

# LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DESDE UNA MIRADA ETNOGRÁFICA, COMO FENÓMENO EN EL CONTEXTO DE LOS ÓRGANOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA VENEZOLANA

**Luis José Gómez Loero<sup>1</sup>**

yosoyluisgomez@gmail.com

## RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una investigación realizada acerca de la Propuesta de un Corpus Teórico de la Praxis de la Evaluación del Desempeño para su Resignificación en los Órganos de la Administración Pública venezolana Caso: Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género, MinMujer; este estudio se realizó en la Sede de MinMujer, en la ciudad de Caracas, Municipio Libertador, en el segundo semestre del año 2021, cuyo objetivo general fue realizar un análisis de evaluación del desempeño aplicado en este Ente como política de Estado en materia de gestión humana. Elaborada bajo la modalidad de diseño de investigación de campo con un nivel de tipo descriptivo tomando como población a cinco (5) empleados adscritos a la Oficina de Gestión Humana. En cuanto a la técnica de recolección de información se aplicó la observación directa y la entrevista en profundidad, como instrumentos de recolección de la información se empleó la grabación y el cuaderno de notas. Este estudio develó la necesidad de un espacio adaptativo, diverso e inclusivo para el trabajador, que

---

1 Técnico Superior en Relaciones (1995). Licenciatura en Administración, Mención: Administración de Recursos Humanos en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2006). Maestría en Ciencias Administrativas Mención: Gerencia del Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2016). Maestría en Educación Abierta y a Distancia en la Universidad Nacional Abierta (UNA) (2021), Actualmente está cursando el Doctorado en Estudios de la Organización en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). Trabajador activo en la Administración Pública Nacional desde 1996 hasta la presente fecha, con más de 25 años de experiencia en todos los Sub-sistemas del Área de Gestión Humana.

esté concatenado con una realidad etnográfica, y subyacente al sector laboral público venezolano, sometido a una praxis evaluativa, bajo prácticas laborales eurocéntricas y estadounidenses.

**Palabras Clave:** Evaluación del desempeño, Administración Pública, Organización, Etnografía.

## **PERFORMANCE EVALUATION, FROM AN ETHNOGRAPHIC PERSPECTIVE, AS A PHENOMENON IN THE CONTEXT OF VENEZUELAN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES**

### **ABSTRACT**

This article is the result of a research carried out on the Proposal of a Theoretical Corpus of the Praxis of Performance Evaluation for its Resignification in the Venezuelan Public Administration Bodies Case: Ministry of Popular Power for Women and Gender Equality, MinMujer; this study was conducted at the MinMujer Headquarters, in the city of Caracas, Libertador Municipality, in the second semester of the year 2021, whose general objective was to conduct an analysis of performance evaluation applied in this Entity as a State policy on human management. It was elaborated under the modality of field research design with a descriptive type level taking as population five (5) employees assigned to the Human Management Office. As for the data collection technique, direct observation and in-depth interview were applied, and the recording and the notebook were used as data collection instruments. This study revealed the need for an adaptive, diverse and inclusive space for the worker, which is concatenated with an ethnographic reality, and underlying the Venezuelan public labor sector, subjected to an evaluative praxis, under Eurocentric and American labor practices.

**Key words:** Performance evaluation, Public Administration, Organization, Ethnography.

## Introducción

El propósito del artículo está en evidenciar los hallazgos arrojados relacionado con la evaluación del desempeño, desde una mirada etnográfica, como fenómeno en el contexto de los órganos de la administración pública venezolana, caso puntual, los Entes ministeriales ejecutores de las políticas públicas emanadas por el Ministerio del Poder Popular de Planificación (MPPP), en materia de gestión del talento humano.

Evidentemente, el procedimiento práctico para la sistematización de los hallazgos encontrados en la presente investigación se sustenta en la información recabada en su totalidad de las fuentes consultadas para darle forma de manera adecuada a la categorización. Este aspecto de la investigación, tiene por objetivo sistematizar los resultados del procesamiento de la entrevista en profundidad realizada a un grupo de trabajadores adscrito a la Oficina de Gestión Humana del Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la igualdad de Género, MinMujer; todo ello, con la intención de dar a conocer el análisis de estos y abarcar la descripción de la totalidad de las categorías.

Al mismo tiempo, la acción se centró en el análisis de las categorías: (a) Evaluación (b) Desempeño Laboral. (c) Etnografía. Los hallazgos permitieron valorar el logro de los objetivos formulados, lo cual constituye el corazón de la vida investigativa, por cuanto permiten ilustrar el procedimiento y el producto de la verdadera investigación en la producción de la estructura o de la teorización de todo el trabajo por cuanto este proceso implícito en el material recopilado de los informantes claves acompaña la categorización, la estructuración individual y general, la contrastación entre informantes claves, los teóricos y la teorización propiamente dicha, por ser fenomenológicamente actividades mentales integradas para hallarle un sentido a la realidad examinada, para ubicar a cada elemento en un contexto y para modificar ese contexto o esa realidad con el sentido que va encontrando en los elementos. Esta dialéctica es continua y permanente ilustradas cada una de ellas de acuerdo con la prioridad temporal de la actividad en que ponen el énfasis (Martínez, 2007).

## Desarrollo

En un mundo globalizado, las organizaciones requieren estar en constante actualización, que le posibilite gestionar el talento humano eficaz y eficientemente, en potencializar el conocimiento, fuerza intelectual, habilidades y destrezas, así como en la buena pro de los bienes y servicios que estas ofrecen. Esto hace fundamental que la evaluación del desempeño, como fenómeno en el contexto de los órganos de la administración pública venezolana, se proponga desarrollar el potencial del personal como apoyo a la labor gerencial y administrativa, y desde el punto de vista estratégico, generar en cada uno de sus colaboradores el valor agregado y el compromiso significativo con la Misión, Visión, Valores y estrategias organizacionales concatenadas con su propia etnografía y distante de prácticas laborales eurocéntricas y estadounidenses no nuestras.

Además de ello, el autor pretende desde su experiencia obtenida en la investigación realizada, focalizar dicho análisis del desempeño laboral, no en sus variados métodos que han imperado en los órganos públicos (ministerios) por más de 30 años; además que han sido aplicados desde una mirada netamente monetaria, adiestramiento o en su defecto, en contraste a lo que bien afirma Cerda (2000), centrada en el poder, la autoridad y el control coercitivo hacia la trabajadora o el trabajador.

En efecto, la experiencia acumulada por más de 25 años laborando en diferentes subsistemas de las Oficinas de Gestión Humana de los Entes públicos, y hasta la presente fecha, en este siglo XXI, me ha llevado a la reflexión de plasmar hacia la mirada y comprensión del lector, aspectos significativos e importantes del ¿por qué la Evaluación del Desempeño no ha tenido esa significancia para la mejora de los procesos administrativos en las organizaciones públicas?, por ende, para los que allí hacen vida, sus trabajadores.

Por otro lado, el presente estudio pretende desde una perspectiva reflexiva, tributar al objeto de estudio desde el punto de vista filosófico, social, económico, político, ecológico y humano de la gestión pública venezolana en materia del desempeño laboral, así como en el papel determinante que poseen las organizaciones en el logro de las innovaciones necesarias para impulsar el proyecto

país concatenado con el Plan de la Patria 2019-2025 desde una perspectiva sustentable y éticamente factible, sobre la concepción de generar procedimientos, políticas y métodos administrativos más nuestro.

### **Un Proceso Etnográfico y Administrativo que Busca SU Propia Mutación Para Una Identidad Más Nuestra**

La transcomplejidad como paradigma emergente, consiste en trascender el pensamiento sin barrera disciplinaria sin esquemas universales, sin decisiones entre lo natural y lo humano, sin sustitución del diálogo por las pruebas teóricas o empíricas, en fin sin sacrificar la totalidad del mundo incluida su armonía estética; por consiguiente la transcomplejidad involucra lo lógico y lo paradójico, racional y lo irracional, el orden y el desorden, la certidumbre y la incertidumbre en relaciones abiertas de modo que implica la producción del conocimiento, esto se complementa con lo que expone Morín (2007).

Sobre lo anterior, es pertinente que el lector visibilice algunos elementos epistémicos, ontológicos e implícitos en el presente estudios, a los fines de tener mayor comprensión sobre el tema en cuestión. En primer lugar, precisar que es la etnografía como método de estudios aplicado en la antropología social y ciencias afines, que permite describir y analizar: las costumbres, prácticas, creencias, lugares, espacios y formas de vida de las sociedades que el antropólogo busca investigar de las personas en un determinado contexto, que le sean propias o adquiridas a través de un proceso de transculturación inoculado.

Por otra parte, y como segundo punto, los Entes ministeriales han estado imbuidos por décadas en prácticas laborales no propias de la etnografía que es subyacente a estos, caracterizada por el compartimiento y la interacción de valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, entre otros, que le es propia a este sector laboral de la administración pública venezolana, sometidos durante décadas a la praxis evaluativa de su desempeño, influenciada culturalmente bajo prácticas laborales de otros contextos gerenciales no nuestro.

Asimismo, la postmodernidad, representa una condición social con entidad propia y simboliza una nueva época, distinta a la conocida como modernidad. La crítica postmoderna ha puesto de manifiesto las falsas certezas modernas, haciéndonos posiblemente más sabios, aunque desprovistos de alternativas. Con los procesos de modernización y postmodernización dice Dussel<sup>2</sup> (2019), se ha dado la posibilidad real de volvernos sobre nosotros mismos, situándonos críticamente entre nuestras necesidades y nuestros derechos. Emerge así una nueva mirada social en torno a la radical importancia de los fenómenos de subjetivación, de construcción del sujeto.

El análisis precedente, sobre la crítica contemporánea, particularmente preocupada por la emancipación, se ha fundado en los viejos ideales ilustrados y se ha desarrollado con categorías narrativas modernas. Después de la crítica postmoderna y del reconocimiento de que las prácticas sociales han cambiado profundamente, se propone una nueva fórmula para concebir la formación emancipatoria, donde el sujeto adquiere el mayor protagonismo posible, por supuesto que, para ello, implica una transformación profunda en todos sus aspectos, que no puede seguir observándose como un simple instrumento para el desarrollo económico y productivo de la sociedad.

Asimismo, y desde la mirada de Carmona (2018), las ciencias gerenciales se encuentra en un proceso mutativo, que tributen por supuesto a las condiciones de la era postmoderna; es decir busca emerger el bienestar social y la transversalización de diferentes disciplinas que hagan posible la condición y el surgimiento de posturas, análisis e interpretaciones de la realidad; lo que demanda la aceptación de una perspectiva epistemológica crítica tendente a la transformación de los esquemas tradicionales de la gerencia y las organizaciones.

De lo anterior, se deduce que, las organizaciones aún continúan ejerciendo sus prácticas gerenciales y /o administrativas a enfoques teóricos tradicionales a través de las cuales se resumen en la realidad, la satisfacción de la producción y creación, seguridad

---

2 Conferencia Dr. Enrique Dussel - Transmodernidad (2019). Disponible en: <http://https://www.youtube.com/watch?v=h71YcSmeDjY&t=619s>. [Consulta: 2021, julio 27].

y protección, Estado e interés general; reivindicando así el valor de la función de producción y creación como actividad principal de los sistemas sociales para la satisfacción de las necesidades humanas; es allí donde se plantean nuevos retos para la gerencia, desde la flexibilidad paradigmática y empleo de la crítica con sentido epistemológico y dialógico, que promueva una mejor interpretación de la realidad que defina el carácter estratégico de la gerencia con miras a la materialización de un bienestar en colectivo como un máximo compromiso para la organización en su conjunto.

Finalmente, a este punto, lo que está detrás de la reidentificación de las ciencias naturales y de las ciencias que las consideraron sus paradigmas, es la tentativa por un cambio radical de actitud del hombre hacia el mundo y hacia el saber y sus caminos. Deben problematizarse los métodos únicos, generalizadores y objetivantes; las consecuencias reduccionistas y homogenizantes de su uso, para intentar una visión que contenga una capacidad para ver las cosas como otros las ven más empática, que pueda aprehender como bien afirma Dussel, el pluralismo del mundo, que comprenda más y explique menos. Se requiere entonces de liberarse de la mediación de la ciencia para conocer directamente las cosas, al tiempo que desarrollar mayor confianza en la propia subjetividad. La humanidad, si se quiere, debe relativizar su dependencia secular del discurso de la ciencia.

En las generalizaciones anteriores, el estudio de las organizaciones requiere de un nuevo repensar el sentido, la orientación y el alcance de los estudios comparativos en las Organizaciones. La adopción de un enfoque crítico podría convertirse en un instrumento teórico efectivo para identificar las rutas seguidas por algunos países de la América Latina como una propuesta para la comprensión, reflexión y discusión de la teoría organizacional desde la mirada situada del sur, a los fines de incorporar con éxito esas tendencias globales, y comprender proyectos alternativos previstos y experimentados por otros países y comunidades que erijan nuevos modelos sociales que garanticen el buen vivir para todos y todas. Ahora bien, Dussel<sup>3</sup> (2019), advierte que los estudios organizacionales deben tributar con miras a lo transdisciplinario epistémico, que tiene

3 Ibidem.

un carácter de denuncia y ruptura con el eurocentrismo caracterizado de economicista y exotérico; y que además es hegemónico en los discursos institucionalizados.

Por supuesto que este fenómeno, de la evaluación del desempeño en las organizaciones, siempre se ha manejado desde el punto de vista conceptual, como subsistema de gestión del talento humano; así como también desde la perspectiva inherente a todos los sistemas de evaluación del desempeño en sus variados métodos que son aplicados para evaluar las potencialidades del personal que labora en espacios administrativos. Asimismo, dentro de los métodos existentes, muchos de ellos aplicados como regla universal en distintas organizaciones sin tomar en cuenta, la actividad económica, la misión, visión, objetivos organizacionales, en contraste con la etnografía (valores, creencias, mitos, principios, normas, lenguaje, costumbres, rituales, tradiciones, entre otros) que le es propia a un sector laboral de cada país o cada región del planeta.

Resulta claro, que los métodos de evaluación del desempeño, a través de su historia siempre han estado mancillados a evaluar lo operativo, lo instrumental, lo actitudinal y con cierto espíritu ideológico. Ojeda (2017), ahora bien, desde una perspectiva crítica a la evaluación del desempeño, y sin pretender entrar en un análisis ontológico de la relación de *trabajo y su control*, la evaluación del desempeño sigue siendo un factor de vigilancia e intervención subyacente. Por otro lado, algunas evaluaciones del desempeño están netamente enfocadas al control y otras de alguna manera, focalizadas a que exista un acuerdo entre las partes evaluador-evaluado, en su mayoría cargados de enunciados discursivos muy variados, amplios y en algunas ocasiones carentes de sinceridad y necesario por parte del evaluador como manera de control y desde el otro lado (evaluado), nunca aparece como una reivindicación o política laboral.

De acuerdo a Cerda (2000), se sigue considerando la evaluación del desempeño como algo sumativo, que tiene en cuenta los resultados que se comparan de acuerdo con los logros que se desean materializar. Este propósito sumativo hace evidente que no es suficiente para mejorar el desempeño laboral y por eso se debe trabajar con la evaluación formativa. Se han hecho avances importantes con



este tipo de evaluación, que hace seguimiento al proceso, lo cual genera información de todo lo realizado desde el inicio hasta el final.

Cabe considerar, por otra parte, que su trabajo investigativo sobre evaluación del desempeño laboral, Cerda (2000), puntualiza que busca articular la teoría con la práctica. Allí define que la teoría sin la práctica no da fruto y la acción sin teoría no tiene rumbo. Por eso debe existir una teoría que logre interpretar la realidad y una práctica que conduzca al referente empírico, al acto, fenómeno o proceso. Considera la evaluación como experiencia total, porque desde la dialéctica percibe la evaluación como sujeta a cambios cualitativos y cuantitativos propios de la realidad social e histórica.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el Plan de la Patria 2019-2025 (2019) puntualiza taxativamente en sus objetivos específicos, una nueva mirada con respecto a la evaluación del desempeño de las trabajadoras y los trabajadores, tipificados de la siguiente manera:

**2.6.3.2.2.** Constituir un sistema de evaluación y seguimiento de los servidores públicos, requerido para cualquier movimiento, designación en el Gobierno, asociado a la probidad, eficiencia y perfiles de formación técnico política.

**2.7.1.1.3.** Generar un sistema de indicadores de eficiencia y trato al pueblo, vinculante con las condiciones de permanencia y políticas de evaluación del servidor público.

**2.7.1.1.4.** Establecer cuatrimestralmente un indicador de evaluación de cumplimiento de metas por parte de instituciones públicas y su relación con la política de evaluación moral y económica de los servidores, en tanto cumplimiento del plan organizacional colectivo.

**2.7.4.1.1.** Actualizar e implementar con criterio revolucionario socialista la política de evaluación y emulación del servidor público.

**2.7.4.1.4.** Generar un sistema de estímulos morales de la Revolución Bolivariana, fundamentado en la evaluación y emulación.

**2.7.4.1.5.** Generar un proceso de estímulos materiales y sociales como acompañamiento a la evaluación del servidor público

**2.7.4.3.1.** Desarrollar el marco legal del servidor público como una función del Estado y no de los entes, con las implicaciones administrativas y laborales que ello refiere.

**2.7.4.3.2.** Generar una política salarial de Estado, que sostenga la visión revolucionaria de dignificación y desarrollo de las trabajadoras y trabajadores venezolanos, un diseño que maximice los módulos de atención, priorice romper con el metabolismo del capital. Plan de la Patria 2025, estimule los valores y principios, a la par de la atención de las necesidades materiales y espirituales, así como sus mecanismos vinculantes de seguimiento para los efectos administrativos y presupuestarios y fiscalización por parte de la Contraloría General de la República.

**2.7.4.4.1.** Ampliar el marco legal y desarrollar los planes estrictos de seguimiento, que asuma la visión ejemplarizante de las prácticas anticorrupción.

En el marco de lo anterior, en fecha 30 de enero del 2019, la Vicepresidencia de la República / Vicepresidencia Sectorial de Planificación, en su circular VP N° 001/2019, normatiza la aplicación de la evaluación de desempeño de los trabajadores y trabajadoras de la administración pública; en ella, se señalan ciertas conceptualizaciones y metodología, además del trato legal y aplicabilidad de dicho proceso, como Definición de trabajadora o trabajador, ámbito de aplicación, criterios de evaluación del desempeño, componentes de la evaluación del desempeño, etapas básicas del proceso de evaluación, la temporalidad, responsables en el proceso de evaluación, entre otros.

En este sentido, es perentorio señalar algunos aspectos vinculantes entre al Plan de la Patria y la circular en comento, la cual señala expresamente lo siguiente:

**QUINTO:** El Ministerio del Poder Popular de Planificación generará instrumentos y sistemas, así como procesos de formación asociados a la evaluación de desempeño, de estricto uso vinculante por los entes respectivos. En estos se debe garantizar la eficiencia y eficacia del proceso de evaluación, autoevaluación, coevaluación y emulación. Incorporando espacios de reflexión colectiva por grupo de trabajo donde se revise el cumplimiento de objetivos tanto colectiva como individualmente.

**SEXTO:** El incentivo como Resultado de la Evaluación de Desempeño se asignará a la persona, y podrá ser moral y/o eco-

nómico. Los estímulos económicos estarán acordes a la disponibilidad presupuestaria del Estado. Los entes sostendrán una visión sistémica y no podrán fijar unilateralmente políticas sobre esta materia.

**SEPTIMO:** El resultado de la evaluación deberá generar estímulos morales, así como podrá generar tanto procesos formativos como compensación económica sin incidencia salarial. Esta última podrá ser prorrateada trimestralmente, de acuerdo a la disponibilidad financiera, que en conjunto se defina en el Estado, en coordinación con los ministerios de finanzas y planificación.

**NOVENO: Sobre La Promoción En Las Escalas De La Administración Pública**

En el caso que el trabajador o trabajadora obtenga en un año al menos el 80%, en promedio, de su rango de actuación de sus evaluaciones como extraordinarias podrá desplazarse horizontalmente un nivel o rango dentro de la escala respectiva. De la misma forma si obtiene en promedio el 80%, de su rango de actuación de las evaluaciones en dos años, en la calificación de cumplimiento destacado, podrá desplazarse horizontalmente un nivel o rango dentro de la escala respectiva. Para ascender verticalmente en los grupos o clases de cargos de las escalas respectivas deberá efectuar el respectivo recorrido en niveles o rangos (horizontal) y cumplir con un examen especial de evaluación y cursos de formación respectivos, que demuestren el desarrollo de destrezas y capacidades para el perfil de grupos o clases de cargos al que asciende. De la misma forma, el respectivo ente debe adecuar o disponer del cargo para el ascenso de la trabajadora o trabajador dentro de su estructura de registro de asignación de cargos asociado a su estructura organizativa.

**DECIMO: Los Incentivos Económicos**

Las erogaciones económicas estarán sujetas a la disponibilidad presupuestaria. Ningún ente podrá comprometer recursos ni generar escalas referenciales fuera de los parámetros referidos en el presente material. Una hipotética "disponibilidad presupuestaria" no sería argumento para una política de Estado que implica la justicia e igualdad de condiciones para todos los y las trabajadores.

1. Sobre los estímulos económicos. El Estado podrá efectuar compensaciones económicas en función del rendimiento del desempeño, a partir de una equivalencia de la calificación ob-

tenida en el periodo respectivo y una escala de máximos remunerativos definidos en el presente instructivo. En ningún caso podrá excederse los valores referidos, estando su aplicación a la valoración respectiva y conjunta del ministerio con competencia en finanzas y planificación, como se ha indicado.

2. El Estado podrá cancelar, de existir la disponibilidad, este estímulo material en figura de ahorro, como certificados-en Petro u Oro, u otros instrumentos, así como mediante el pago de una retribución monetaria, sin incidencia salarial. La escala tope semestral estará regida por los siguientes parámetros.

(Las negrillas, por parte del autor).

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Esta investigación propone emerger una praxis transformativa superadora de la opresión; rechazándose por ende la lectura arrogante y los mandatos que sirven a ciertos arreglos institucionales rígidos, exotético o funcionalistas; como toda praxis es, evidentemente, susceptible de ser modificada, cambiada y hasta suprimida; el caso de ser extinguida de una cultura laboral que no sea cónsona con su realidad. Bajo esta óptica se propone es un replanteo del proceso de evaluación del desempeño para los órganos de la administración pública nacional (ministerios), que no será tal si no cumple con alguno de los siguientes preceptos básicos:

- a. Generación de valor para los trabajadores y la sociedad; un indicador de evaluación de cumplimiento de metas por parte de los órganos públicos y su relación con la política de evaluación moral y económica de los servidores, en tanto cumplimiento del plan organizacional colectivo.
- b. Contenga procesos previos y posteriores de formación, que los mismos no se remitan a la mera reproducción de técnicas, sino que permitan repensar y replantear los problemas desde distintas perspectivas pluralistas vinculantes a la acción actitudinal de los trabajadores.
- c. Sean eminentemente cualitativos, atendiendo las problemáticas inherentes a procesos subjetivos patológicos (por ejemplo; control garantista del proceso por pares, subordinados, entre otros.)

- d. Contengan y promuevan la autoevaluación como el proceso de obtención de información más importante del sistema.
- e. Generen retroalimentación para comprender las dificultades, intereses, capacidades, habilidades, objetivos, entre otros aspectos subyacentes de los trabajadores.
- f. Que su aplicación sirva al equipo de trabajo para mejorar y humanizar el trabajo, para la producción de valor, desvinculándolo de consideraciones salariales individuales. La temática de distribución económica de los frutos del trabajo deberá ser siempre e indefectiblemente colectiva.
- g. Los Consejos laborales deben tributar en todo momento estar supervisado por un control de gestión garante de su esencia y razón de ser.
- h. La técnica de evaluación deberá contextualizarse a la realidad socio-económico- cultural de la organización y deberá reestructurarse cuantas veces sea necesario para que el proceso se ajuste a las trabajadoras y los trabajadores y no viceversa.

**Características Mínimas de un Sistema de la Evaluación Del Desempeño para los Órganos de la Administración Pública Nacional:**

- a. Tendrá que basarse en un desarrollo previo de Análisis y Valoración de Cargos (AVC) por Competencias Laborales, primeramente, elaborado y discutido.
- b. Estar alejado de procedimientos que, bajo la lupa de la objetividad, dividan a los trabajadores individual y colectivamente considerados.
- c. Deberán considerarse como procesos cualitativos, potenciando la subjetividad generadora de valor, pero eliminando procesos subjetivos persecutorios, intimidante o excesivamente benevolentes o arbitrarios (de ahí le necesidad del control del colectivo).
- d. Deberá promover la comunicación y el bienestar de las trabajadoras y los trabajadores para un mejor desarrollo bio-psico-social-espiritual.

- e. Deberá enfocarse en el futuro. Pasar de la evaluación pasada a la evaluación de la potencialidad inherente a los trabajadores. Esto implica un replanteo conceptual importante: priorizar el desarrollo futuro, evitando los errores del pasado.
- f. Deberá ser conceptual y no discriminatorio en ningún sentido; evitándose las ponderaciones aritméticas (desobjetivaciones).
- g. Deberá tutelar que no existan desviaciones de poder o mecanismos coercitivos hacia las trabajadoras y los trabajadores.
- h. Estar alejado de toda práctica funcionalista, ritualista, formula lista o mecanicista; además de estar vinculada a una realidad etnográfica, incluyendo Misión, Visión y los Valores de cada órgano ministerial.
- i. No deberá estar condicionado o condicionar únicamente al salario.
- j. Deberá considerar una amplia gama de trabajadores: supervisores, empleados, obreros que participen en la evaluación y garanticen que un proceso cualitativo enfocado al desarrollo no devenga en un proceso persecutorio e intimidante.
- k. Los resultados conceptuales se elevarán a las instancias administrativas correspondientes en forma colectiva y no por trabajador. La información individual servirá al trabajador para mejorar su trabajo, el informe colectivo será el que utilizará la Oficina de Gestión Humana para promover cambios de gestión de considere pertinentes.
- l. El proceso de evaluación del desempeño deberá contener una instancia evaluativa de sí mismo. Vale decir: una evaluación del desempeño de la evaluación del desempeño, con un momento predeterminado de análisis. Si el proceso no funciona, deberá analizarse las causas y eventualmente mejorarlo o, simplemente, desecharlo.
- m. Deberá, por ende, someterse a la evaluación del colectivo laboral para su mejora continua, desarrollo o cese.

De manera concluyente a este punto, en el contexto de la pandemia actual provocada por COVID-19, se han vivenciado múltiples cambios en diferentes áreas, sin importar a nivel de personas, organización, sociedad, entre otros. En las organizaciones tanto públicas

como privadas, todas las áreas se ven afectadas y algunas áreas son más severas que otras. El área de gestión humana no es solo una de las áreas más afectadas, sino también el área que se espera que reciba la mayor respuesta. La situación actual muestra claramente la necesidad de tratar a esta área como un aliado estratégico de la organización.

Es necesario resaltar y mantener siempre en cuenta, las definiciones de planes organizacional cónsonos con la realidad, a los fines de fomentar la salud integral de personal, gestionar a distancia de los equipos y la generación e implementación de nuevos indicadores o formas de evaluar el desempeño.

En este sentido, es perentorio definir planes de bienestar organizacional para fomentar la salud integral de personal, gestionar a distancia de los equipos y la generación e implementación de nuevos indicadores o formas de evaluar el desempeño. Considerando que el teletrabajo es un nuevo modelo permanente para algunas organizaciones, es por ello que muchas organizaciones están analizando los ajustes necesarios a esta nueva forma de trabajar. Entre ellos, se propone la revisión y actualización del perfil de trabajo para establecer un modelo y plan de trabajo que haga un mejor uso del talento humano, material y económico.

En cuanto a las consideraciones anteriores, según un informe sobre prácticas de recursos humanos durante el período COVID-19, señalaron que los resultados arrojaron que solo el 18% de las empresas diseñaron indicadores para medir el desempeño de los empleados colaboradores en el hogar. La redefinición de indicadores, en definitiva, es uno de los otros ajustes que se realizan bajo este nuevo modelo y es consistente con estos indicadores, al igual que el proceso de evaluación y gestión del desempeño.

Precisando una vez más, los resultados de desempeño de las organizaciones y los datos sobre nuevos indicadores permitirán comprender mejor el nuevo modelo y tomar mejores decisiones basadas en el número de días de trabajo remoto, el modelo a seguir más adecuado para el trabajo, la productividad por género y edad, y la necesidad de generar o adecuar nuevas plataformas tecnológicas, los nuevos riesgos psicosociales en el entorno laboral, la necesidad de espacio físico de la oficina, el impacto de la distancia social en

los resultados y la entrega de valor, y la definición de impacto en la experiencia del empleado, el compromiso y el enfoque de la cultura organizacional.

Evidentemente, contar con el personal seguro y motivado es fundamental, para lograr mantener niveles de productividad que permitan el adecuado funcionamiento de la organización en consonancia con el desempeño laboral de sus trabajadores; esto tributaria a una fuerza laboral más ágil, pues el entorno laboral posterior a una pandemia requiere que todos realicen cambios importantes de comportamiento. Los tiempos de crisis como este proporcionan un "efecto de nuevo comienzo" y la gente está más dispuesta a aceptar el cambio. Además, las organizaciones tienen una oportunidad única de promover nuevos comportamientos y formas de trabajar más rápido que nunca, y la estructura del equipo permite adaptarse a formas de trabajo más ágiles.

En este sentido se hace necesario la eclosión de un liderazgo efectivo que tribute a la transparencia y la comunicación constante; además de presentar un liderazgo más compasivo, provocada por la situación coyuntural. Además, la dinámica organizacional y del entorno requerirá que se haga una revisión constante de sus objetivos y que estos sean comunicados de la mejor forma, previamente consono con la realidad de cada ente ministerial. Es necesaria una transformación de la gestión del desempeño, para ello, los órganos ministeriales deberán reajustar sus procesos metodológicos para la evaluación del desempeño tanto individual como grupal en un entorno de trabajo virtual. Por otro lado, se debe optimizar el uso de herramientas digitales y ajustar los indicadores, bajo la nueva normalidad, para evaluar la productividad de los equipos de trabajo.

Por otra parte, es necesario un ajuste adaptativo a la cultura de los Entes ministeriales, así como para el desempeño laboral. La pandemia ha cambiado no solo nuestros hábitos y formas de trabajar, sino también nuestros deseos, necesidades y expectativas. Surge una nueva propuesta de valor para los trabajadores, relacionada con la salud, la flexibilidad y el foco en el bien y los servicios que se brindan al colectivo. Con la acelerada transformación digital de muchas organizaciones se deben definir planes de acción para desarrollar una cultura organizacional basada en inteligencia artificial



y digital; además, se deben identificar gestores de cambio, líderes, personas influyentes para impulsar los cambios culturales.

Finalmente, es preciso la revisión de políticas en materia de gestión humana, las cuales y motivado a lo que actualmente se vive se han visto afectadas o se afectarán por los cambios permanentes que se implementarán, como, por ejemplo: trabajo desde la casa, incentivos, entre otros. Así como la necesidad de inversión tecnológica significativa a los fines de contar con las herramientas y plataformas que soporten todos los procesos de gestión humana, como plataformas para la capacitación continua de los trabajadores.

Los nuevos tiempos avizoran otra manera de evaluar al talento humano; las Tecnologías de la Comunicación y la Información a través de sus redes sociales implementan mecanismos de medición de las actividades por medio de variados factores que sirven para ubicar al trabajador dentro de un rango de actuación que lo favorezca o en su defecto sea sujeto de correctivos que tributen a su buen desempeño, todo ello, para que el Estado logre sus propósitos de transformación de la sociedad venezolana a estadios superiores de bienestar y de felicidad.

### **Bibliografía:**

- Cerda, H. (2000). *La evaluación como experiencia total. Logros, objetivos, procesos de competencias y desempeño*. Cooperativa. Bogotá - Colombia: Editorial Magisterio.
- Edgar Morin (2007). *Introducción al pensamiento complejo* (9a reimpresión); Barcelona, España: Edit. Gedisa.
- Hugo D. Ojeda (2017). Evaluación de Desempeño: hacia una Crítica de la Crítica. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, N°9 /2017. ISSN 1852-4648. Buenos Aires-Argentina.
- Husserl, E. (1962). *Problemas fundamentales de la fenomenología*. Madrid. Alianza.
- Kpmg, C., & Rica. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*, [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG\\_Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_del\\_talento\\_humano\\_nueva\\_realidad.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf)

Ley Constituyente del Plan de la Patria, Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025. *Gaceta Oficial N° 6.442* (Extraordinario) de fecha 03/04/2019.

Martínez Ayala, Alexis, & Elena, I. (2019). El trabajo independiente: una herramienta necesaria para la formación del profesional. *Atlante Cuadernos de Educación Y Desarrollo*, febrero. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/trabajo-independiente.html>

Martínez, M. (2007). *El Paradigma Emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. México: Trillas.

Mendoza de Carmona, Yohana (2018). *La Epistemología Crítica: Un Enfoque para la Construcción del Pensamiento Gerencial Emergente*. Sapienza Organizacional. Diciembre 2019. Pg. 143-165. Trujillo-Venezuela.

Ministerio del Poder Popular de Planificación. (2019). *Normativa para la Aplicación de la Evaluación de Desempeño para la Administración Pública* (Circular VP N° 001/2019). Recuperado el 20-03-2019. de [https:// http://www.mppp.gob.ve](https://http://www.mppp.gob.ve)