continuos para las mejoras de mi desempeño laboral  
( ) Definitivamente Si ( ) Probablemente Si ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

Fuente: Elaborado por las investigadoras, 2008.

**ANEXO N° 3**  
**CUESTIONARIO N° 2**  
**ACTIVIDADES, DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

**CUESTIONARIO N° 2**  
**ACTIVIDADES, DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL**

1. Las actividades que realiza en su puesto de trabajo, están relacionadas con el desempeño de sus funciones.

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

2. Usted realiza actividades conjuntas con otros miembros de la institución

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

3. Las actividades que lleva Usted a cabo conjuntamente con otras personas presentan problemas para el desempeño de sus labores cotidianas

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

4. El tipo de actividad y destreza que usted posee, intervienen en el proceso de formación de las leyes

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

5. Son trascendentales los conocimientos requeridos para la ejecución de las actividades que intervienen en el proceso de formación de las leyes

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

6. El método de trabajo en el proceso de formación de las leyes actual, permite que usted tenga un mejor desempeño en el trabajador.

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

7. Estima usted significativo la propuesta de definir un modelo para mejorar la calidad del desempeño en la elaboración de los proyectos de ley

( ) Definitivamente Si    ( ) Probablemente Si    ( ) Indeciso ( ) Probablemente No ( ) Definitivamente No

Fuente: Elaborado por las investigadoras, 2008.

**ANEXO N° 4**  
**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**  
**JUICIO DE EXPERTOS**