



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

Autor: Carlos Manuel Bastidas M.
Tutora: MSc. Yohana Mendoza

Trujillo, 2013



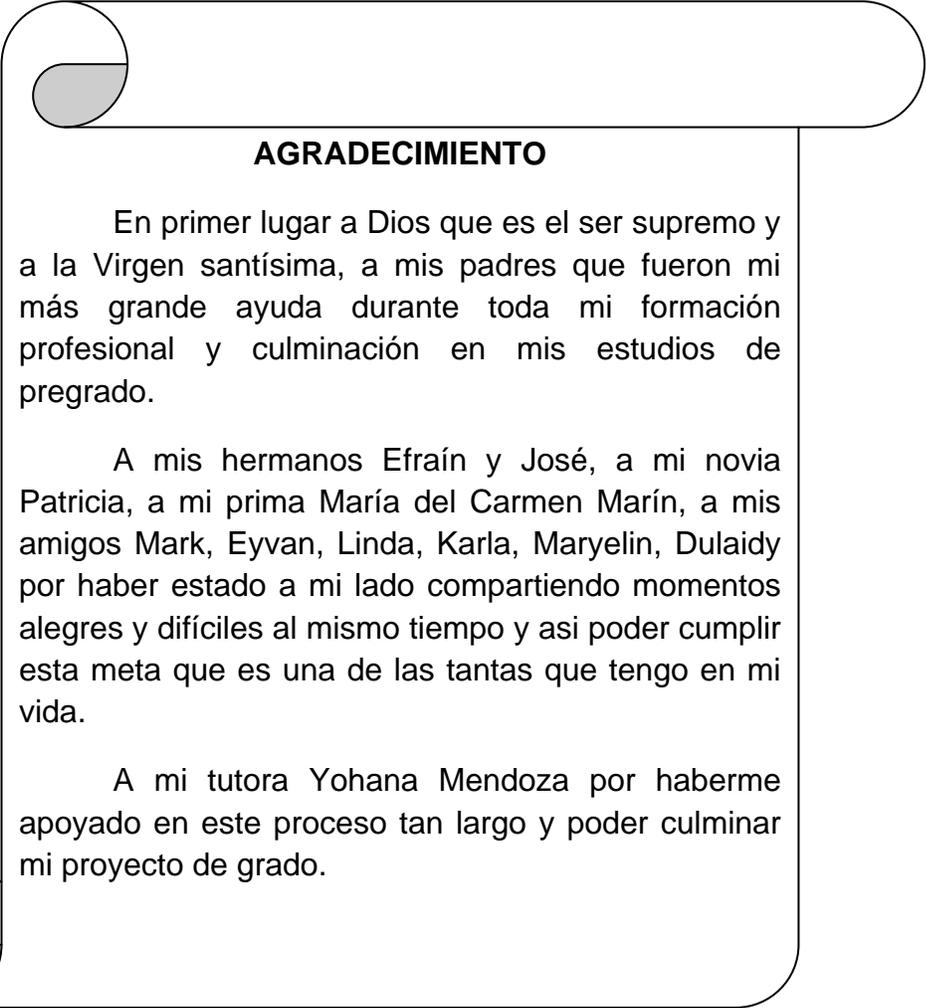
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

Trabajo especial de grado presentado ante la ilustre Universidad de los
Andes como requisito parcial para optar al título de
Licenciado en Contaduría Pública

Br. Carlos Bastidas

Trujillo, 2013

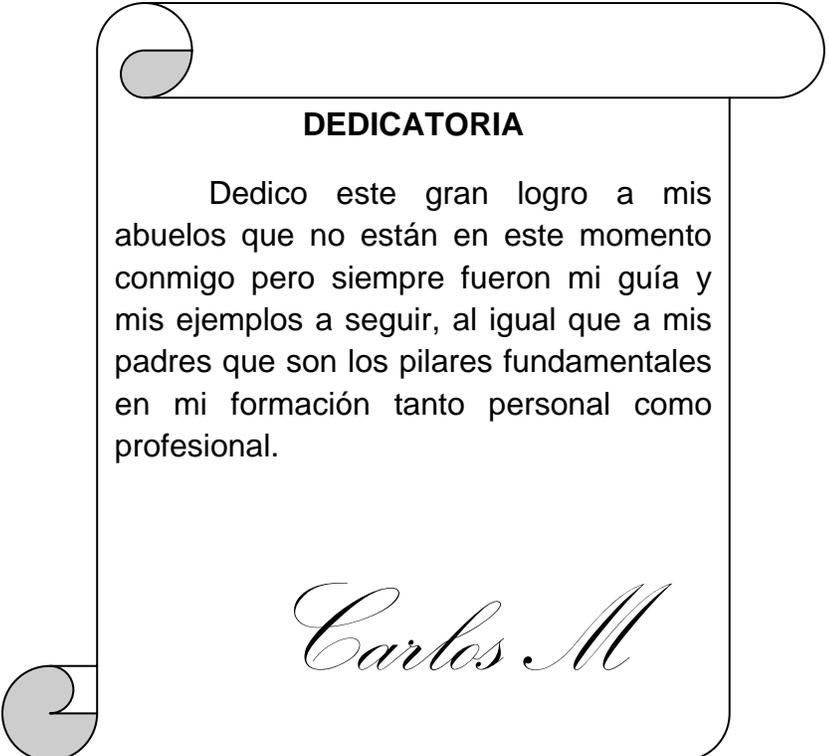
A decorative scroll graphic with a white background and a black outline. The scroll is partially unrolled at the top and bottom, with the unrolled sections shaded in light gray. The text is centered within the scroll.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios que es el ser supremo y a la Virgen santísima, a mis padres que fueron mi más grande ayuda durante toda mi formación profesional y culminación en mis estudios de pregrado.

A mis hermanos Efraín y José, a mi novia Patricia, a mi prima María del Carmen Marín, a mis amigos Mark, Eyvan, Linda, Karla, Maryelin, Dulaidy por haber estado a mi lado compartiendo momentos alegres y difíciles al mismo tiempo y así poder cumplir esta meta que es una de las tantas que tengo en mi vida.

A mi tutora Yohana Mendoza por haberme apoyado en este proceso tan largo y poder culminar mi proyecto de grado.

A decorative scroll graphic with a black outline and rounded corners. The top and bottom edges are slightly curved. There are two grey circular elements on the left side, one at the top and one at the bottom, resembling the ends of a rolled-up scroll.

DEDICATORIA

Dedico este gran logro a mis abuelos que no están en este momento conmigo pero siempre fueron mi guía y mis ejemplos a seguir, al igual que a mis padres que son los pilares fundamentales en mi formación tanto personal como profesional.

Carlos M

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRAFICOS	x
RESUMEN	xi
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	04
Formulación del problema	12
Sistematización del problema	12
Objetivos de la investigación	13
Justificación de la investigación	13
Delimitación de la investigación	15
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	16
Bases Teóricas	22
Gestión del talento humano	22
Evaluación del desempeño	28
Objetivos en la evaluación del desempeño	30
Indicadores de gestión de la evaluación del desempeño	43
Barreras en la evaluación del desempeño	49
Definición de la variable evaluación del desempeño	53
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	55
Tipo de investigación	55
Diseño de investigación	56

Población y muestra	57
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
Validez del instrumento	59
Análisis y tabulación de los datos	60
Procedimiento para el desarrollo de la investigación	60
IV ANALISIS DE RESULTADOS	
Presentación y análisis de resultados	62
Describir los objetivos de la evaluación del desempeño	63
Identificar los indicadores de gestión de la evaluación desempeño	75
Caracterizar las barreras de la evaluación del desempeño	85
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	94
Recomendaciones	97
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	99
ANEXOS	
A Cuestionario Evaluación del desempeño	102
B Solicitud de Validación de Contenido	109
C Guía de Validación	112
D Validación del Instrumento	114

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Contenido	pp.
1	Mapa de variables	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Contenido	pp.
1	Distribución de respuestas para el indicador Información	63
2	Distribución de respuestas para el indicador Promoción	65
3	Distribución de respuestas para el indicador Transferencia	67
4	Distribución de respuestas para el indicador Retroalimentación	68
5	Distribución de respuestas para el indicador Eliminar problemas	70
6	Distribución de respuestas para el indicador Establecer metas	72
7	Distribución de respuestas para el indicador Movimiento de personal	73
8	Distribución de respuestas para el indicador Conocimiento de necesidades	75
9	Distribución de respuestas para el indicador Uso de los recursos	77
10	Distribución de respuestas para el indicador Resultados esperados	79
11	Distribución de respuestas para el indicador Cumplimiento de metas	81
12	Distribución de respuestas para el indicador Materiales utilizados	82
13	Distribución de respuestas para el indicador Tiempo Invertido	84
14	Distribución de respuestas para el indicador Falta de Información	85
15	Distribución de respuestas para el indicador Normas de Desempeño poco claras	87
16	Distribución de respuestas para el indicador Formularios Excesivos	89

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Contenido	pp.
1	Distribución de frecuencias Indicador Información	64
2	Distribución de frecuencias Indicador Promoción	65
3	Distribución de frecuencias Indicador Transferencia	67
4	Distribución de frecuencias Indicador Retroalimentación	69
5	Distribución de frecuencias Indicador Eliminar problemas	71
6	Distribución de frecuencias Indicador Establecer metas	72
7	Distribución de frecuencias Indicador Movimiento de personal	74
8	Distribución de frecuencias Indicador Conocimiento de necesidades	76
9	Distribución de frecuencias Indicador Uso de los recursos	77
10	Distribución de frecuencias Indicador Resultados esperados	79
11	Distribución de frecuencias Indicador Cumplimiento de metas	81
12	Distribución de frecuencias Indicador Materiales Utilizados	83
13	Distribución de frecuencias Indicador Tiempo Invertido	84
14	Distribución de frecuencias Indicador Falta de Información	86
15	Distribución de frecuencias Indicador Normas de Desempeño poco claras	88
16	Distribución de frecuencias Indicador Formularios Excesivos	90



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE LA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

Autor: Carlos Manuel Bastidas

Tutor: Prof. Yohana Mendoza

Año: 2013

RESUMEN

La evaluación del desempeño cumple funciones administrativas, de información, promoción, transferencia u otros movimientos necesarios para la toma de decisiones. Sin embargo, las organizaciones poco registran una data actualizada de la evaluación del personal que sirva para retroalimentar, eliminar problemas o establecer metas del desempeño. Reflexión que permitió analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo. Con el aporte teórico de Chiavenato (2009), Alles (2005), Bohlander, Shell y Sherman (2001), Dessler (1996). La metodología de enfoque cuantitativo, tipo descriptiva, diseño de campo, no experimental transeccional. La población constituida por 13 trabajadores de ambos departamentos a quienes se les aplicó un cuestionario con 16 ítems, sometido a validación de contenido mediante el juicio de 3 expertos. El procesamiento de datos se efectuó mediante la estadística descriptiva, con determinación de frecuencias y porcentajes. En general, se observó que el proceso de evaluación de desempeño, cumple con los objetivos administrativos y de desarrollo señalados dentro de esta investigación, al igual que los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño que sirven para conocer las necesidades, determinar insuficiencias, hacer seguimiento y mejorar la calidad. No obstante se encontró falta de información siendo esto una barrera entre el empleado y el superior, poco apego de los empleados por las normas de evaluación.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, talento humano, Alcaldía del Municipio Trujillo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial, las organizaciones experimentan cambios tanto en el ámbito social como en el económico, también en cuanto a las estructuras organizacionales en busca de alternativas que mejoren cada una de las acciones o funciones que realizan, buscando de este modo un mejor posicionamiento en el área de ejecución. Por ello quizás se produzcan problemas como despidos, estrés laboral, inseguridad laboral, fusión de empresas, cambios de puestos, funciones, entre otras.

Ante este panorama, las organizaciones prestan mayor atención al manejo de sus recursos; especialmente del talento humano, cuyo apoyo es indispensable para el manejo eficaz de las variables que intervienen en la supervivencia de las mismas. Por ello la administración del talento humano cobra importancia, perfilándose la evaluación del desempeño como una herramienta que permite conocer su competitividad para el funcionamiento óptimo de la organización, además de tomar acciones en cuanto a capacitación, reclutamiento, selección, transferencias, ascensos, contrataciones o despidos, entre otras.

Las organizaciones del sector público se encuentran expuestas a una observación constante de las comunidades a las cuales ofrecen los servicios. En consecuencia, es importante que sus trabajadores y gerentes sean responsables ante la sociedad en la prestación de un servicio eficaz a la comunidad para la cual desarrollan sus actividades, esto como resultado de un plan de seguimiento y evaluación al personal en general.

De la misma manera el Municipio Trujillo, presenta en los últimos cinco años un crecimiento poblacional lo que implica una mayor demanda de las instituciones públicas en cuanto a recursos económicos y financieros y humanos para cubrir las necesidades de servicios públicos (agua, electricidad, cloacas, aseo urbano domiciliario), salud, educación, seguridad,

infraestructura y económicas (fuentes de empleo, créditos), como en el caso de las Alcaldía.

Estas son organizaciones o instituciones públicas que tienen como función promover actividades, prestar servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades, intereses, problemas y aspiraciones de la comunidad, razón por la cual necesitan trabajar con un equipo multidisciplinario de trabajadores eficientes distribuidos en distintos departamentos con diferentes funciones, quienes contribuyen en el cumplimiento de esta misión. En tal sentido, se requiere mejorar la calidad del talento humano que hace vida activa en estas instituciones para que respondan ante el público por las decisiones y acciones de forma imparcial con eficiencia en todos los aspectos del desempeño.

A fin de mantener dicho desempeño es importante llevar a la práctica un proceso de evaluación con el fin de cumplir eficazmente los objetivos de la organización, garantizar la adecuada gestión del recurso humano. Este proceso permite conocer los puntos débiles y fuertes en las labores que desarrolla el personal, determinando así las acciones de movimiento, desarrollo, capacitación de este talento en función de brindar una mejor perspectiva de desarrollo sostenible, que permita a sus autoridades planificar la distribución de los ingresos. Además de medir su capacidad de respuesta a las soluciones demandadas por las comunidades y predecir el impacto social durante la gestión municipal y su inferencia en los planes de desarrollo local, regional y nacional por la capacidad de respuesta del talento humano.

En tal sentido, surge la inquietud por indagar sobre la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo atendiendo a los objetivos que cumple, los métodos, acciones, indicadores de gestión así como también las barreras que se presentan para llevarla a la práctica. De allí que, el presente estudio, se considere de interés y relevancia, ya que la Alcaldía del Municipio Trujillo, se identifica como una organización pública que presta servicios a la

comunidad, y por ende, los funcionarios fueron evaluados en su desempeño, según lo establecido en el artículo 58 de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002.)

Tomando en consideración lo planteado, se realizó un estudio de tipo descriptivo, con diseño de campo, estructurado en capítulos, cada uno de ellos contiene los elementos que lo fundamentan. Por ello este trabajo de investigación se organizó estructuralmente de la siguiente manera:

Capítulo I, Planteamiento del problema, el cual revela lo relativo a los aspectos formales que permiten el planteamiento, y formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación y la delimitación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, desglosa los antecedentes utilizados en la investigación, así como el desarrollo de los aportes teóricos que sustentan el estudio, definición de variables así como la operacionalización de la misma.

Capítulo III, Marco Metodológico, presenta lo referido a la metodología de la investigación, entre ellos la naturaleza de la investigación, el tipo, diseño, población, la muestra, técnicas e instrumento para la recolección de los datos, validez, confiabilidad, técnicas que se utilizarán para analizar la información, procedimientos de la investigación.

El Capítulo IV, contenido de la Análisis y discusión de los resultados, en el cual se conforman las tablas y los gráficos para visualizar los resultados, agrupando en frecuencias absolutas y relativas, con ello permitir la discusión en función del fundamento teórico del Marco Teórico.

El Capítulo V, refiere las conclusiones y recomendaciones, producto del análisis y discusión de los datos. Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos necesarios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El desempeño se entiende como el conocimiento y habilidades que tiene una persona para llevar a cabo su trabajo en función de los objetivos y metas de la organización en la cual realiza sus labores cotidianas. Chiavenato (2000), define el desempeño del talento humano, como acciones o comportamientos observados en los empleados relevantes para lograr los objetivos de las organizaciones.

Haciendo referencia a la historia, el desempeño del talento humano, según el citado autor, es antiquísimo y su origen se remonta a la edad media, tiempo en el que algunos religiosos solían realizar informes y notas de las actividades sobre el potencial de los servidores de Jesús, en el momento en que predicaban la religión alrededor de todo el mundo. Más tarde, en 1842 el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores; asimismo, lo hizo el ejército de ese país; luego, en 1918 la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos.

A partir del siglo XX, aparece la Escuela de la Administración Científica, que además de estudiar la eficiencia de la máquina, dimensionó en paralelo la valoración del trabajo del hombre. Posteriormente, la Escuela de las Relaciones Humanas se interesa de manera específica por lo que hace el hombre y cómo lo hace, cuyos aportes hasta ahora han sido de utilidad para medir la eficiencia y eficacia de los empleados de las organizaciones. Con este devenir se incrementa la preocupación por la gestión del talento a fin de

hacer eco eficiente del recurso que se invierte, esto tanto en las organizaciones públicas como privadas.

En este orden de ideas, hablar del desempeño del personal el proceso implica valorar las acciones o comportamientos de los empleados clave de una organización en función de los objetivos y metas que persiga, las cuáles pueden ser medidas en términos de las competencias demostradas por cada trabajador mientras desempeña las funciones para la cual fue empleado. Comprendiendo que corresponde a un proceso aplicado en todas las épocas como uno de los recursos que más aporta valor en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones; por ello, la obligación de plantear nuevos mecanismos para mejorar el funcionamiento, rendimiento y control de sus actividades.

Considerando la importancia de la función social que cumple toda organización pública, es necesario establecer un patrón para medir, calificar y dar información sobre la manera en que se están cumpliendo las metas y objetivos en aras de la proyección del organismo o institución, así como un mayor control en su cumplimiento. En este sentido, valorar el desempeño humano resulta vital para el funcionamiento y existencia en el tiempo de cualquier organización pues, del esfuerzo eficiente del trabajador depende la existencia en el tiempo y el éxito de toda organización.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño permite determinar la contribución de los trabajadores a la productividad de la organización, qué debilidades y fortalezas están presentes en el desempeño del funcionario y a partir de allí, se deciden las estrategias a seguir para valorar y consolidar el desenvolvimiento laboral; todo ello, para establecer correspondencia entre los estándares de logro establecidos y lo que el trabajador logre hacer por la empresa; esto permitirá reorientar lo que difiera de las expectativas del cargo.

Ahora bien, es importante resaltar que en las organizaciones del sector privado, la evaluación del desempeño del personal tiene un fin que va más

hacia del aspecto financiero porque busca la mayor productividad posible para alcanzar la mayor ganancia económica; lo cual, se encuentra alineado con los objetivos de las organizacionales que poseen fines de lucro.

Por el contrario, en las organizaciones públicas la valoración del trabajo se dirige a la calidad del servicio público que se presta a la comunidad, imprimiéndoles en forma directa gran responsabilidad en cada gestión, tal como lo plantea Hernández (2002), refiriéndose a las organizaciones públicas su naturaleza “les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural e ideológica de los grupos sociales a los que afecta directa o indirectamente”.

Lo planteado, destaca la importancia del servicio social que tienen las organizaciones del sector público, a razón del contacto directo que tiene con la comunidad en general. Esto conlleva a pensar en la relevancia que tiene la evaluación del desempeño, para mejorar la prestación de sus servicios, con el fin de que respondan con mayor eficiencia a los requerimientos de todos sus usuarios. Por esta razón, el recurso humano de las organizaciones públicas, debe estar cada vez mejor preparado para que pueda hacer frente a las exigencias de la sociedad, de esta forma, la institución se adapte mejor a las circunstancias que se le presenten, actuando más productivamente.

Es necesario resaltar, que también las instituciones públicas como las alcaldías, atienden a la sociedad en el suministro de servicios que permitan mejorar de manera significativa su calidad de vida. Como toda institución pública tiene la responsabilidad de cumplir con las tareas que benefician a la población en su conjunto, entre las cuales se encuentran: brindar de una manera en general servicios públicos de calidad, proporcionar a las personas de la tercera edad una existencia digna, ofrecer oportunidades de estudio, mantener un sistema sanitario acorde a las necesidades de las comunidades, brindar asistencia legal a quienes así lo requieran, documentación, trámites de impuestos. Todas estas actividades implican responsabilidad con la comunidad de la localidad en donde desarrolla sus acciones.

En el mismo orden de ideas en Venezuela, la Ley del Estatuto del Funcionario Público en su título V, capítulo IV reconoce la importancia de la evaluación del desempeño de los(as) funcionarios(as) públicos dentro de estos organismos, debido a que establece la obligatoriedad de evaluar periódicamente su desempeño a través de diferentes vías, el incumplimiento de esta función por parte de los supervisores encargados, generará sanciones; necesariamente, en las organizaciones de la administración pública se debe cumplir con estos preceptos, al contar con personal calificado eficientemente en sus funciones.

Diversas disertaciones, se han efectuado en el campo de las organizaciones venezolanas, entre las cuales se cita un ensayo sobre la Gerencia de Recursos Humanos realizado por Espinoza Sotomayor (2004), en el cual menciona que en muchas organizaciones venezolanas, los usos dados a los resultados de la evaluación del desempeño han sido limitados, orientados, específicamente a gratificar a los empleados con remuneraciones salariales. Se ha dejado de aprovechar las diversas ventajas que ofrece la evaluación de los trabajadores, para retroalimentar el desempeño del empleado, determinar las áreas en que necesita entrenamiento y las decisiones de ubicación.

Desde esta perspectiva, dentro de las funciones de la alcaldía, está entre otras cosas, promover toda clase de actividades, prestar servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad, elaborar y aprobar los planes de desarrollo urbano local, la promoción y fomento de viviendas, sitios de recreación, de deporte, ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías urbanas, servicio de transporte público, servicio de aseo urbano y domiciliario, comprendido los servicios de limpieza, de recogida y tratamiento de residuos entre otras funciones establecidas por la CRBV en sus artículos 136,137 y 138.

Sin embargo, cada día se observa deficiencia en los servicios que se prestan, por lo que es interesante indagar cuál es el nivel de eficiencia del

desempeño de los responsables de dirigir estos servicios y qué es lo que está sucediendo en el seno de estas organizaciones.

A semejanza de otras instituciones públicas, este ente de gobierno local, se encuentra sometido a exigencias por parte de los ciudadanos, tanto desde el punto de vista institucional, como de los servicios que presta a la comunidad, atendiendo el desarrollo tecnológico y del conocimiento exigente, así como también el nivel de eficiencia que laboran dentro de dichas instituciones, se debe estar a la búsqueda constante de la orientación, desempeño y capacitación adecuada de sus recursos e ingresos para cumplir con las expectativas que genera el colectivo y a la cual constitucionalmente están obligados a responder tal como lo plantea la normativa legal vigente.

Obviamente, la evaluación del desempeño cumple funciones administrativas, de información, promoción, transferencia o despido del personal que aportan a la gerencia datos para tomar decisiones en casos particulares, pero en oportunidades poco se tiene debidamente registrada una data actualizada de la evaluación del talento. Asimismo poco se utiliza para retroalimentar situaciones críticas del desempeño, eliminar problemas o establecer metas a corto, mediano y largo plazo en cuanto al trabajo personal.

En el mismo orden de ideas, existen métodos que facilitan a los gerentes registrar el desempeño de los trabajadores, como el caso de los métodos de características, comportamientos, o resultados, todos con sus ventajas o desventajas, sirven de aporte de datos en cuanto a la eficiencia. Para estar seguros de que quienes están al frente de una organización la administren eficazmente, se requiere examinar la manera en que cumplen con cada una de las funciones que aplica según el caso. Por tanto, es necesario diseñar e implantar algún método para evaluar el desempeño y mejorar así el recurso humano de la organización, indicar la productividad así como el cumplimiento de las metas y los objetivos previamente planificados.

Al respecto se tiene que son pocas las organizaciones que presentan evidencias de tales métodos, presentando dificultades e inconvenientes por servicio deficiente y poco productivo que se refleja en la entrega tardía de documentos, planes, trabajos, inasistencias, retardo a la jornada laboral, entre otros aspectos de comportamiento ante el trabajo por parte de los trabajadores.

Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos así como otros movimientos ascendentes o de departamento, según corresponda a su condición.

El éxito o el fracaso de la evolución del desempeño humano en las organizaciones dependen de la filosofía utilizada para establecerla y de las actitudes de las personas, según lo establece Montoya (2007: 8) para cubrir el interés y valor tanto para la organización como para los empleados cuyo rendimiento es evaluado. La gerencia es responsable de dicha gestión en las organizaciones como producto del desarrollo del área de gestión humana al aplicar la evaluación del desempeño a fin de obtener resultados concretos y mantenerla como base de información para ejecutar acciones de evaluación que incluyan, entre otras, la promoción, ascenso, reclasificación, capacitación y actualización del personal.

Aunado a lo anteriormente expuesto, se adiciona la necesidad de mantener indicadores de gestión de la evaluación del desempeño, como son indicadores de economía, de eficiencia y eficacia, pues difícilmente se pueden desvincular ambos términos cuando se trata de una organización pública. La realidad difiere en cuanto a las instituciones públicas como las Alcaldías; en las cuales actualmente no se realiza la debida asignación de funciones por cuanto no se cumple a cabalidad los compromisos asumidos

por los gerentes en su plan de gestión; esto ocasiona problemas por la inadecuada asignación de funciones en el personal, generando demora en la atención al cliente, ocasionando molestias en los contribuyentes, en las personas que realizan tramites, así como el público en general.

Las afirmaciones no se corresponden con lo expresado por Chiavenato (2002:198), cuando señala que 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”. De esto se puede observar que el desempeño de cada persona se mide de acuerdo con las aptitudes que posea según las tareas que lleve a cabo en el cargo, por medio de las cuales se obtiene información sobre la actuación laboral del trabajador.

Obviamente a través de la evaluación de desempeño los trabajadores valoran el conjunto de actitudes, aptitudes, rendimiento y comportamiento laboral en el desempeño de su cargo y el cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad. Dicho proceso es destinado a determinar cómo se están desempeñando los trabajadores en sus cargos y comunicar a los empleados planes de mejora, para los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Contrariamente, en el proceso de evaluación del desempeño se presentan barreras que impiden claridad tanto en la gerencia como en el personal en cuanto a evaluación del desempeño se tiene. Entre ellas la falta de información sobre el proceso, en la claridad de funciones, en las normas, así como también formularios excesivos o falta de aplicación de la evaluación equitativa clara y sincera a todo el personal de los diferentes departamentos. En el mismo orden de ideas, falta de información de los reportes de la evaluación que permitan la auto y coevaluación crítica, reflexiva de aprendizaje, desarrollo y mejora de la calidad de las funciones que realiza.

Esta realidad no es muy diferente a la que se presenta en las Alcaldías del estado Trujillo, en la que también cuenta la del Municipio Trujillo. En dicha

institución se debe seguir lineamientos específicos que les permitan medir el desempeño laboral de los trabajadores, y proporcionarles oportunamente la retroalimentación adecuada, en cuanto a las tareas que ejecutan y los resultados que deben alcanzar, para lograr los objetivos de manera eficiente, convirtiéndose también en un mecanismo potencial para el crecimiento de la institución y del personal.

Sin embargo, en interacción con el personal, en el lapso de la actividad de pasantía, se pudo observar la falta de seguimiento y control a las funciones que el personal desempeña, corroborado en la opinión de algunos compañeros, los cuales manifestaban el ejercicio de tareas que no le corresponden según sus funciones. En este sentido, el personal no es evaluado periódicamente como lo establece la Ley del Estatuto de la Función pública (2002) cada seis meses.

Aunado al desconocimiento por parte del personal de los objetivos y metas del departamento, la falta de incentivo y oportunidades para la capacitación en función de mejorar su rendimiento. Se presenta el incumplimiento del horario de trabajo, lo que dificulta la atención oportuna al público y en ocasiones no entregan los trabajos en su debido tiempo, trayendo pérdida de tiempo, recursos y esfuerzo a las personas que solicitan el servicio, aun cuando viene de zonas geográficas retiradas, a lo que también se agrega la insuficiencia de recursos económicos para el traslado.

Es posible que la situación se deba a la poca conciencia que se tenga sobre la responsabilidad e importancia que implica evaluar el personal, conocer las debilidades de los funcionarios para activar acciones que mejoren la atención al público, poco seguimiento y control de los directivos responsables del departamento lo que ha generado deficiencias en cuanto a los procesos que se desarrollan en el departamento. Tal vez no se da importancia a la planificación de indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía para evaluar el desempeño del talento humano en los

departamentos referidos, sin descartar la existencia de barreras que impidan una eficiente evaluación del desempeño del personal.

De continuar esta situación, es posible que no se logre calificar la eficiencia del desempeño, tampoco sería posible enfatizar en la capacitación y estímulo necesarios para el crecimiento profesional, ya que si se desconocen las debilidades que los funcionarios poseen, difícilmente se podrán planificar actividades que permitan minimizar las deficiencias para mejorar el servicio público que se presta, menos aún, contar con personal calificado para los cargos existentes en ambos departamentos; con ello deteriorar la calidad de servicio, lo cual va en detrimento de los derechos que tienen los ciudadanos de la municipalidad a recibir atención y respuesta a sus necesidades por parte de los organismos públicos.

Por estas entre otras razones, es importante, llevar a cabo un trabajo de investigación que permita estudiar el proceso de evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.

Formulación del problema

¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo?

Sistematización del problema

¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo?

¿Cuáles son los indicadores de gestión de la evaluación desempeño en la administración del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo?

¿Cómo se caracterizan las barreras en la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la evaluación del desempeño que se realiza en el personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.

Objetivos específicos

Describir los objetivos de la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.

Identificar los indicadores de gestión de la evaluación desempeño en la administración del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.

Caracterizar las barreras de la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.

Justificación de la Investigación

La gestión del talento humano en las organizaciones tanto públicas como privadas contemplan indicadores de gestión significativos

comprendidos en las fases de planeación de los mismos como son el reclutamiento de personal, selección, colocación, evaluación, capacitación y desarrollo de las personas, mejorando con ello el funcionamiento de las mismas organizaciones y del servicio que ofrecen a las comunidades.

Entendiendo la evaluación del desempeño como una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecutan cada uno de los empleados que forman parte del personal, justificado y orientado en lo contemplado en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). A partir de este proceso se consideran acciones en planes de capacitación, desarrollo e incentivos con base en los resultados de la evaluación, tomando en consideración que la medición es el elemento central del sistema de evaluación del desempeño con ello determinar estándares comparativos con objetivos preestablecidos.

En este sentido, la presente investigación buscó analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, a fin de dar respuesta a interrogantes así como a algunos problemas que se presume están sucediéndose que no se corresponden con lo contemplado en la normativa legal vigente.

En virtud de lo señalado, el estudio se justifica desde varios puntos de vista, entre estos, desde la perspectiva social, por la importancia para la Alcaldía del Municipio Trujillo, debido a que la información ayudará a los jefes de los departamentos de presupuesto y contabilidad, así como al personal que labora en el área, en cuanto la evaluación del desempeño de los trabajadores de los departamentos mencionados, para mejorar el servicio público prestado a la comunidad de Trujillo, cuyos integrantes poseen un derecho instituido y como tal necesitan y esperan respuestas a sus problemas por parte de los organismos públicos.

En lo teórico, este trabajo generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, al poner en contacto al

investigador con una gama de literatura sobre el tema, ya que se sustenta en referentes teóricos de diversos autores que han demostrado la importancia que tiene el proceso de evaluación del desempeño del talento humano, los beneficios y ventajas que aporta a las organizaciones.

En lo práctico, con la presente investigación se pretende proveer información sobre la práctica del proceso de evaluación del desempeño, con el fin de establecer precedentes en los departamentos referidos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, ya que la evaluación periódica del desempeño del talento humano, optimiza el trabajo de los funcionarios lo que redundará en el logro de objetivos y metas de la institución. Permitirá además, la consideración de acciones de mejora o alternativas que pudieran llevarse a la práctica para beneficio de los mismos trabajadores, la organización y la comunidad al encontrar mejor servicio.

En lo metodológico, la investigación aporta un instrumento validado, que puede ser aplicado en estudios similares en otros contextos, lo que será de gran ayuda para el diseño e implementación de indicadores de gestión para mejorar el desempeño del talento humano dentro de los distintos departamentos que existen en las organizaciones públicas.

Delimitación de la investigación

La investigación sobre el análisis en el proceso de evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, se realizó durante el periodo Octubre de 2012 - Julio 2013, considerando como población de trece (13) funcionarios públicos que laboran en los departamentos de Contabilidad y Presupuesto.

En tal sentido, el estudio se ubica en el área Ciencias Económicas Administrativas y Contables, en la línea de investigación Administración y Gestión de la Universidad de Los Andes, Núcleo "Rafael Rangel" y se realiza a efecto de optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se presentan los referentes teóricos que fundamentan la investigación producto de la revisión bibliográfica, la recopilación de ideas y posiciones de diversos autores que tratan sobre la variable evaluación del desempeño del personal del departamento de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo. Con la finalidad de contribuir con el fortalecimiento de la misma al diagnosticar como se lleva a cabo el proceso de evaluación a través de los cuales se harán recomendaciones significativas. En este sentido, el capítulo refiere los trabajos antecedentes, las bases teóricas la definición operacional y conceptual así como la operacionalización de la misma.

Antecedentes de la investigación

Al iniciar esta parte es importante resaltar los planteamientos del autor Arias (2005:106) al destacar que los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones”, es decir, se refieren a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación.

En concordancia con lo anterior, la evaluación del desempeño es un proceso que se lleva a cabo en todas las organizaciones, como un mecanismo que refleja la calidad de trabajo del personal en las funciones que de acuerdo a su profesión le corresponde según la normativa específica de cada institución. En tal sentido ha sido estudiada a fin de fortalecer los métodos, técnicas e instrumentos para llevarla a cabo. En consecuencia, se han realizado trabajos en diferentes campos, en esta oportunidad, haciendo

referencia a la evaluación del desempeño en instituciones públicas dedicadas a ofrecer un servicio a la colectividad, como es el caso de las alcaldías, organismos, cuyos gerentes y entes representantes del colectivo tienen el deber de responder por las soluciones a los problemas que le aquejan.

En consecuencia, la eficiencia y efectividad del trabajo de los servidores públicos debe destacarse con las acciones, con ello mejorar la calidad de vida del ciudadano y de sí mismo. La gerencia por lo tanto tiene que velar para que cada funcionario rinda, haciéndose efectivo mediante el proceso de la evaluación del desempeño. Por ello, la temática se ofrece pertinente a investigarse iniciando esta parte con la revisión de la literatura o trabajos anteriores. En correspondencia con lo antes dicho, a continuación se presentan algunos antecedentes relacionados con el objeto de estudio.

En primer lugar, se cita el estudio de Seijas (2011), quien desarrolló una investigación titulada: Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano, realizado en la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. El objetivo fue diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, según el modelo de competencias planteado por Alles.

Fue un estudio descriptivo con diseño de campo de modalidad proyecto factible; la población fue todo el personal que labora en la sede principal de la Fundación, a quienes se les aplicó una escala de calificación, a fin de recolectar información sobre el proceso de evaluación del desempeño aplicado y determinar las responsabilidades y criterios de los puestos de trabajo existentes en la organización, para la evaluación del desempeño.

Las conclusiones permitieron evidenciar que la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre posee un grupo de trabajadores con niveles educativos y funciones diversas. En las opiniones de los encuestados se reconoce la

importancia de ejecutar una evaluación del desempeño en ese organismo, ya que en los actuales momentos esta actividad no se efectúa.

La relación que tiene el mencionado estudio con el presente, se debe a que su objetivo resalta la importancia que tiene la aplicación eficiente de una evaluación del desempeño en las organizaciones públicas; características coincidentes con la pretensión de indagar sobre la evaluación del desempeño del talento humano.

Por su parte, González (2011), trabajó sobre la evaluación de desempeño y el enfoque de competencias dirigido al personal de las firmas de servicios contables. Investigación dirigida a determinar la correlación de la evaluación de desempeño y el enfoque de competencias de las firmas de servicios contables en Maracaibo estado Zulia. Enmarcándose en los lineamientos teóricos de León (2007), Grados (2000), Dolan (2003), Fajardo (2004), Robbins (2006) y Saracho (2005). Trabajo ubicado en la misma línea positivista y descriptiva bajo la modalidad de campo; con diseño no experimental- transeccional de tipo descriptivo. Se eligió una población constituida por 36 unidades informantes de las 8 firmas de servicios contables de Maracaibo estado Zulia. En función de la recolección de la información se diseñó un cuestionario con 68 preguntas validado por cinco (5) expertos.

La confiabilidad 0,97 por el método Alpha Cronbach. Los resultados revelaron que la aplicación de los indicadores competencias requeridas y elementos de evaluación por competencias son altamente confiables en las firmas de servicios contables, aportando a la continuidad del proceso de evaluación de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y a un desempeño óptimo del personal. Para establecer la asociación de las variables se realizó el cálculo de la correlación Pearson donde se determinó un puntaje de 0,79 aspectos que puede considerarse como una correlación positiva considerable entre las variables evaluación de desempeño y competencias laborales en las firmas de servicios contables.

Este trabajo se inserta en el presente porque pone de manifiesto nuevamente la evaluación del desempeño encontrándose alto nivel de desempeño en el personal situación que alude a un trabajo eficiente, eficaz y efectivo, el cual es necesario en las oficinas públicas que ofrecen servicio a la comunidad.

Por otro lado, la investigación de Bracamonte (2010), en un estudio titulado: Proceso de auditoría de recursos humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo. El mismo, fue desarrollado en la Universidad de Los Andes en el Núcleo “Rafael Rangel” para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. El propósito del mismo fue analizar el proceso de auditoría de Recursos Humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo.

Esta investigación se orientó mediante una investigación de tipo descriptiva con un diseño transeccional de campo, teniendo como población y muestra tres auditores que laboran en la oficina de la Contraloría de la Alcaldía del Municipio Trujillo, a quienes se les aplicó un instrumento tipo cuestionario estructurado en catorce ítems con alternativas múltiples, el cual fue validó a través del método validez de contenido, mediante el juicio de expertos.

Los hallazgos evidencian que en la Alcaldía se cumple en partes las fases de exploración, planificación y ejecución; puesto que el proceso de auditoría de los recursos humanos se basa en el análisis de la historia personal y experiencia laboral de los empleados. Asimismo, las técnicas de auditoría, tampoco se cumplen en su totalidad, si no que la evaluación solo toma en cuenta algunos indicadores para medir el comportamiento del empleado dentro del departamento donde se desempeña.

Vale la pena destacar, que el personal del departamento de recursos humanos en la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo imprime importancia a las ventajas que le ofrece la auditoria puesto que reconocen

que al aplicarla, se evita la reincidencia de fallas y errores, así como fomentar, facilitar el cambio, además de la mejora continua.

El trabajo de Bracamonte, se inserta en el presente porque tiene relación directa con la presente investigación, porque en el proceso de Auditoría de Recursos Humanos se lleva a cabo un análisis de las políticas y prácticas de personal, así como la evaluación del funcionamiento del Departamento; siendo de interés del actual investigador, recolectar información acerca de la aplicabilidad de la evaluación del desempeño del talento humano, siendo útil para comparar los resultados que se obtengan en el presente trabajo.

Por su parte, Araujo (2010), realizó un estudio titulado Evaluación del desempeño aplicado al personal que labora en las oficinas contables, de la parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo, en la Universidad de los Andes Núcleo "Rafael Rangel" para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. El objetivo general de la investigación fue diagnosticar el sistema de evaluación del desempeño aplicado al personal que labora en las oficinas contables, de la parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.

De manera similar a los trabajos anteriores, se trata de una investigación con una metodología tipo descriptivo y el diseño de campo. La población la conformaron 13 gerentes de cada una de estas oficinas contables, quienes suministraron información clave a través del instrumento de recolección de datos, a través de una guía de entrevista comprendida por 14 ítems con alternativas de selección múltiple y cerradas; validadas previamente mediante la modalidad de contenido por medio del juicio de tres expertos. Luego de analizar los resultados se determinó que en la mayoría de estas oficinas no se realiza una evaluación formal basada en los métodos y modelos existentes que corresponde a los empleados para que de esta manera ellos adquieran los comportamientos exitosos en lo que a las competencias básicas se refiere.

En este caso, el estudio realizado proporciona un aporte significativo a la investigación actual por cuanto en el mismo se hace referencia a los métodos de evaluación del desempeño, correspondiendo a uno de los indicadores que permitirán medir el segundo objetivo determinar los métodos que se aplican con el mismo objetivo en la Alcaldía del Municipio Trujillo.

El autor Mavarez (2010), investigó sobre la evaluación de desempeño del personal de las instituciones financieras del municipio Maracaibo, con el propósito de analizar la evaluación de desempeño del personal de las instituciones financieras del municipio Maracaibo, para tal fin, el tipo de investigación se enmarcó como descriptiva. El diseño fue no experimental de campo y transeccional. Integrada la población por 98 Gerentes de diversas instituciones financieras del municipio Maracaibo mediante el censo poblacional. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa y la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de 56 ítems.

Las conclusiones fueron que las instituciones financieras del sector cumplen con los métodos de evaluación, exceptuando el método de comparación por parejas, en razón de que no se evalúa a cada empleado de acuerdo al desempeño global del grupo. Cumplen con los componentes y los factores de evaluación. Del mismo modo poseen su propio formato de evaluación y combinan los elementos de escala gráfica de calificación, elección forzada y criterios de desempeño. Los factores contenidos en las dimensiones que caracterizan el comportamiento de Evaluación de Desempeño, tales como métodos de evaluación, componentes de la evaluación, factores de la evaluación y formatos se cumplen cabalmente en las instituciones financieras analizadas.

Se recomendó mantener y actualizar el registro de las actividades resaltantes del empleado y registrar detalladamente la información manejada por el evaluado, dar al empleado la retroalimentación periódica por parte del supervisor sobre el avance de los objetivos, realizar las evaluaciones con base a parámetros que permitan mediciones más objetivas, adiestrar al

personal para aumentar el grado de conocimiento del trabajo por parte del empleado, estimular las ideas innovadoras y unificar los formatos utilizados en la evaluación de desempeño del personal en las instituciones financieras.

El trabajo de Mavarez (2010) cubre el indicador incluye el método de evaluación del desempeño por características en su modalidad escalas gráficas y distribución forzada, encontrando que se cumplen los elementos de este aspecto, además contienen sus propios instrumentos, a su vez, recomiendan continuar el registro, ofrecer la retroalimentación la cual permite el mejoramiento continuo del personal, fortaleciendo sus potencialidades y disminuyendo al mismo tiempo las debilidades. De la misma forma, es un trabajo dentro del mismo paradigma positivista y de corte metodológico descriptivo.

Bases Teóricas

Los conceptos que se enuncian a continuación son el resultado de una revisión bibliográfica con la finalidad de conceptualizar y desarrollar la variable del estudio a través del uso de teorías planteadas por diferentes autores.

Gestión del talento humano

En relación a la gestión del talento humano, Chiavenato (2002:5), señala que la misma corresponde a un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por ello, considera que la gestión del talento humano tiene características contingenciales y situacionales, porque depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, de las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión del talento humano también puede denominarse administración de recursos humanos (ARH). Término definido según

Chiavenato (2000:149), el área de estudios interdisciplinaria la cual, “incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas cibernética”. Debido a esto, la ARH estudia los asuntos bajo amplios campos de conocimiento los cuales permiten la inclusión, ampliación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina, actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas, registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados en donde no escapa la evaluación del desempeño.

En el mismo orden de ideas, Maristany (2008:11), ve a la administración de recursos humanos (ARH) como la “disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito así como la relación de ambas con la sociedad”.

En este sentido, la administración de recursos humanos tiene que ver con la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En concordancia, la gestión o administración del talento humano tiene que ver con las funciones que realizan los trabajadores, el trabajo en sí interrelacionado con el contexto con el fin de lograr los objetivos para los cuales fue creada la empresa, institución, ya sea pública o privada. En consecuencia se relaciona con la forma como se acompañan a las personas para que ejecuten las tareas con mayor efectividad.

Hoy día las los gerentes orientan el trabajo hacia desempeño del talento, su capacitación, formación y evaluación constante porque con ello se perfecciona dicho talento para el logro de objetivos que consideren el contexto y por lo tanto aporten con sus potencialidades a la satisfacción de necesidades de los clientes. Así mismo, el autor anteriormente citado (ob. cit... 2008), menciona la existencia de seis procesos que compete a la gestión del talento humano, desde que ingresan hasta su egreso, a continuación se describen a manera de introducción a las bases teóricas.

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal, proceso referido al proceso que permite incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, en donde tienen injerencia los Psicólogos, Sociólogos o gerentes de recursos humanos. El proceso consiste en la aplicación del proceso de ingreso y selección destacando el perfil personal y profesional que se necesita, según el cargo que se esté ofertando.

2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios, proceso en el cual se fija a las personas las tareas, diseñándole las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, incluyendo las estadísticas, los cargos y el salario que corresponde según las funciones o tareas que cumplirá.

3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales, que significa ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, intervienen en esta fase los Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar, entre otros.

4. Desarrollo de personas, división de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. Aquí destaca la intervención de Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores.

5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales con el apoyo de Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación.

6. Evaluación de personas, división de personal, a este proceso corresponde el ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Son procesos empleados para acompañar, controlar las actividades de las personas, verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, trabajo que desarrollan los auxiliares de personal, analistas de disciplina. Todos estos procesos se han diseñado tomando en cuenta las influencias ambientales externas y las organizacionales internas, para lograr mayor compatibilidad entre sí; de esta forma, contribuir en que las organizaciones desempeñen una mejor gestión sobre el capital humano con el que cuentan para el alcance de los objetivos propuestos.

En el mismo orden de ideas, los objetivos que se cumplen con la gestión del talento humano en las organizaciones, se identifican como la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, con ello contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, pues no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización, esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos; no obstante, los insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia entre otros. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, Calidad de vida en el trabajo, es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificantes, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- Administrar el cambio, en cuanto a lo social, tecnológico, económico, cultural y político. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

Finalmente, se puede concluir en que los funcionarios al tener claramente definidos los objetivos de la organización, alcanzarán los objetivos y metas organizacionales, siempre y cuando también los evaluadores tengan claramente definidos los indicadores de gestión a través de los cuales serán se aplicará la medición del desempeño del talento humano.

En dicha gestión del talento humano se encuentra una de las etapas o procesos que permiten destacar las habilidades, destrezas, potencialidades y profesionalismo de cada uno de los trabajadores, se habla de la evaluación del desempeño cuando se califica al personal en su trabajo pasado, presente y futuro atendiendo las normas establecidas para su desempeño. En consecuencia el proceso de evaluación implica según Dessler (2005: 321) lo siguiente: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a las normas y 3) presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por encima de la medida media.

En tal sentido la evaluación del desempeño permite el avance progresivo del talento, incluso su preparación para un ascenso y desempeño de cargos de mayor compromiso y responsabilidad. Al tratarse de organizaciones públicas es meritorio llevar una evaluación acorde a las exigencias orientadas a dicho progreso. Esta variable, para efecto de este trabajo se considera importante, por ello a continuación se hace una descripción detallada al respecto.

Evaluación del desempeño

Para iniciar es importante precisar el aporte de diversos autores que han planteado su punto de vista acerca de este tema. En principio Chiavenato, (2000:357), señala que la evaluación del desempeño consiste en la “apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial que vayan desarrollando en un futuro en las diversas actividades que realiza.” Agrega que toda evaluación implica un proceso por ser un procedimiento dirigido a valorar la excelencia, las cualidades que pueda tener una persona.

Por su parte, Mathis y Jackson, (2003: 93), describe la evaluación del desempeño como “un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados.” Desde el punto de vista de Alles, (2005: 27), “la evaluación del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar el personal que labora dentro de cualquier organización.” La autora considera que toda evaluación, se realiza con una intencionalidad, señalando entre sus principales objetivos el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Se entiende que la evaluación del desempeño, corresponde a un proceso valorativo que apunta tanto hacia la determinación de debilidades organizacionales, como a la comunicación de los empleados sobre la forma en que están desempeñando su trabajo; acciones básicas para elaborar planes de mejora para la organización. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo se informa a los empleados su nivel de cumplimiento, sino que prevé el nivel de esfuerzo que tendrá cada trabajador para desempeñar las tareas.

Por su parte, Según Werther Y Davis (2000: 96) indican “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”. De esto se puede decir que la evaluación de desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

Transportando el contenido de lo anteriormente expresado al campo organizacional público como son las alcaldías municipales, hoy día se requiere la gestión transparente de la evaluación del desempeño del personal, pues las comunidades son exigentes con los servicios que solicitan a las diferentes oficinas y donde el personal tiene el deber de ofrecer con satisfacción. De igual forma permite chequear el rendimiento diario, semanal, mensual, anual de cada empleado para el bien de sí mismo y la organización.

Ello conduce a la necesaria medición de la eficacia y eficiencia de los trabajadores, con ello asignar programas sociales de mejora en las condiciones laborales mediante la conformación de programas sociales, aumentos de sueldo, ascensos, entre otras. Para la organización es importante porque capacita, entrena y mejora el desempeño de los trabajadores con ello lograr una mejor calidad de servicio que se ofrece a los usuarios, dando cumplimiento a lo pautado en la normativa legal vigente como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

De igual manera, es interesante resaltar que la evaluación del desempeño, es primordial para el desarrollo de la empresa, porque permite

conocer puntos las debilidades y fortalezas del funcionario. Es decir, la calidad o deficiencia del trabajo que cada uno realiza; por consiguiente, toda evaluación del desempeño, tiene propósitos definidos.

Asimismo, la evaluación de desempeño según Zeledón (2013) es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

También resulta ser un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa. Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Así también la evaluación del desempeño implica ciertos objetivos en donde también se utilizan se desarrollan acciones específicas o particulares, se destacan los indicadores que precisan la evaluación, pero, además, se presentan algunas barreras que impiden la eficiente evaluación del desempeño, a efecto de este trabajo se consideran dimensiones que describen la variable, por lo tanto se explican a continuación con detalle argumentando con los planteamientos teóricos de algunos autores, en función de precisar las concordancias, semejanzas y diferencias en cuanto a la temática.

Objetivos de la evaluación del desempeño

El propósito u objetivo de la evaluación del desempeño se ven limitadas a evaluar solamente quien realiza o no de manera eficiente las actividades para las cuales han sido empleados. Sin embargo, Bohlander, Snell y Sherman, (2001: 314), expresan que la evaluación del desempeño puede tener diversos propósitos, de cualquier modo, siempre van a generar beneficios a la organización y al empleado cuyo desempeño ha sido

evaluado. En este sentido, los propósitos de evaluación de desempeño se clasifican en administrativos y de desarrollo.

Objetivos administrativos

Desde el punto de vista de la administración, los programas de evaluación brindan información útil para toda la variedad de programas de administración de recursos humanos. Asimismo, dicha evaluación tiene una relación directa con otras muchas funciones de recursos humanos, como las decisiones de promoción, transferencia y despido. En tal sentido, la evaluación del desempeño permite a la gerencia un avance en logros importantes tanto para el personal como la administración porque a través de dicha evaluación se pueden precisar debilidades sobre las cuales la gerencia puede trabajar a fin de incorporar estrategias de apoyo, orientación así como mejoramiento en las funciones que a cada cual corresponde.

Es así como los autores Bohlander, Snell y Sherman, (2001), plantean la importancia de los objetivos administrativos porque permiten la información, la promoción la transferencia o el despido del personal inmerso en sanciones por evaluaciones no acordes con el mantenimiento competitivo del servicio a la colectividad. Estos aspectos se convierten en indicadores para efecto de este trabajo, en consecuencia se detallan a continuación.

Información, refiere las condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. En cuanto a esto, se debe recordar, que el potencial humano, es determinante en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. Su función es ofrecer información sobre la calidad del trabajo del empleado según las metas fijadas, sirve como parámetro de comparación del antes y el después, la eficiencia y eficacia lograda.

Según García (2011: 19), la evaluación del desempeño sirve de información porque permite comunicar a los empleados como marchan en el

trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos. Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejarlos respecto de su desempeño.

Por lo anteriormente señalado se debe resaltar, que una de las más importantes razones por las cuales se debe llevar a cabo un adecuado proceso de evaluación de desempeño es que por medio de éste se le da a conocer a cada individuo evaluado cómo marcha en sus labores, lo que opina su supervisor de su trabajo, el cual puede aprovechar la ocasión para brindar las recomendaciones que considere necesarias para aumentar el desempeño. De igual forma le permite a la organización tener en cuenta cómo se desempeñan sus trabajadores en las actividades de sus cargos.

La evaluación de desempeño es necesaria debido a que de utilizar adecuadamente los resultados del proceso, los trabajadores pueden sentirse parte importante de la organización, ya que son tomados en cuenta para todas aquellas decisiones de personal, que se deben tomar en la organización, ayudando dicho proceso al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Permitiendo también la satisfacción de los trabajadores y de los gerentes, de allí la importancia de la aplicación de la evaluación del desempeño valiéndose de algún método en particular.

Promoción, este aspecto dignifica al personal en la medida que le permite destacarse en las funciones que ejecuta, en tal sentido da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Al respecto García (2011: 21), plantea que la evaluación del desempeño permite estrategias promocionales de apoyo al trabajador por cuanto facilita ajustes de compensaciones. También las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos

de sueldo. Tomar decisiones de colocación, llevar a cabo los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado. Por otra parte, destacar las necesidades de capacitación y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse. Además la planeación y desarrollo de carreras que sirvan para apalancar el trabajo de los empleados

En función de lo anteriormente expresado se puede afirmar que, por medio de las evaluaciones exactas del desempeño los trabajadores conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de recursos humanos las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo, la planeación de carrera, entre otros procesos, sean más eficaces. De igual forma el departamento de recursos humanos obtiene información sobre la ejecución de dichos procesos, lo que implica la utilidad de las evaluaciones para controlar la calidad de desempeño de los empleados y el cumplimiento efectivo de los procesos de la Administración de Recursos Humanos.

Transferencia, la concreción de este término se usa para que las personas adquieran más experiencias laborales como parte de su desarrollo, para ocupar puestos vacantes cuando se presentan, para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo.

Así mismo las transferencias son vistas como medidas disciplinarias que se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos como: advertencias, castigos, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso, hasta que el problema quede resuelto en su medida. Todo ello aplicando el debido proceso con claridad en el

cumplimiento de la norma, pero con el respeto a los derechos y garantías que a cada trabajador corresponde.

Este aspecto también destacado por Chiavenato (2009: 246), como una de las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus trabajadores a fin de facilitar tanto las recompensas como las transferencias al ofrecer un juicio sistemático que permite argumentar el desempeño individual de los individuos en sus puestos de trabajo.

Objetivos de desarrollo

Desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualesquiera problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Según Bohlander, Snell y Sherman, (2001: 314), plantean que los objetivos de desarrollo están relacionados con la retroalimentación, la eliminación de problemas y el establecimiento de metas, indicadores considerados pertinentes en esta subdimensión.

Retroalimentación, este elemento permite el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración. Se entiende que el potencial humano amerita de un fortalecimiento constante, para mantener a los funcionarios satisfechos con sus labores, ya que todo esto incide en la eficiencia y eficacia de las organizaciones. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben

investigarse.

Al respecto Chiavenato (2009: 246), destaca la función de retroalimentación de la evaluación del desempeño proporciona información sobre la percepción que tienen las personas con las que interactúan, tanto de su desempeño como de actitudes y competencias.

El desarrollo de la retroalimentación en la evaluación permite entre otras cosas: conocer las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados; conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, las fortalezas, debilidades, según la evaluación del jefe; saber qué disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño así como las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta; además, autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

Según el autor Dessler (2001:322), para llevar a cabo de manera adecuada el proceso de evaluación del desempeño, deben principalmente tener conocimiento tanto el evaluador como los trabajadores de las obligaciones y normas de trabajo, pues una vez que la empresa las establece se comprenden también los objetivos que se quieren lograr, y al momento de realizar la evaluación tanto los evaluadores como sus evaluados entienden sus expectativas en el cumplimiento de sus tareas, de esta manera es mucho más fácil alcanzar los objetivos.

Eliminar problemas, según el autor Dessler (2005: 349), existen por lo menos tres cosas que se pueden hacer para reducir el impacto de los problemas en la evaluación como por ejemplo, el de las preferencias y la tendencia central. Primero, es necesario estar seguro de que se conocen

bien los problemas mencionados, entender el problema es un gran paso hacia su solución.

Segundo, de debe elegir la técnica de evaluación adecuada, cada una de las técnicas, como la escala grafica de calificación o el método de índice critico, tienen sus ventajas y desventajas. Por ejemplo, el método de clasificación evita la tendencia central pero puede provocar resentimientos entre los empleados cuyo desempeño es de hecho muy similar, como cuando todos en realidad tienen clasificación “alta”.

Tercero, capacite a los supervisores para eliminar errores de calificación, como el efecto halo, condescendencia y tendencia central, para ayudarles a evitar estos problemas. En un programa de capacitación tradicional, a los que califican se les muestra un video en el que se realizan trabajos y se les pide calificar al trabajador. Las calificaciones dadas por cada participante se colocan sobre una tabla y se explican los diferentes errores (como condescendencia y efecto halo). Por lo general, el instructor da la calificación correcta y después ilustra los errores de calificación que los participantes cometieron

Establecer metas, el valor del establecimiento de metas para el enfoque y la motivación de la conducta se extiende a la capacitación. Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes o cuando se les invita a establecer metas propias es probable que aumente el nivel de interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse. Según Bohlander, Shell y Sherman (2005: 225), en algunos casos, el establecimiento de metas puede limitarse a un “diagrama de rutas” del curso o programa, sus objetivos y puntos de aprendizaje.

De lo descrito anteriormente, se infiere que el proceso de evaluación del desempeño es un procedimiento que apunta hacia la acción general que permite la toma de decisiones, y el desarrollo personal o profesional del funcionario, su eficiencia y las relaciones de trabajo. Los beneficios que

aporta la evaluación del desempeño, en las organizaciones brindan oportunidades para dar respuesta a dos necesidades básicas como: la necesidad de administrar correctamente los recursos con los cuales cuenta la organización y la satisfacción de necesidades de desarrollo constante de los empleados.

Se comprende que el objetivo de la evaluación del desempeño no es más que establecer los procedimientos y parámetros utilizados al momento de calificar la capacidad que tienen los empleados en el momento de ejecutar y dar por terminadas sus labores, y de este modo ofrecer oportunidades de desarrollo tanto para la organización como para ellos. En fin, todo proceso de evaluación de desempeño debe tener claramente definidos sus propósitos y objetivos para que de este modo se obtengan resultados satisfactorios que sean útiles al momento de una planificación organizacional con el consecuente logro de los objetivos de productividad previamente establecidos.

Movimientos de personal

En cuanto a las operaciones que permiten la evaluación del desempeño pudiera decirse que se corresponde con todas aquellas que sirven a la empresa o al individuo para su progreso personal y profesional. Estos contemplados en la normativa legal vigente. Estas acciones para los empleados públicos están contenidas en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) tanto para los ascensos, reclasificación, capacitación y actualización del personal.

Las acciones de evaluación del desempeño están contenidas en este mismo instrumento legal en la sección de Planes de Personal, Artículo 12 al significar que:

Los planes de personal serán los instrumentos que integran los programas y actividades que desarrollarán los órganos y entes de la Administración Pública para la óptima utilización del recurso humano, tomando en consideración los objetivos institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de los órganos de gestión de la función pública.

En tal sentido, la evaluación del desempeño consolida las acciones que los gerentes determinan ante la eficiencia de sus trabajadores o las medidas a aplicar. Por ello estos aspectos se consideran indicadores de esta investigación, a continuación se detallan de manera particularizada.

Ascenso, este aspecto implica la realización de funciones de un nivel superior atendiendo el desempeño en puestos de trabajo anterior. Los convenios colectivos suelen establecer con gran detalle, y también con muchas variantes, los sistemas de ascenso. De entre los sistemas más utilizados, pueden indicarse estos tres: antigüedad, selección por méritos o conocimientos y libre designación del empresario. El primero está pensado para ascensos a puestos de trabajo de poca especialización o dificultad; el segundo, para los cambios definitivos de funciones de mayor cualificación, y el tercero, para cubrir los puestos de confianza en las empresas.

Si el trabajador cumple tareas superiores a las del grupo profesional (por un periodo superior a seis meses durante un año o a ocho meses durante dos años), el trabajador podrá reclamar el ascenso, sin perjuicio de reclamar la diferencia salarial correspondiente. En este sentido, este criterio ofrece la posibilidad de progresar. Suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior. Corresponde a la manera más significativa de reconocer un buen desempeño.

Los gerentes deben ser justos, deben basarse en los méritos a fin de lograr beneficiar a los trabajadores con los ascensos, derecho que está contemplado en el artículo 10, capítulo IV de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), el cual destaca entre las atribuciones de las oficinas

de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, en el los ordinales 7 y 8 organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo así como proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar, a los fines de su aprobación.

Los ascensos es la forma habitual en que se contemple un sistema de ascensos en el que se tenga en cuenta no sólo la antigüedad, sino además, y principalmente, los méritos y conocimientos aportados por el trabajador. Y, todo ello, generalmente mediante un concurso-oposición al que puedan concurrir otros empleados de la empresa. En definitiva, se reconoce al trabajador que desempeñe tareas de categoría superior y no un mero derecho a reclamar el ascenso, pero no el de obtenerlo sin más. Obviamente, mientras el trabajador desempeñe estas funciones de superior rango deberá percibir el salario correspondiente a esa categoría. De igual forma, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999: 22), en su artículo 146, establece que:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño.

En el artículo citado, se establece la necesidad y el deber de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, en este caso el fenómeno estudiado se encuentra dentro del contexto de una institución pública y por lo tanto se

debe medir el rendimiento del trabajador para la toma de decisiones gerenciales.

Reclasificación, este parámetro corresponde al conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos, desarrolla con el propósito de ordenar los cargos en atención a su importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden. Clasificar es integrar puestos de valoración similar independiente de su denominación en grupos ocupacionales, para darles un tratamiento igual tanto para el ingreso como para el desarrollo de la carrera. Esto permitirá aplicar aquellas políticas y normativas que afecten al área de remuneración. Garantizar el manejo óptimo del sistema de remuneración y clasificación, de forma que la organización pueda atraer y retener empleados productivos.

Con ello se estaría dando cumplimiento al artículo 13, capítulo IV de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en cuanto refiere que “los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta Ley.

En la medida que el trabajador cumpla con sus compromisos con la organización, también se dará cumplimiento de los programas y metas institucionales, en este sentido, se estará ofreciendo un servicio de mejor calidad a los usuarios que solicitan la atención. En el mismo orden de ideas, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) en el artículo 57, reza que:

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.

Se entiende que todo trabajador público, debe ser evaluado en las actividades que realiza en función de los procedimientos y normas establecida para tal fin, procesar los resultados hasta las instancias superiores y en función de ello, tomar decisiones en relación al presupuesto del siguiente año fiscal.

Capacitación, según Dessler (2005: 238), la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina como funciona su nuevo equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados.

Aunque la capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial es una capacitación de naturaleza a largo plazo: su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo una mala comunicación interdepartamental. Sin embargo, con frecuencia las técnicas utilizadas en la capacitación y el desarrollo son las mismas, por lo que distinguir entre ambas es siempre un tanto arbitrario.

Es importante resaltar la obligatoriedad que tiene la evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos; ya que el artículo 60 la Ley del Estatuto

de la Función Pública (2002: 12), se anuncia sanciones por el incumplimiento. Por otra parte, en el art. 61 se expresa lo siguiente:

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.

En tal sentido, la evaluación del desempeño es importante porque permite orientar las acciones tendentes a capacitar y actualizar el personal en los aspectos necesarios a fin de mantener competitivo el personal en el cumplimiento de las funciones que a cada uno corresponde, con ello el cumplimiento de la planificación que se tenga en el organismo.

Actualización, según Ayala Villegas (2004: 159), es una modalidad práctica que se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico tecnológicos en una determinada actividad. La actualización se promueve generalmente mediante programas que se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

En tal sentido la actualización permite a las organizaciones corregir algunos defectos, mejorar un programa o ponerlo al día, o puede ser una gran actualización que implica un cambio de funciones, trabajo, actualizaciones administrativas de competencias de los empleados para mantenerlos al día o ser más efectivos.

Para concluir esta parte, es necesario acotar que el conocimiento de la Normativa legal vigente establece todas las características y requerimientos que debe poseer la evaluación del desempeño en un organismo público; por

ello, es de vital importancia conocerlos para establecer cuál es el estado ideal en que se debe desarrollar la evaluación en la organización donde se realizó el estudio. Cabe resaltar en este punto, la ilegalidad de la ausencia de la aplicación de evaluación de desempeño a los funcionarios públicos, al igual que la inconveniencia de este hecho debido a que a partir de los resultados de las evaluaciones se decidirían los movimientos de personal en la organizaciones del sector público de manera más justa.

Indicadores de gestión de la evaluación del desempeño

La definición del término indicador según Beltrán, (1999: 36), es “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Por su parte, Guinart i Solà (2003), considera que un indicador de gestión “es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos”. Se puede decir entonces, que los indicadores de gestión son unidades de medida que harán posible que el proceso de evaluación del desempeño se efectúe con eficiencia y eficacia, siempre y cuando su formulación tenga relevancia, estén claramente definidos, de fácil comprensión y uso.

Por otro lado, para evaluar la gestión de una institución pública se exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprendan diferentes dimensiones. Al respecto, Guinart i Solà (ob.cit), considera cuatro dimensiones para el proceso de evaluación del desempeño en organizaciones públicas a saber: económicas, de eficiencia, de eficacia, y de efectividad. Para efecto de la presente investigación, se tratará lo referente a la dimensión evaluar, para la cual establece tres tipos de indicadores: de economía, de eficiencia y eficacia.

Indicadores de economía

Se refiere a las condiciones a que un determinado organismo accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de indicadores de medición, supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos como:

Conocimiento de las necesidades, que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir. La evaluación del desempeño puede ser aplicada en cualquier organización, con mayor expectativa en las organizaciones públicas, puesto que al igual que otras organizaciones, estas poseen un personal del cual se debe llevar un seguimiento de su rendimiento en el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo, en función de ofrecer una atención de calidad a los usuarios.

En Venezuela dichas organizaciones actualmente son dirigidas por gerentes de experiencia en el área, encargados de elaborar un conjunto de planes, programas, proyectos, políticas y procesos, que ayuden a perfeccionar la calidad del desempeño laboral de los trabajadores de la organización, y que de igual manera garantice un servicio óptimo a toda la población venezolana. Son los encargados de hacer proyecciones de las acciones que se llevarán a cabo partiendo de un conjunto de necesidades de los diversos sectores de la población conjuntamente con los consejos comunales, como son: los servicios de recolección de desechos sólidos, aceras, alcantarillados, calles, entre otros trabajos propios de la municipalidad.

En concordancia con la misión de producir políticas específicas que permitan la incorporación de las comunidades vecinas en el desarrollo político, económico y social del país, atención a los servicios públicos de la vialidad, educación, vivienda, entre otros, para satisfacer las necesidades colectivas, así como el bienestar de la sociedad.

En tal sentido, es importante que la gerencia comprenda la necesidad de mantener actualizado y capacitado el personal a fin de que puedan llevar a cabo tales diagnósticos, preparar proyectos en función de las necesidades detectadas, establecer factibilidad de aplicación, presupuestos, desarrollo, estudiar el impacto en la colectividad para nuevamente replanificar acciones. En resumen dar atención al usuario de forma integral, por lo tanto debe mantener a su personal competente y esto lo logra, entre otras cosas, haciendo evaluaciones periódicas, observando su desempeño diario para comprender la necesidad de ascenso, remoción, despido o alguna acción de capacitación o entrenamiento.

Uso de los recursos, referidos a la determinación de las cualidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir. Las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales. Este indicador incluye la necesidad de que el personal de los organismos públicos atienda necesidades en función de los recursos, dando uso racional, determine la cantidad contando con el presupuesto asignado.

Indicadores de eficacia

Este tipo de indicadores, miden el grado de satisfacción de los objetivos fijados en los programas de actuación; o los objetivos incluidos tácita o explícitamente en la misión de la organización. Es decir, se comparan los recursos reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

Según la citada autoría, la evaluación de la eficacia de un determinado organismo, no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación plasmada en unos programas en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en

que estos se pretenden alcanzar, en consecuencia refiere a los resultados esperados y el cumplimiento de las metas.

La eficacia según Guinart i Solà (2003: 5), en una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

En consecuencia, la evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación – plasmada en programas en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos, ya sea en forma de bienes o servicios ajustados a los efectos previstos.

Resultados esperados, refiere que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos. De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

El mismo autor antes citado Guinart i Solà (2003, ibidem), manifiesta que los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público

respecto al resultado de las decisiones sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.

Según González Pérez (2001: 92), la determinación de los resultados de la evaluación del desempeño permite medir la calidad de trabajo. Si se ha alcanzado o no las funciones previstas y qué características o atributos poseen, de acuerdo con los criterios asumidos a tal fin para el cumplimiento de la tarea. En tal caso corresponde a la principal función es la de comprobación de resultados. La constatación de los resultados o productos es una función legítima de la evaluación, aunque no suficiente. Es difícil cuestionar la necesidad de conocer y apreciar los logros de la actividad realizada, cuando menos por un asunto de satisfacción o insatisfacción con lo que se hace, consustancial al ser humano.

Aporta información para acciones de ajuste y mejoras del proceso, a más largo plazo, al contrastar los resultados con las necesidades que le dieron origen, por lo que no se excluye su vínculo con la retroalimentación y regulación de la actividad. Se supone que la evaluación de los resultados tenga también una proyección futura y no sola retroactiva. Esto es, sirve de base para hacer predicciones sobre el ulterior desempeño profesional del personal.

Cumplimiento de las metas, en los cuales la eficacia puede ser considerada tanto desde el punto de vista tradicional; comparando los resultados obtenidos con los esperados; también, estableciendo comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

Indicadores de eficiencia

Según el mismo autor Guinart I Solà (ob.cit, 6), la eficiencia de una organización está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor

amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio. Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

Materiales utilizados, o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (out puts) en relación con los recursos empleados a tal efecto (in puts). Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible; o, la que con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Tiempo invertido, refiere la eficiencia en función de la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, los indicadores de eficiencia están directamente relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo fabricación de productos, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / horas rotación del material entre otros.

En términos legales, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 146, establece que:

Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas, los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la Ley. El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principios de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión o retiro será de acuerdo con su desempeño. (p.22).

En el artículo citado, se establece la necesidad y el deber de evaluar el desempeño de los funcionarios públicos, en este caso el fenómeno estudiado se encuentra dentro del contexto de una institución pública y por lo tanto se debe medir el rendimiento del trabajador para la toma de decisiones gerenciales.

Barreras en la evaluación del desempeño

Los programas de evaluación del desempeño son beneficiosos para las organizaciones, pero a su vez pueden existir razones por las que a veces pueden fracasar, Bohlander Shell y Sherman (2001:314), señala que “las principales razones de fracaso incluyen la falta de información y apoyo de la alta dirección, normas de desempeño poco claras, sesgo de los evaluadores, formularios excesivos y el uso de programas para generar conflictos”. En este trabajo dichos elementos representan los indicadores que permitirán medir la dimensión.

Falta de información, el gerente carece de información respecto al desempeño real del empleado. La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados.

La falta de información se constituye una barrera para la gerencia, puesto que la evaluación del desempeño permite controlar el desarrollo del trabajo de cada empleado según sus funciones. Esta es una de las funciones relativamente ocultas de la evaluación. Oculta en su relación con los fines o propósitos declarados, pero evidente a la observación y análisis de la realidad. Por la significación social que se le confiere a los resultados de la evaluación y sus implicaciones en la vida de los empleados, la evaluación es un instrumento potente para ejercer el poder y la autoridad de unos sobre otros, del evaluador sobre los evaluados.

En el ámbito gerencial manifiesta González Pérez (2001: 91), que en las instituciones públicas el poder de control de los empleados se potencia por las relaciones asimétricas en cuanto a la toma de decisiones, la definición de lo que es normal, adecuado, relevante, bueno, excelente, respecto al comportamiento, a los resultados de su trabajo, a las acciones o funciones pertinentes, a las formas de comprobar y mostrar el desempeño, la eficiencia en cuanto a tiempo y condiciones en que realizó las tareas, personas atendidas, casos desarrollados, entre otras.

Las tendencias sobre la evaluación admiten una relación gerente empleado más democrática con cauces a la participación comprometida de todos los implicados en el proceso evaluativo, en la toma de decisiones pertinentes. En la medida que estas ideas lleguen a ser efectivas y generalizadas en la práctica, se deben contrarrestar los efectos negativos de esta función.

La evaluación del desempeño cumple una función de proporcionar información que permita la orientación y regulación del proceso. Estas funciones son valoradas actualmente y constituyen un pilar para fundamentar la concepción de la evaluación como parte del proceso enseñanza-aprendizaje. En este sentido la evaluación es un elemento necesario para realizar el proceso.

También la de servir de vía de enseñanza y aprendizaje, es decir la evaluación vista como un medio o recurso para la formación de los estudiantes. Con tal finalidad la evaluación cumple una función formativa.

Normas de desempeño poco claras, la carencia de apego a las normas que refieren la evaluación del desempeño como son la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), en la cual se establecen los parámetros a los cuales los empleados se ajustan para el ingreso, ascenso, traslado, ajuste salarial, capacitación, retroalimentación o despidos. En tal sentido, las normas establecidas son una herramienta que permite ajustar la evaluación del desempeño.

Formularios excesivos, la falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador. En algunas organizaciones, es una actividad poco aplicada, dando esto lugar a que la entrevista de evaluación se convierta en una causa de fricción entre los gerentes y empleados. Uno de los principales objetos de la evaluación del desempeño, es que exista una retroalimentación continua y un asesoramiento adecuado que fortalezcan la labor diaria de los empleados. Para ello, es imprescindible que el evaluador haga uso de los métodos existentes para medir el desempeño laboral.

Por otra parte, es necesario plantear que las organizaciones públicas son las creadas para prestar servicios públicos; se refieren a las entidades pertenecientes al Estado. Según Cardona (1999), estas organizaciones se caracterizan por tener personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios, se crean mediante decretos emanados del Ejecutivo con el objeto de realizar actividades mercantiles, industriales y cualquier otra, conforme a su denominación y forma jurídica.

Entre este tipo de organismos se ubican las Alcaldías cuya principal función consiste en prestar los servicios a los cuales han sido asignadas de

una forma eficaz y eficiente con el uso adecuado de sus recursos disponibles, y así de esta forma mantener el bienestar de la sociedad, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de dichas organizaciones, en función de plantear una efectiva toma de decisiones así como la de sus empleados a fin de dar respuesta a las exigencias de la comunidad.

El desempeño en las organizaciones públicas, está regido por la normativa para la cual fue creada; razón por la cual, es interesante conocer la manera cómo se efectúa la evaluación del desempeño de los trabajadores ya que permitirá mejorar la eficiencia en la labor que realizan así como la calidad de los servicios que ofrecen al público.

Definición de la variable evaluación del desempeño

Definición conceptual

Para efecto de este trabajo se asume la definición de Ayala Villegas (2005: 221), en donde se plantea que la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Definición operacional

En esta oportunidad la evaluación del desempeño se estima a través de tres indicadores que son: objetivos, indicadores de gestión y barreras; cada aspecto con subdimensiones e indicadores que evidencian la presencia o ausencia de cada uno en el personal de los departamento de Contabilidad y Presupuesto en la Alcaldía del Municipio Trujillo, operacionalizados según cuadro 1.

Cuadro 1

Mapa de Variable

Objetivo general: Analizar la evaluación del desempeño que se realiza en el personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	Sub Dimensiones	INDICADORES	Ítems
Describir los objetivos de la evaluación del desempeño del personal que se cumplen en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.	Evaluación del desempeño	Objetivos de la evaluación del desempeño	-Administrativos	- Información - Promoción - Transferencia	1 2 3
-Desarrollo			- Retroalimentación - Eliminar problemas - Establecer metas - Movimientos de personal	4 5 6 7	
Identificar los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño en la administración del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.		Indicadores de gestión de la evaluación del desempeño	-De economía	- Conocimiento de necesidades - Uso de los recursos	8 9
Caracterizar las barreras en la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.	-De eficacia		- Resultados esperados - Cumplimiento de las metas	10 11	
	Barreras en la evaluación del desempeño	-De eficiencia	- Materiales utilizados - Tiempo invertido	12 13	
- Falta de información		14			
- Normas de desempeño poco claras.	15				
- Formularios excesivos	16				

Fuente: Bastidas (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El siguiente capítulo, contiene el abordaje metodológico que sustenta la presente investigación: tipo, diseño, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos, validez, análisis e interpretación de los datos, el procedimiento para el desarrollo de la investigación.

Naturaleza de la Investigación

El desarrollo de este estudio, se ubica dentro del enfoque cuantitativo ya que de acuerdo a Hurtado y Toro (1999:73), una investigación de esta naturaleza “tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos, cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos de estadística”. En este contexto, en función de las características de la variable formulada, se pretende indagar sobre el proceso de evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo.

Tipo de Investigación

La investigación descriptiva es definida por Arias (2007) como “la recolección de datos directamente de la realidad desde que ocurren los hechos”. Este diseño permitió, no solo observar sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio en su ambiente cotidiano, para luego comprobar los datos obtenidos de esas indagaciones. Congruente con

la posición de Chávez, (2007: 135) “son todas aquellas que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presentaron en el momento de su recolección”. De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2009: 60), señalan que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Con ello se buscó describir el comportamiento de las variables en estudio. Por ello la investigación tuvo como objetivo, describir la evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto en la Alcaldía del Municipio Trujillo; este hecho identifica el estudio como una investigación descriptiva; pues, la intencionalidad del investigador es investigar y describir los hallazgos sin participar activamente como sujeto de investigación.

Diseño de investigación

El diseño de una investigación, se refiere a la forma de proceder el investigador para recolectar la información deseada, para dar respuesta a cada interrogante planteada. En opinión de Hernández, y otros (ob.cit:185), el diseño de un estudio se define como “el plano o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se quiere en una investigación”.

En tal sentido, la investigación se ubica en un diseño de investigación no experimental transeccional, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2008), “en estos estudios no se manipulan las variables, pues lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto para después analizarlo”. También se considera transeccional porque busca recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. A partir de estas consideraciones, el estudio describe el proceso de evaluación que se aplico

en el departamento de Contabilidad y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo.

Al respecto, Balestrini (2000), señala que en los estudios con diseño no experimental, se puede desarrollar un tipo de investigación de campo; correspondiendo a esta la recolección de datos tal como se suscitan en su propio entorno real, sin manipulación alguna. Hernández, y otros (ob.cit:267), también dejan claro que un diseño es no experimental, cuando “se realiza sin manipular directamente las variables...se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y luego se analizan”. También el presente estudio corresponde a un diseño de campo porque se recolectaron los datos directamente de la realidad en el personal de los departamentos citados.

Población y Muestra

La población de una investigación, se puede asumir que es el conjunto de elementos sometidos a una determinada observación a fin de estudiar un comportamiento o comprobar la presencia de un problema específico. Según Arias (2007: 98) la población es “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. De igual manera, Chávez (2007:164), concibe a población “un conjunto de unidades que se quieren estudiar que podrían ser observadas independientemente en el estudio.” Similar a lo contemplado por Hernández y otros (2008: 204), la población se define como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

En función de lo expuesto, la población estuvo constituida por trece (13) funcionarios que laboran en el departamento de Contabilidad y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo. Vale acotar, que la intención de expresar la representación de la población como sujetos en estudio, se centra en lo expresado por Jiménez (2002), quien señala que

cuando esta es medible o pequeña, se plantea como población y muestra la terminología sujetos de estudio, este hecho investigativo es conocido como muestra censal.

A razón de estos criterios, no se efectuó muestreo alguno debido a la accesibilidad del número reducido de empleados que posee estos departamentos de la Alcaldía de Trujillo.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos y como instrumento un cuestionario

Las técnicas de recolección de datos según Arias (1999), son las distintas formas o maneras de obtener la información, tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Al respecto, Arias (1999:25), señala que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información...”; entre estas, el citado autor señala los formatos de cuestionario, lista de cotejo, escalas de opinión, entre otros. En consecuencia, para la recolección de los datos se aplicó como técnica la encuesta, escrita, siguiendo las orientaciones de Hurtado de Barrera (2008: 154). Según Arias (2006: 72), “es aquella que se realiza a través de un cuestionario auto administrado, e cual como su nombre lo indica, siempre es respondido de forma escrita por el encuestado”.

En relación al instrumento, Sabino (1992:143), afirma que un instrumento de recolección de datos “es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Sobre estas consideraciones, se aplicó como instrumento un cuestionario contentivo de dieciséis (16) con cinco alternativas múltiples (Anexo A); el mismo versado de forma afirmativa en concordancia con el contexto teórico del marco teórico. El mismo, fue empleado para recolectar información acerca de la aplicación de la evaluación del desempeño en los departamentos referidos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, lo cual dio respuesta a los objetivos formulados en la investigación.

Validez del Instrumento

Según Hernández y otros, (ob.cit.), la validez se refiere al grado que un instrumento de medición mide realmente las variables que se pretenden medir. Para efectos de la presente investigación, la validez fue determinada a través de la técnica denominada validez de contenido. La validez de contenido, la cual según Ramírez (2007: 114), comprende la revisión de la redacción, la consistencia con el marco teórico, precisión, objetividad de los ítems a través de la solicitud de prueba de tres jueces (Anexo B). Todo ello con la finalidad de que se tenga una concepción ajustada a los objetivos, interrogante y título de la investigación.

Para lograrlo, se consideró la intervención de tres personas experimentadas en metodología, contenido de la materia, tutora del trabajo, a fin de dar formato coherente al instrumento, antes de aplicarse a la población definitiva. Estas personas llamadas también jueces, disertaron sobre los aspectos señalados y procedieron a revisar ítem por ítem, anotando sus observaciones en una hoja denominada formato de validación (Anexo C), que sirvió de guía a los evaluadores del instrumento. Finalmente, los jueces emitieron sus observaciones y veredicto con su firma en una constancia escrita, llamada Constancia de validación, dando fe de la veracidad del contenido del instrumento y la pertinencia metodológica con los objetivos del trabajo (Anexo D).

Análisis y tabulación de los datos

Una vez aplicado el instrumento, se aplicó el procedimiento propio de la estadística descriptiva, la cual según Arias (ob.cit.) no es más que un conjunto de técnicas y medidas que permiten caracterizar y condensar los datos obtenidos. En concordancia Negrin (1999:13) plantea que se corresponde con el “conjunto de métodos que trata de la recolección, presentación y agrupación de los datos de la investigación realizada, así

como, el análisis, interpretación, proyección e información de los mismos”.

En este sentido, atendiendo el tipo de investigación, los datos obtenidos en el nivel de medición en la variable, el análisis y resultados se realizó mediante estadísticas descriptivas, calculando la frecuencia de respuestas de los sujetos en cada ítem, determinar el porcentaje. La información se resumió en cuadros y gráficos que permitieron obtener una visión global del conjunto de datos para cada uno de los ítems, indicadores, dimensiones y variable; finalmente, se procedió a efectuar el análisis respectivo, haciendo comparaciones con la posición de los autores en el marco teórico así como con antecedentes.

Procedimiento para el desarrollo de la Investigación

Para el desarrollo de la información se procedió de acuerdo a los siguientes pasos:

- Selección del tema de investigación.
- Visita a los Departamento de Contabilidad y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo.
- Entrevistas informales al personal de ambos departamentos, para indagar sobre la posibilidad de aplicar los instrumentos.
- Revisión de fuentes bibliográficas a objeto recolectar información para sustentar el deber ser en el planteamiento del problema; así mismo, formular el basamento teórico a la investigación.
- Redacción del problema y formulación de los objetivos que guían la investigación.
- Establecimiento de las variables de investigación de acuerdo a la sustentación teórica realizada.
- Consolidación de la metodología a aplicar.
- Visitas al campo de trabajo a aplicar el instrumento a fin de recolectar la información, tabular, graficar y analizar los resultados, comparar con los antecedentes, elaborar las conclusiones y las recomendaciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis y discusión de los resultados

El presente capítulo contiene los resultados provenientes de los datos recolectados con la aplicación del instrumento a los funcionarios públicos que laboran en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo Estado Trujillo. En el mismo, los datos se han agrupado en tablas y gráficos de sectores con la finalidad de ofrecer una mayor objetividad de la información, al mismo tiempo que quien evalúe el trabajo pueda visualizar con mayor precisión dichos resultados.

A continuación se presentan los análisis correspondientes al primer objetivo específico propuesto para: Describir los objetivos de la evaluación del desempeño del personal que se cumplen en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo; los mismos se presentan de acuerdo a la dimensión e indicadores estudiados.

Variable: Evaluación del desempeño

La variable evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la alcaldía del municipio Trujillo, en esta oportunidad se estudió con la contribución de tres dimensiones; a valorar: objetivos de la evaluación, indicadores de gestión y barreras en la evaluación del desempeño. Esto por considerar que esta variable representa parte de la filosofía de trabajo en cualquier empresa que tenga en su visión la esperanza y convicción de que el talento está en el personal; también de la gestión en cuanto a la distribución en los sitios de trabajo, en las funciones se genera el producto esperado para bien de la

colectividad, como sucede para el resto de las organizaciones gubernamentales y gobiernos locales.

A continuación se hace el análisis de los resultados del instrumento aplicado a una población de trece (13) personas, quienes respondieron el instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos. Se describe el comportamiento de cada indicador en correspondencia con las subdimensiones así como las dimensiones, finalmente la variable en su totalidad, atendiendo el análisis de las frecuencias absolutas y relativas.

Dimensión: objetivos de la evaluación del desempeño

En primer lugar se tienen los resultados que corresponden a la dimensión objetivos de la evaluación del desempeño, desde el punto de vista de su importancia para efecto administrativo y de desarrollo tanto para el personal como para la empresa. En consecuencia los objetivos administrativos se estudiaron en cuanto a su significación informativa, de promoción y transferencia de la misma en los departamentos referidos.

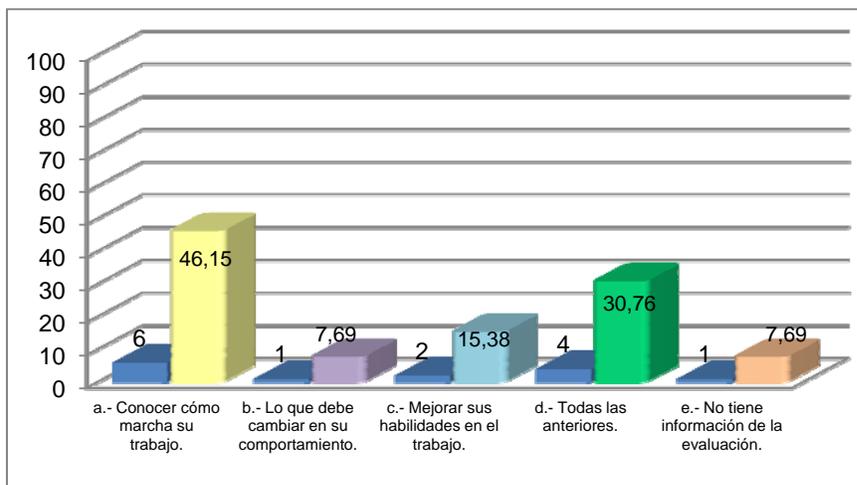
Subdimensión Administrativos Indicador Información

Tabla 1
Distribución de respuestas para el indicador Información

N o	Ítem	Alternativas				
		a.-	b.-	c.-	d.-	e.-
1	Para usted, la información de la evaluación del desempeño le permite:	a.- Conocer cómo marcha su trabajo.	b.- Lo que debe cambiar en su comportamiento.	c.- Mejorar sus habilidades en el trabajo.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene información de la evaluación.
	Frecuencia absoluta	6	1	2	4	1
	Frecuencia relativa %	46,15	7,69	15,38	30,76	7,69

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 1. Distribución de frecuencias Indicador Información (2013).



Fuente: Datos de la tabla 1

Con respecto al indicador objetivos administrativos de información, los resultados se evidencian en la tabla y gráfico 1. El 46,15% de los encuestados indicaron que la información de la evaluación del desempeño le permite conocer como marcha su trabajo, el 7,69% respondió que les permite saber lo que deben cambiar en su comportamiento, el 15,38% indica que mejora sus habilidades en el trabajo, el 30,76% respondió la alternativa todas las anteriores, y el 7,69% que no tiene información de la evaluación.

Este resultado permite indicar que la mayor parte de los encuestados conoce como marcha su trabajo dentro de la organización y a su vez, que en una importante proporción el potencial humano determina la eficiencia en estos departamentos sirviendo de referencia sobre la calidad de trabajo que el empleado ofrece a la comunidad.

Al respecto es importante agregar el fundamento de García (2011), quien planteo que la evaluación del desempeño permite comunicar a los trabajadores su marcha; los cambios que se persiguen, las habilidades o conocimientos acerca de sus funciones a fin de programar acciones tendentes a cambios, mejoras, traslados u otros movimientos que determinan el diario desempeño. La información al empleado sobre la eficiencia de su

trabajo es importante para el reconocimiento de debilidades, pero también debe verse como una oportunidad de aprendizaje, no solamente para el trabajador, sino para la gerencia.

Indicador Promoción

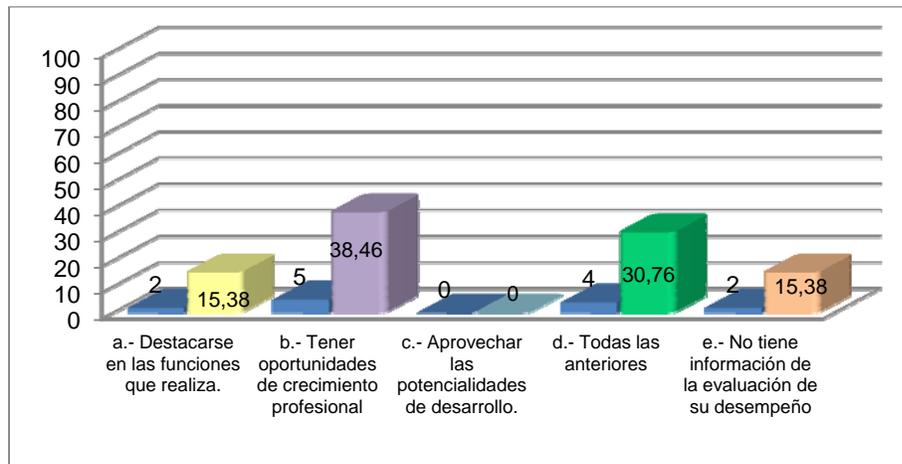
Tabla 2

Distribución de respuestas para el indicador Promoción

Nº	Ítem	Alternativas				
2	La promoción de las actividades de evaluación del desempeño sirven para:	a.- Destacarse en las funciones que realiza.	b.- Tener oportunidades de crecimiento profesional	c.- Aprovechar las potencialidades de desarrollo.	d.- Todas las anteriores	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	2	5	0	4	2
	Frecuencia relativa %	15,38	38,46	0	30,76	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 2. Distribución de frecuencias Indicador Promoción (2013).



Fuente: Datos de la tabla 2

El segundo indicador administrativo, referido a la promoción del personal en sus funciones. Los resultados se reportan en la tabla y gráfico 2;

en las cuales los datos emiten que un 15,38% del total, manifestaron que este aspecto les permite destacarse en las funciones que realiza, el 38,46% manifiestan que el objetivo de promoción implica tener oportunidades de crecimiento profesional, el 30,76% de los encuestados reflejan que la promoción les permite destacarse en las funciones que realiza, tener oportunidades de crecimiento profesional y aprovechar potencialidades de desarrollo, y por último el 15,38% indica que no posee información alguna sobre la evaluación de su desempeño.

Se puede decir entonces que la mayoría de los encuestados ve a la promoción en la evaluación del desempeño como una acción para tener oportunidades de crecimiento profesional. Para nadie es un secreto que la promoción de las actividades de la evaluación del desempeño además de servir para incentivar al personal monetariamente, hacer cambios o traslados, sirve para emprender acciones de capacitación y desarrollo, gestiones que los gerentes de los diferentes departamentos en organizaciones interesadas por mantener competitivo a su personal, con ello mejorar la calidad de servicio que el recurso humano ofrece a la comunidad.

Este resultado, traduce los planteamientos de García (2011), por cuanto, también permite hacer ajustes por compensaciones, ajustes de sueldos, ascensos o transferencias. Es importante considerar que el 15,38% de los entrevistados manifiestan no tener información al respecto, lo cual indica la poca experiencia o falta de interés por su promoción. Los gerentes deben involucrarse a fin de que conozcan el motivo y la razón de ser de la evaluación del desempeño.

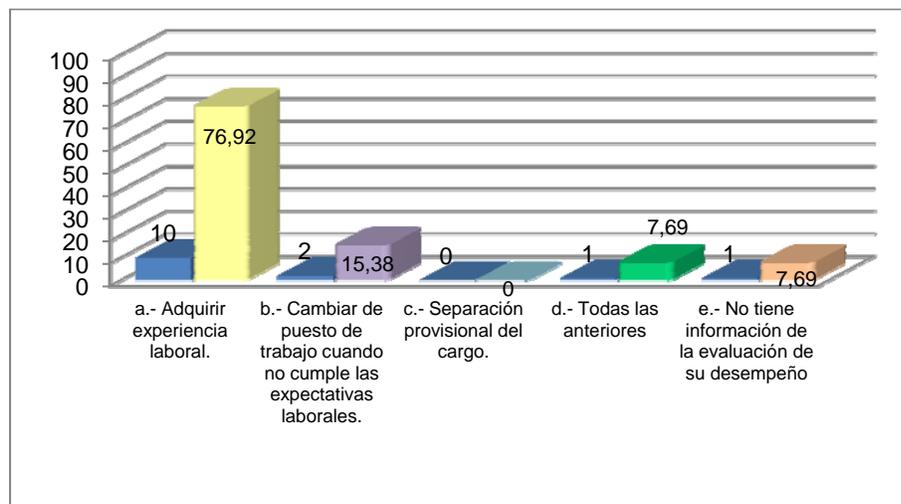
Indicador transferencia

Tabla 3
Distribución de respuestas para el indicador Transferencia

Nº	Ítem	Alternativas				
3	La evaluación del desempeño en su campo de trabajo implica transferencia para:	a.- Adquirir experiencia laboral.	b.- Cambiar de puesto de trabajo cuando no cumple las expectativas laborales.	c.- Separación provisional del cargo.	d.- Todas las anteriores	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	10	2	0	1	1
	Frecuencia relativa %	76,92	15,38	0	7,69	7,69

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 3. Distribución de frecuencias Indicador Transferencia (2013).



Fuente: Datos de la tabla 3

El tercer indicador que describe los objetivos de la evaluación del desempeño es la transferencia, cuyos resultados se muestran en la tabla y gráfico 3, se les pregunto acerca de su conocimiento sobre el tema, con el 76,92% en la alternativa a, indicando que la misma le sirve para adquirir experiencia, el 15,38% para cambiar de departamento cuando uno no cumple

las expectativas laborales, nunca para separarlo del cargo, con una ponderación del 7,69% respondieron todas las anteriores, al igual que en la última alternativa respondieron con 7,69% que no tienen información sobre este indicador.

En correspondencia con los resultados se evidencia un respeto por los trabajadores y la evaluación del desempeño, nunca se usa para aplicar medidas disciplinarias, sancionatorias o de evaluaciones punitivas que en cada uno favorece el progreso y desarrollo del personal, sino para reafirmar los planteamientos de Chiavenato (2009), ofrecer un juicio sistemático y argumentado del desempeño de los trabajadores en garantía de sus derechos, pero cumpliendo sus deberes.

Subdimensión Desarrollo

Indicador Retroalimentación

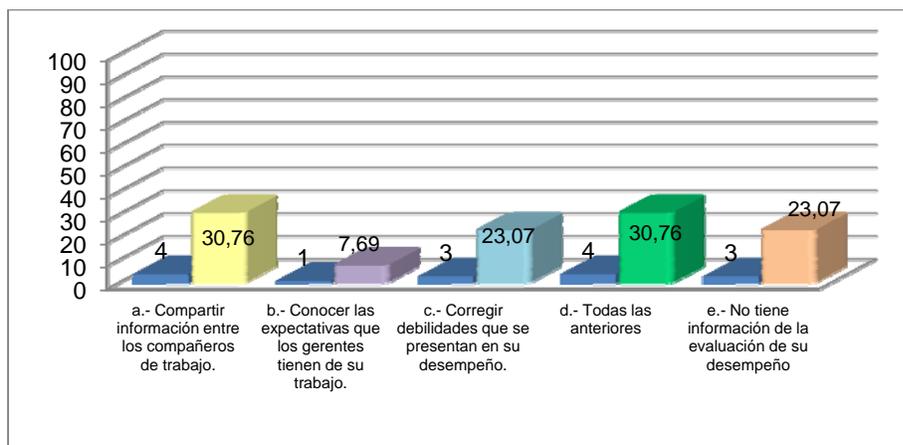
Tabla 4

Distribución de respuestas para el indicador Retroalimentación

Nº	Ítem	Alternativas				
4	La retroalimentación en la evaluación del desempeño sirve para:	a.- Compartir información entre los compañeros de trabajo.	b.- Conocer las expectativas que los gerentes tienen de su trabajo.	c.- Corregir debilidades que se presentan en su desempeño.	d.- Todas las anteriores	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	4	1	3	4	3
	Frecuencia relativa %	30,76	7,69	23,07	30,76	23,07

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 4. Distribución de frecuencias Indicador Retroalimentación (2013).



Fuente: Datos de la tabla 4

La segunda subdimensión, los objetivos de la evaluación del desempeño de desarrollo, se fundamentó en este estudio con el aporte de cuatro indicadores que son: retroalimentación, eliminar problemas, establecer metas y movimiento de personal. Por considerar que la Evaluación del Desempeño ofrece la oportunidad para identificar los puntos de análisis a favor del cumplimiento de nuevas metas para alcanzar mejor competencia en el personal.

En cuanto al objetivo desarrollo de la retroalimentación se tienen resultados dispersos en las alternativas. En la tabla y gráfico 4, se tiene que el 30,76% de las personas encuestadas reportan que la retroalimentación en la evaluación del desempeño sirve para compartir información entre los compañeros de trabajo, el 7,69% reflejo que conocen las expectativas que los gerentes tienen de su trabajo, el 23,07% manifestó que corrige debilidades que se presentan en su desempeño, con un 30,76% en igualdad de respuesta con la primera alternativa respondieron todas las anteriores, así como también un 23,07% manifestaron que no tienen información sobre la evaluación de su desempeño

Con estos resultados podemos interpretar que la mayor parte de las personas encuestadas comparten información con sus compañeros, además la retroalimentación sirve para conocer las expectativas que los gerentes tienen de su trabajo, así como corregir debilidades de su desempeño coincidente con los argumentos de Chiavenato (2009), porque la Evaluación del Desempeño implica información del desempeño en cuanto a habilidades, actitudes y competencias.

Con ello organizar estrategias convencionales sobre la marcha, en apoyo al desempeño del trabajador, a su evaluación constructiva que le facilita el crecimiento en conocimiento, habilidades y destrezas, en concordancia con lo planteado por Dessler (2001), al fin del logro de las tareas y el alcance de los objetivos organizacionales, la evaluación del desempeño representa un elemento fundamental para retroalimentar el potencial humano de todo el personal. En contraposición con lo planteado en el párrafo anterior, es preocupante manifestar que el 23,07% del personal encuestado expresan no tener información al respecto. Resultando contradictorio por cuanto la evaluación del desempeño debe ser del conocimiento de todo el personal como aval de crecimiento, desarrollo y progreso tanto personal como profesional.

Indicador Eliminar problemas

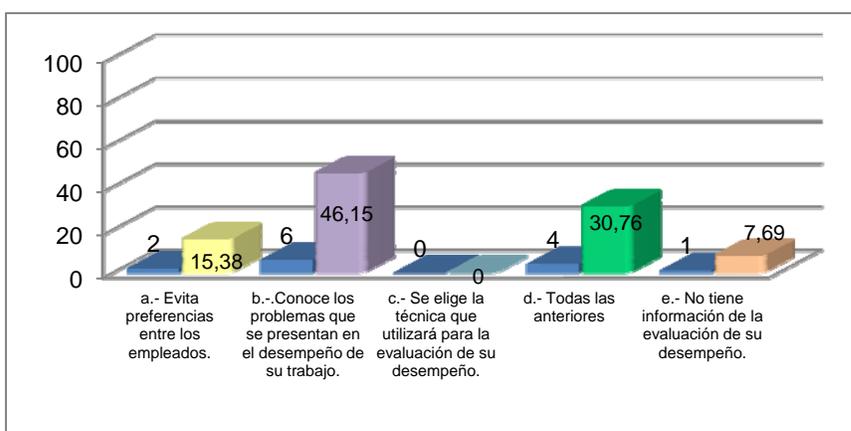
Tabla 5

Distribución de respuestas para el indicador Eliminar problemas

Nº	Ítem	Alternativas				
5	La evaluación del desempeño elimina problemas en el trabajo porque:	a.- Evita preferencias entre los empleados.	b.- Conoce los problemas que se presentan en el desempeño de su trabajo.	c.- Se elige la técnica que utilizará para la evaluación de su desempeño.	d.- Todas las anteriores	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño.
	Frecuencia absoluta	2	6	0	4	1
	Frecuencia relativa %	15,38	46,15	0	30,76	7,69

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 5. Distribución de frecuencias Indicador Eliminar problemas (2013).



Fuente: Datos de la tabla 5

En el mismo orden de ideas, se analizan los resultados encontrados para descripción del indicador eliminar problemas. En la tabla y gráfico 5 refleja que un 15,38% de las personas encuestadas respondió que la evaluación del desempeño elimina problemas porque evita preferencias entre los empleados, un 46,15% indica que conoce los problemas que se presentan en el desempeño de su trabajo, el 30,76% da respuesta a la alternativa todas las anteriores y un 7,69% menciona no tener información de la evaluación de su desempeño.

Al detener la reflexión de estos resultados es relevante centrar la atención sobre la importancia de este indicador porque evita las parcialidades acerca de las evaluaciones transparentes, honestas que realmente describan el comportamiento del trabajador, asegurando de esta manera su desarrollo, capacitación, así como los ascensos o las promociones, que el proceso sirva de aprendizaje y no para descalificar o emitir condescendencia a particulares, sino para garantizar los deberes y derechos de los trabajadores. Se observa entonces de esta manera una fuerte tendencia con el 46,15% que respondió que la evaluación del desempeño elimina problemas porque permite conocer

los problemas que se presentan en el desempeño del trabajo. Según Dessler (2005), este representa uno de los objetivos de la evaluación del desempeño.

Indicador Establecer metas

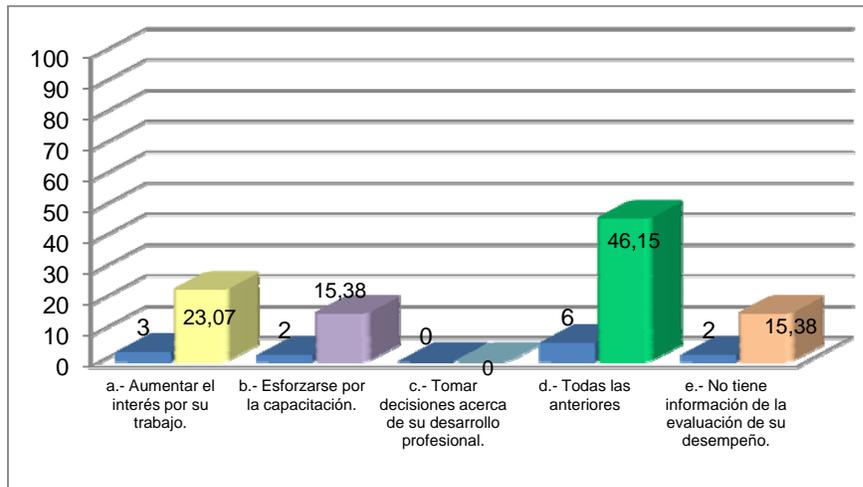
Tabla 6

Distribución de respuestas para el indicador Establecer metas

Nº	Ítem	Alternativas				
6	El establecimiento de metas relacionadas con la evaluación del desempeño de su trabajo induce a:	a.- Aumentar el interés por su trabajo.	b.- Esforzarse por la capacitación.	c.- Tomar decisiones acerca de su desarrollo profesional.	d.- Todas las anteriores	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño.
	Frecuencia absoluta	3	2	0	6	2
	Frecuencia relativa %	23,07	15,38	0	46,15	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 6. Distribución de frecuencias Indicador Establecer metas (2013).



Fuente: Datos de la tabla 6

Con respecto al indicador expuesto en la tabla y gráfico 6 se tiene que, el 23,07% respondió que el establecimiento de metas relacionadas con la evaluación del desempeño de su trabajo induce a aumentar el interés por su trabajo, el 15,38% a esforzarse por la capacitación, un 46,15% respondieron la alternativa todas las anteriores, terminando un 15,38% con que no poseen información de la evaluación de su desempeño.

Estos resultados evidenciaron que el 46,15% de las personas encuestadas reflejan que el establecimiento de metas en la evaluación del desempeño estimula a aumentar el interés del personal por el trabajo, permite el esfuerzo por la capacitación, además activa la toma de decisiones acerca del desarrollo profesional; Cumpliendo de este modo con los planteamientos de Bohlander, Shell y Sherman (2005), puesto que establecen metas en parte de la planificación de la Evaluación del Desempeño que debe hacerse en los departamentos para clarificar los resultados tanto a la gerencia como del personal. De este modo cada individuo asume su propio compromiso y con la misma intensidad la responsabilidad, ya que los resultados del trabajo en el departamento también corresponden a su desempeño.

Indicador Movimiento de personal

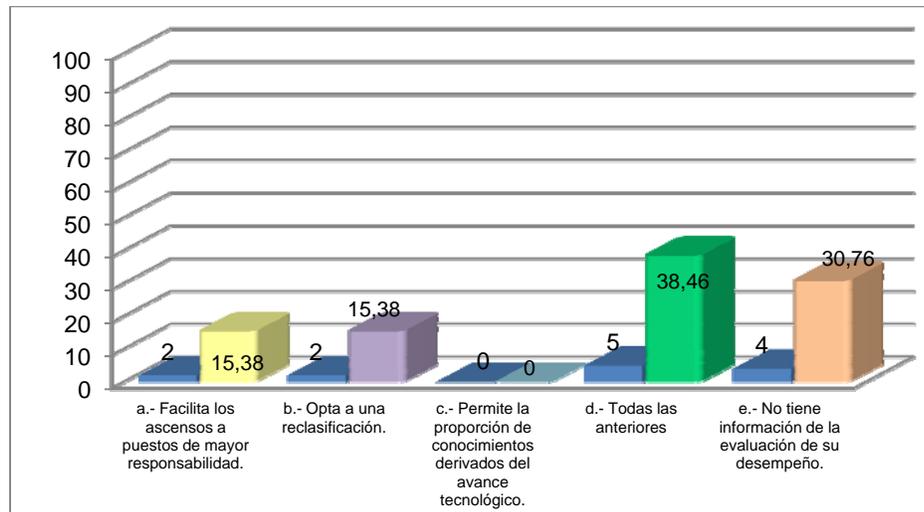
Tabla 7

Distribución de respuestas para el indicador Movimiento de personal

Nº	Ítem	Alternativas				
7	La evaluación del desempeño sirve para ejecutar movimientos del personal en cuanto a que:	a.- Facilita los ascensos a puestos de mayor responsabilidad.	b.- Opta a una reclasificación.	c.- Permite la proporción de conocimientos derivados del avance tecnológico.	d.- Todas las anteriores	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño.
	Frecuencia absoluta	2	2	0	5	4
	Frecuencia relativa %	15,38	15,38	0	38,46	30,76

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 7. Distribución de frecuencias Indicador Movimiento de personal (2013).



Fuente: Datos de la tabla 7

Con respecto al objetivo de desarrollo que envuelve el movimiento de personal los resultados nuevamente se distribuyeron de manera desigual en las alternativas. En la tabla y gráfico 7, puede observarse que el 15,38% de los encuestados menciona que la evaluación del desempeño sirve para ejecutar movimientos de personal en cuanto a que facilita los ascensos a puestos de mayor responsabilidad, de igual forma otro 15,38% opta por una reclasificación, un 38,46% respondieron la alternativa todas las anteriores terminando con un 30,76% que respondió que no tiene información alguna de la evaluación de su desempeño.

Con estos resultados se puede observar que la mayor contribución de respuestas fue enfocada en la alternativa d, todas las anteriores con el 38,46% de respuestas. Esto destaca la significación de la evaluación del desempeño para el personal contratado en cuanto a que permite facilitar los ascensos de puestos de mayor responsabilidad, optar a una reclasificación así como proporcionar conocimiento relativo del avance tecnológico.

Sin embargo, llama la atención que el 30,76% manifestaron no tener conocimiento sobre la solicitud. Esto implica desconocimiento por parte del personal acerca de las posibilidades de desarrollo que tienen en su profesión. Por lo tanto, tampoco conocen el contenido de la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Por otro lado cabe considerar que la gerencia de estos departamentos ha dado poca significancia al mantener a su personal informado y actualizado acerca de las normas que rigen su desempeño, desaprovechando con ello la oportunidad de sincerar y preparar los pocos posibles movimientos.

La segunda dimensión de este trabajo corresponde a los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño, sub dimensionada en tres categorías: de economía, eficacia y eficiencia. Siendo estos de importancia para el desempeño de cualquier empresa porque permite tener la situación y las tendencias de cambios generadas en las personas con respecto a los objetivos previstos tal como señala Beltrán (1999).

Dimensión: Indicadores de gestión de la evaluación del desempeño

Subdimensión: De economía

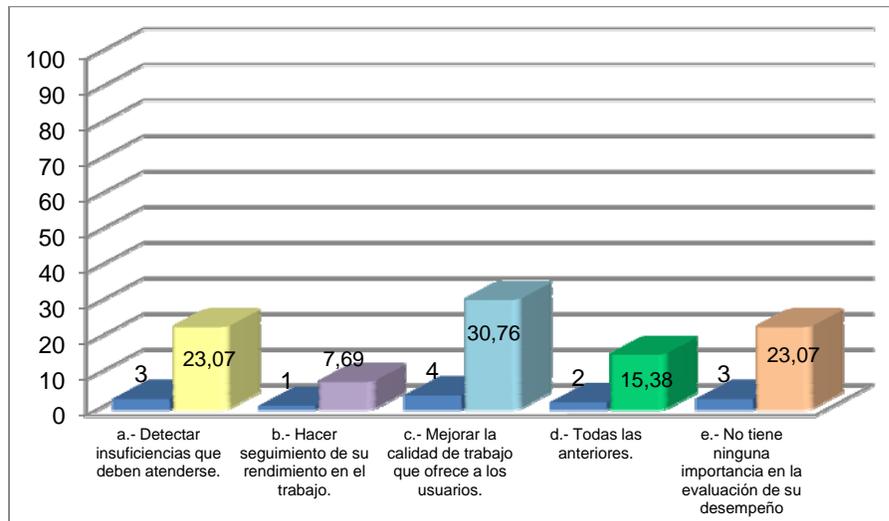
Tabla 8

Distribución de respuestas para el indicador Conocimiento de necesidades

Nº	Ítem	Alternativas				
8	Los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño sirven para conocer necesidades por cuanto permite:	a.- Detectar insuficiencias que deben atenderse.	b.- Hacer seguimiento de su rendimiento en el trabajo.	c.- Mejorar la calidad de trabajo que ofrece a los usuarios.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	3	1	4	2	3
	Frecuencia relativa %	23,07	7,69	30,76	15,38	23,07

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 8. Distribución de frecuencias Indicador Conocimiento de necesidades (2013).



Fuente: Datos de la tabla 8

Al respecto, los datos de la tabla y gráfico 8, nos muestran que 23,07% de los encuestados reflejan que los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño sirven para conocer necesidades por cuanto permite detectar insuficiencias que deben atenderse dentro de la organización, el 7,69% hacer seguimiento de su rendimiento en el trabajo, el 30,76% mejorar la calidad de trabajo que ofrece a los usuarios, un 15,38% respondió la alternativa todas las anteriores, y para un 23,07% no tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño.

Estos resultados destacan con la mayor ponderación que el 30,76% de los entrevistados manifestaron que los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño sirven para conocer las necesidades y mejorar la calidad de trabajo que se ofrece a los usuarios.

Una parte importante, el 23,07% indicó no tener importancia en la evaluación de su desempeño; lo que contradice lo mencionado por Guinart i Solá (2003), quienes plantean la necesidad de llevar un

seguimiento y control del desempeño del personal a fin de detectar debilidades en el proceso, corregir, apoyar y consolidar su trabajo en función de un mejor servicio a la comunidad, así como también tomar la iniciativa en programas y proyectos de capacitación y actualización para la mejora en las competencias del personal.

Indicador Uso de los recursos

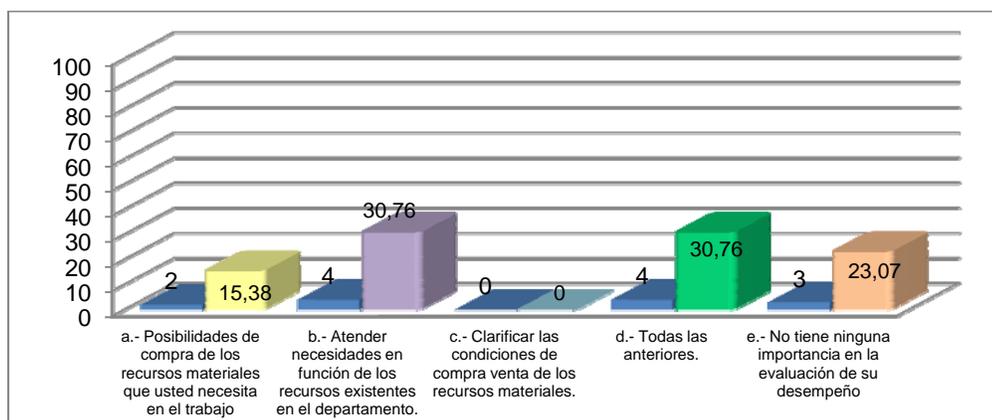
Tabla 9

Distribución de respuestas para el indicador Uso de los recursos

9	El uso de recursos empleados en su trabajo, le permiten:	a.- Posibilidades de compra de los recursos materiales que usted necesita en el trabajo	b.- Atender necesidades en función de los recursos existentes en el departamento.	c.- Clarificar las condiciones de compra venta de los recursos materiales.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	2	4	0	4	3
	Frecuencia relativa %	15,38	30,76	0	30,76	23,07

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 9. Distribución de frecuencias Indicador Uso de los recursos (2013).



Fuente: Datos de la tabla 9

Otro de los indicadores que describen la gestión de la evaluación del desempeño en cuanto a economía es el uso de los recursos. Según los resultados de la tabla y gráfico 9, muestran que el 15,38% de las personas encuestadas respondieron que el uso de los recursos empleados en su trabajo les permiten posibilidades de compra de los recursos materiales que necesitan en el trabajo, el 30,76% atender necesidades en función de los recursos existentes en el departamento, al igual que el 30,76% respondió la alternativa todas las anteriores y al final el 23,07% reflejaron que no tenía ninguna importancia en la evaluación de su desempeño.

Estos resultados muestran de esta manera que con un 30,76% en igual significación se posicionaron en la alternativa b y d. Esto evidencia que con buena contribución el personal encuestado manifestó que el uso de los recursos, les permite a los empleados atender necesidades en función de los recursos existentes en los departamentos.

Estos resultados destacan la importancia de la evaluación del desempeño en correspondencia con el uso eficiente de los recursos, como una manera de control, uso racional, previsión e inclusión de los mismos en el presupuesto siguiente. Si bien es cierto el gerente es el garante de la distribución equitativa, uso eficiente y eficaz de los mismos, así como mantener las previsiones correspondientes según lo planificado. Pero también es el responsable de informar sobre la importancia que la evaluación del desempeño tiene para el eficiente funcionamiento de los departamentos y la organización en general, con ello mejorar la calidad de servicio a los usuarios.

Subdimensión De eficacia

Indicador Resultados esperados

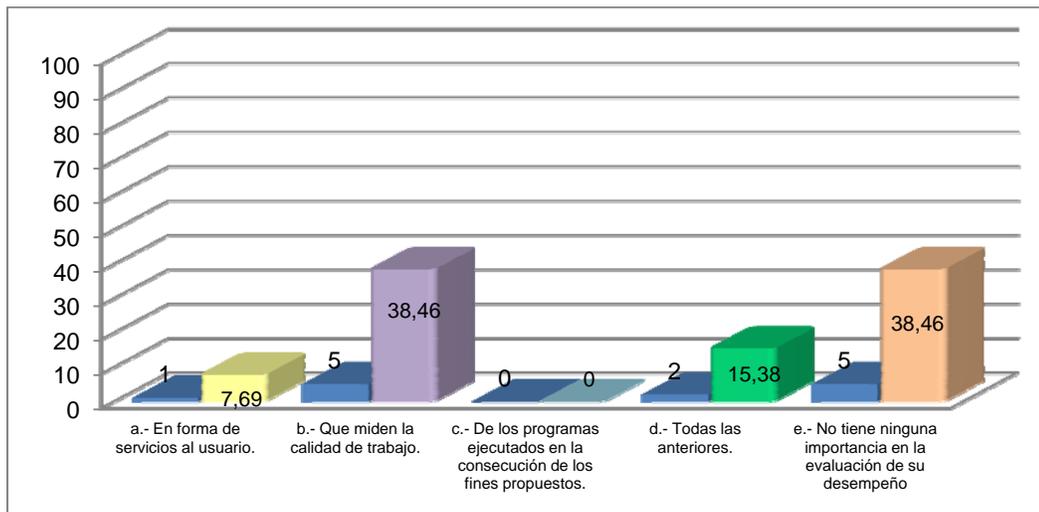
Tabla 10

Distribución de respuestas para el indicador Resultados esperados

Nº	Ítem	Alternativas				
10	Los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño generan la posibilidad de obtener resultados:	a.- En forma de servicios al usuario.	b.- Que miden la calidad de trabajo.	c.- De los programas ejecutados en la consecución de los fines propuestos.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	1	5	0	2	5
	Frecuencia relativa %	7,69	38,46	0	15,38	38,46

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 10. Distribución de frecuencias Indicador Resultados esperados (2013).



Fuente: Datos de la tabla 10

Con respecto a la subdimensión eficacia de la gestión de la evaluación del desempeño, según muestra la tabla y gráfico 10, se tiene que el 7,69% de las personas encuestadas respondieron que los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño generan la posibilidad de obtener resultados en forma de servicios al usuario, el 38,46% que miden la calidad de trabajo, un 15,38% eligió la opción todas las anteriores, finalizando con un 38,46% que refleja no tener importancia en la evaluación de su desempeño.

Se puede observar de esta forma que se encontró igualdad de respuesta, con el 38,46% de respuestas orientadas a la opción b resultado que se traduce en una gestión de la evaluación hacia la producción de calidad del desempeño, redundando en el servicio que ofrece a la comunidad.

De manera divergente la misma proporción 38,46% opino no darle importancia a los resultados esperados, lo cual implica la falta de visión hacia el objetivo final en concordancia con el indicador uso de los recursos. Más sin embargo la mayoría de las personas reflejan claridad en lo que se espera, en comparación en lo planteado tal como menciona Guinart i Sola (2003). Esto es significativo porque se clarifica información sobre la intimidad, modificación, suspensión y mejora en la proyección de programas y proyectos a fin de lograr “hacer las cosas correctas” que la comunidad espera.

Por otro lado el resultado coincide con lo expresado por Gonzales Pérez (2001), en cuanto el resultado mide la calidad, además de permitir considerar criterio para la acción y mejora continua del personal y funcionamiento de ambos departamentos, los logros alcanzados, la satisfacción o insatisfacción con lo que se logre.

Indicador Cumplimiento de metas

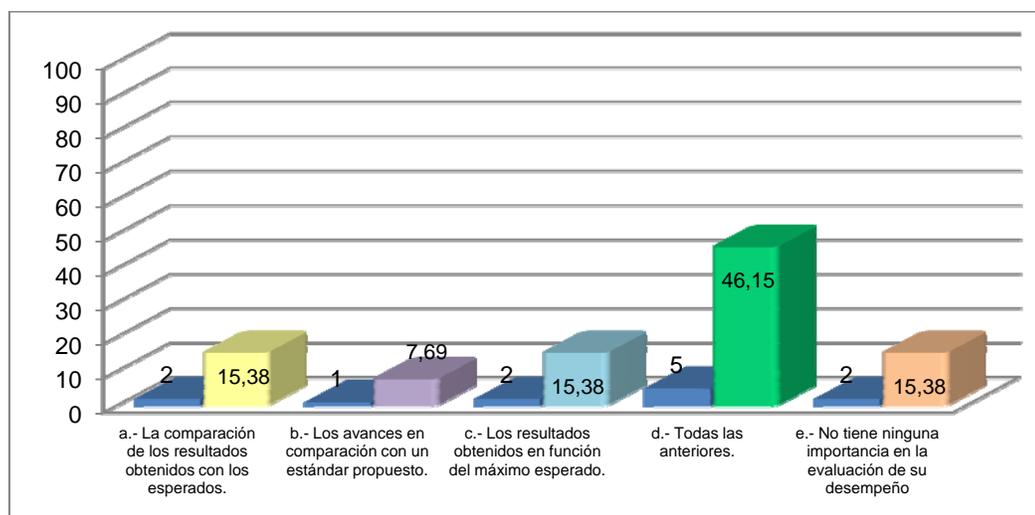
Tabla 11

Distribución de respuestas para el indicador Cumplimiento de metas

Nº	Ítem	Alternativas				
11	La eficacia en el cumplimiento de las metas en su organización destaca:	a.- La comparación de los resultados obtenidos con los esperados.	b.- Los avances en comparación con un estándar propuesto.	c.- Los resultados obtenidos en función del máximo esperado.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño
	Frecuencia absoluta	2	1	2	6	2
	Frecuencia relativa %	15,38	7,69	15,38	46,15	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 11. Distribución de frecuencias Indicador Cumplimiento de metas (2013).



Fuente: Datos de la tabla 11

Resultados un tanto diferentes muestra la tabla y gráfico 11, referida al cumplimiento de las metas como medida de eficacia. Dichos resultados arrojaron que un 15,38% de las personas encuestadas mencionan que la

eficacia en el cumplimiento de las metas en su organización destaca la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, el 7,69% los avances en comparación con un estándar propuesto, el 15,38% los resultados obtenidos en función del máximo esperado, un 46,15% respondió la opción todas las anteriores y para un 15,38% no tenía ninguna importancia en la evaluación de su desempeño.

Puede observarse entonces mayor inclinación por la alternativa d, demostrando que la eficacia en el cumplimiento de las metas sirve para comparar resultados obtenidos con los esperados, los avances con respecto a los estándares previamente establecidos y los resultados en función del máximo esperado, actuando en concordancia en lo planteado por González Pérez (2001); el 15,38% resto significancia al planteamiento solicitado.

Subdimensión: De eficiencia

Indicador Materiales utilizados

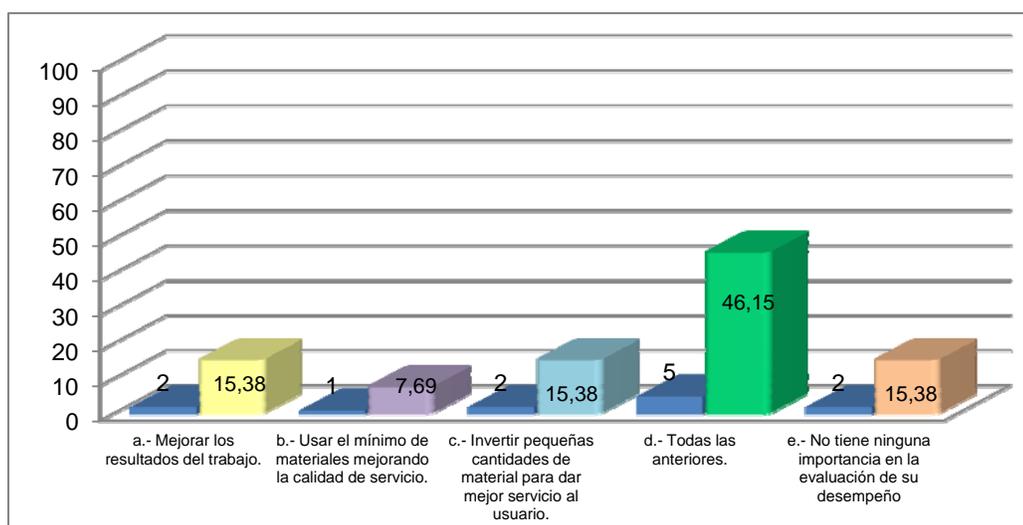
Tabla 12

Distribución de respuestas para el indicador Materiales utilizados

Nº	Ítem	Alternativas				
		a.- Mejorar los resultados del trabajo.	b.- Usar el mínimo de materiales mejorando la calidad del servicio.	c.- Invertir pequeñas cantidades de material para dar mejor servicio al usuario.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño
12	La eficiencia en la utilización de materiales contribuye a:					
	Frecuencia absoluta	2	1	2	6	2
	Frecuencia relativa %	15,38	7,69	15,38	46,15	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 12. Distribución de frecuencias Indicador Materiales Utilizados (2013).



Fuente: Datos de la tabla 12

Ahora bien, los resultados referidos a la subdimensión eficiencia no resultaron diferentes, por el contrario se distribuyeron a imagen y semejanza del cumplimiento de las metas en la tabla y gráfico 12, donde el 15,38% indica que la eficiencia en la utilización de materiales contribuye a mejorar los resultados del trabajo, el 7,69% usar el mínimo de materiales mejorando la calidad de servicio, otro 15,38% invertir pequeñas cantidades de material para dar mejor servicio al usuario, un 46,15% eligió la opción todas las anteriores y por último un 15,38% no tenía información alguna sobre la evaluación de su desempeño.

Puede corroborarse entonces que, alternativa d, todas las anteriores agrupo la mayor parte con el 46,15%, destacando que la eficiencia implica la utilización de materiales con la posibilidad de mejorar los resultados del trabajo, usar el mínimo de recursos con criterio de calidad e invertir pequeñas cantidades de material para ofrecer mejor servicio al usuario. Resultados congruentes con lo planteado por Drucker (1993), al señalar que la eficiencia indica máximo de resultados con el mínimo de recursos.

Indicador Tiempo invertido

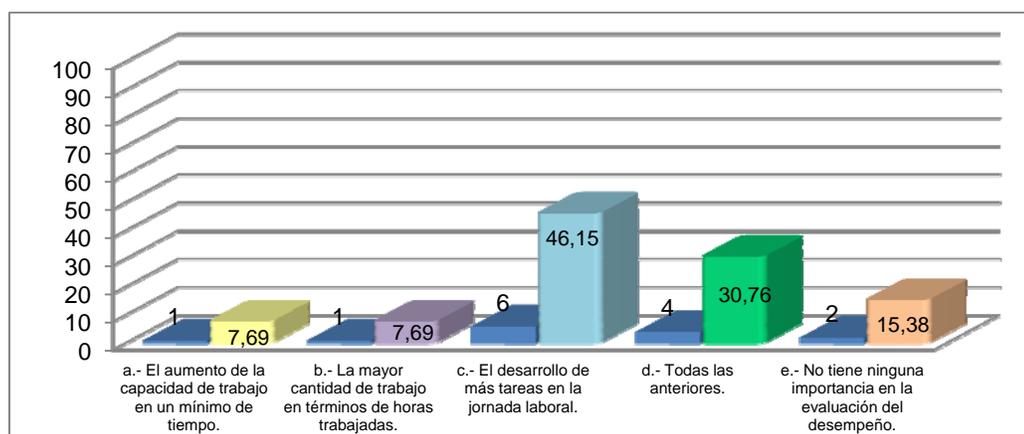
Tabla 13

Distribución de respuestas para el indicador Tiempo Invertido

Nº	Ítem	Alternativas				
		13	El tiempo invertido en su trabajo constituye:	a.- El aumento de la capacidad de trabajo en un mínimo de tiempo.	b.- La mayor cantidad de trabajo en términos de horas trabajadas.	c.- El desarrollo de más tareas en la jornada laboral.
	Frecuencia absoluta	1	1	6	4	2
	Frecuencia relativa %	7,69	7,69	46,15	30,76	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 13. Distribución de frecuencias Indicador Tiempo Invertido (2013).



Fuente: Datos de la tabla 13

Con respecto al tiempo invertido como indicador de eficiencia mostro un panorama diferente, pues la tabla y gráfico 13, revelan que un 7,69% de los encuestados señalan que el tiempo invertido en su trabajo constituye el aumento de la capacidad de trabajo en un mínimo de tiempo, con igual ponderación del 7,69% constituye la mayor cantidad de trabajo en términos de horas trabajadas, el 46,15% a el desarrollo de mas tareas en la jornada laboral, un 30,76% selecciono la opción todas las anteriores, culminando con

15,38% que reflejo no tener ninguna importancia en la evaluación de su desempeño.

De esta manera los resultados permiten observar que el 46,15% manifestó que el tiempo invertido constituye el desarrollo de mayor cantidad de tareas en la jornada laboral, el 30,76% respondió que aumenta la capacidad de trabajo en menor tiempo, en horas trabajadas o tareas en la jornada. Esto constituye un elemento significativo y mayormente del conocimiento de la evaluación del desempeño por cuanto existe claridad y actitud en la consecución de las tareas asignadas en un espacio de tiempo.

Resultado esperado porque los términos de contratación del personal responden a horas de trabajo con el cual el estado invierte como garantía del servicio que ofrece a los usuarios necesitados tal como se estipula en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley del Estatuto de la función Pública (2002); en función de ello toman decisiones sobre su desempeño.

Dimensión: Barreras en la Evaluación del Desempeño

Indicador Falta de información

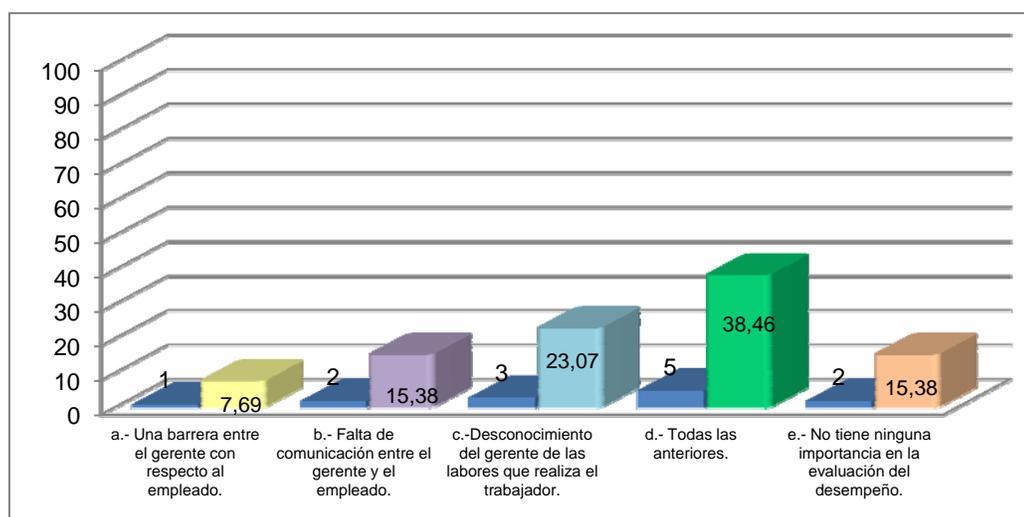
Tabla 14

Distribución de respuestas para el indicador Falta de Información

Nº	Ítem	Alternativas				
14	La falta de información en cuanto a la evaluación del desempeño da significado a:	a.- Una barrera entre el gerente con respecto al empleado.	b.- Falta de comunicación entre el gerente y el empleado.	c.- Desconocimiento del gerente de las labores que realiza el trabajador.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.
	Frecuencia absoluta	1	2	3	5	2
	Frecuencia relativa %	7,69	15,38	23,07	38,46	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 14. Distribución de frecuencias Indicador Falta de Información (2013).



Fuente: Datos de la tabla 14

La tercera dimensión que caracteriza la variable evaluación del desempeño, se determinó con la contribución de tres indicadores. Se considera importante el señalamiento de Bohlander, Shell y Sherman (2001), al plantear que la falta de información y apoyo a la dirección cumplimiento de normas, sesgo, formularios excesivos, entre otros aspectos que generan conflicto al momento de evaluar al personal, allí la estimación de los valores acerca de las barreras que influyen o determinan la evaluación del desempeño.

El primer indicador la falta de información en la evaluación del desempeño, muestra en la tabla y gráfico 14 que el 7,69% indica que la falta de información en cuanto a la evaluación del desempeño da significado a una barrera entre el gerente con respecto al empleado, el 15,38% falta de comunicación entre el gerente y el empleado, 23,07% desconocimiento del gerente de las labores que realiza el trabajador, un 38,46% respondieron la alternativa todas las anteriores y un 15,38% reflejo no tener ninguna importancia en la evaluación de su desempeño.

De esta manera podemos observar entonces que el 38,46% de la población encuestada implica una barrera entre el gerente y el personal, aunado a la falta de comunicación y desconocimiento del superior sobre las tareas que ejecuta el empleado. Resultado un tanto congruente con la distribución de respuestas en los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño, pues no se manifestó niveles óptimos de economía, eficiencia, y eficacia. El 15,38% no le da importancia a este elemento.

El resultado corrobora lo expuesto por González Pérez por cuanto la falta de información ciertamente, constituye una barrera. Obviamente barreras que los superiores deben conocer para controlar el desarrollo del trabajo de los empleados, la información oculta dificulta los propósitos de la evaluación, por ende los resultados del desempeño de los trabajadores.

Indicador Normas de desempeño poco claras

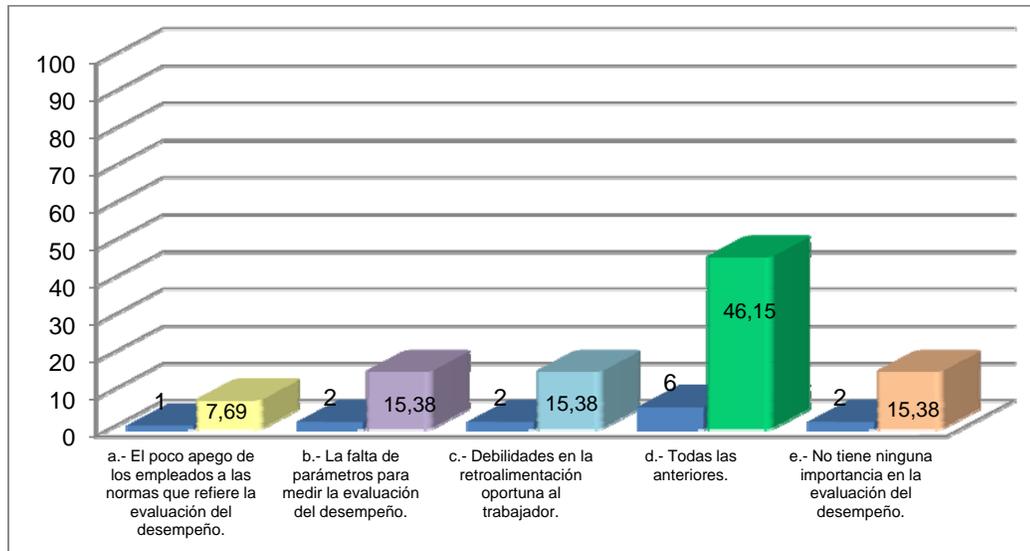
Tabla 15

Distribución de respuestas para el indicador Normas de Desempeño poco claras

Nº	Ítem	Alternativas				
15	La existencia de normas poco claras para la evaluación del desempeño en estos departamentos implica:	a.- El poco apego de los empleados a las normas que refiere la evaluación del desempeño.	b.- La falta de parámetros para medir la evaluación del desempeño.	c.- Debilidades en la retroalimentación oportuna al trabajador.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.
	Frecuencia absoluta	1	2	2	6	2
	Frecuencia relativa %	7,69	15,38	15,38	46,15	15,38

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 15. Distribución de frecuencias Indicador Normas de Desempeño poco claras (2013).



Fuente: Datos de la tabla 15

Con respecto a las normas de desempeño poco claras la tabla y gráfico 15, muestra que un 7,69% de los encuestados señala que la existencia de normas de desempeño poco claras para la evaluación del desempeño en estos departamentos implica el poco apego de los empleados a las normas que refiere la evaluación del desempeño, el 15,38% la falta de parámetros para medir la evaluación del desempeño, otro 15,38% refleja que implica debilidades en la retroalimentación oportuna al trabajador, un 46,15% respondió la alternativa todas las anteriores y un 15,38% menciona que no tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.

Estos resultados evidencian que el 46,15% del personal consultado respondió que las normas poco claras en la evaluación del desempeño implican poco apego de los empleados a las normas, falta de parámetros para medir debilidades en la retroalimentación oportuna del trabajador.

Para nadie es un secreto que aspectos como estos cuando las normas no son claras se convierten en barreras que dificultan el aprendizaje, al trabajo en equipo que destaca un desempeño que oriente el trabajo apegado a las normas. (CRBV, 1999; Estatuto de la Función Pública, 2002). Ajustado a derecho de los trabajadores, como conocimiento de la evaluación del desempeño podrían tomar alternativas de desarrollo personal para mejorar la vida profesional, optar a movimientos, capacitación, igualmente la gerencia sirve para fortalecer el potencial del talento y prepararlo para un futuro de mayor éxito organizacional.

Indicador Formularios excesivos

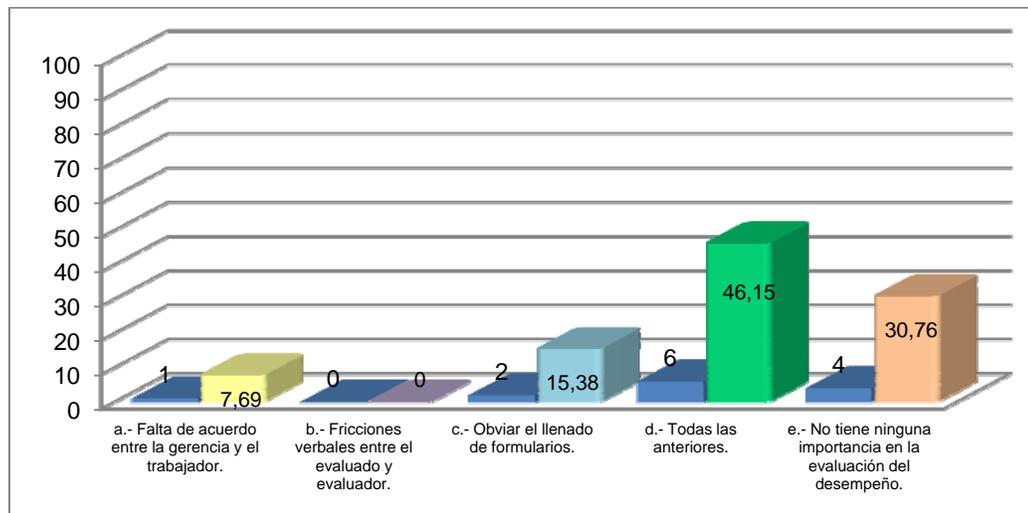
Tabla 16

Distribución de respuestas para el indicador Formularios Excesivos

Nº	Ítem	Alternativas				
16	La existencia de formularios excesivos para la evaluación del desempeño de los trabajadores conducen a:	a.- Falta de acuerdo entre la gerencia y el trabajador.	b.- Fricciones verbales entre el evaluado y evaluador.	c.- Obviar el llenado de formularios.	d.- Todas las anteriores.	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.
	Frecuencia absoluta	1	0	2	6	4
	Frecuencia relativa %	7,69	0	15,38	46,15	30,76

Fuente: Datos tomados de la tabulación de resultados finales del instrumento Evaluación del Desempeño. Departamentos de Contabilidad y Presupuesto. Alcaldía del Municipio Trujillo (2013). Casos válidos 13.

Gráfico 16. Distribución de frecuencias Indicador Formularios Excesivos (2013).



Fuente: Datos de la tabla 16

En última instancia se analiza el indicador presencia de formularios excesivos que nos muestra en la tabla y gráfico 16 que el 7,69% de los encuestados señala que la existencia de formularios excesivos para la evaluación del desempeño de los trabajadores conducen a la falta de acuerdo entre la gerencia y el trabajador, el 15,38% a obviar el llenado de formularios, un 46,15% eligió la opción todas las anteriores y un 30,76% reflejo no tener importancia en la evaluación del desempeño.

Con lo anteriormente expuesto se encontrando similitud en los resultados por cuanto con la misma proporción 46,15% el personal indicó que el exceso de formularios en la evaluación del desempeño conduce a la falta de desacuerdo entre la gerencia y el trabajador, fricciones verbales entre el evaluado y el evaluador, obviar el llenado de formularios, retarda la actividad causando fricción entre los gerentes y empleados.

Las barreras no favorecen en nada la retroalimentación continua y un asesoramiento adecuado que fortalezca la labor de los empleados, en consecuencia deben conocerse a fin de consolidar estrategias para

eliminarlas, fortalecer el desarrollo del personal. Con la contribución del 30,76% restó importancia al uso de formularios en la evaluación del desempeño.

Para finalizar esta parte referida al análisis de la evaluación del desempeño, es relevante destacar las coincidencias y divergencias que se encontraron con respecto a los antecedentes. Entendiendo que una evaluación cuidadosa del desempeño de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento. De allí la necesidad de reportar los resultados a la luz de los antecedentes asumidos en este trabajo.

Con respecto al trabajo de Seijas (2011), sobre el Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano, puede decirse se coinciden por cuanto ambas empresas tienen personal competente, y se reconoce la importancia de la evaluación del desempeño porque aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Al comparar con el trabajo de González (2011), referido a la evaluación del desempeño y el enfoque de competencias en servicios contables, se encontró alto nivel de desempeño, por lo cual es un trabajo eficiente, eficaz y efectivo, es necesario en la administración pública; significativos son los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño, atendiendo la importancia para la economía conocerlas necesidades de evaluación del personal, el uso de los recursos, cumplimiento de las metas, el uso de los

recursos como estándar de eficiencia del personal, los materiales utilizados así como el tiempo invertido.

En este sentido, la coincidencia de opiniones agrupan la mayor cantidad de respuestas en las primeras cuatro alternativas indicando interés por un mejor desempeño que implique detectar insuficiencias, hacer seguimiento, mejorar la calidad clarificar aspectos relativos a los recursos. De igual forma ofrecer conocimientos sobre la eficiencia de los trabajadores en las tareas, los recursos que invierten y la calidad de servicio que ofrecen a los usuarios.

Expresiones contradictorias se reflejan en la posición del porcentaje que se ubicó en la última alternativa, no darle importancia a las expresiones solicitadas en los ítems, a pesar de no corresponder a porcentajes significativos, deben tomarse en cuenta a modo de optimar las medidas correctivas al respecto. Tal vez esta diferencia de opiniones se debe a las debilidades presentes por parte de la institución en la transmisión de información que se les suministra a los empleados y que a su vez estos muestran poco interés en indagar sobre el proceso de evaluación, teniendo como consecuencia que cierta parte del personal niegue el cumplimiento de la aplicación de las políticas que rigen el proceso. De la evaluación del desempeño.

En cuanto al trabajo presentado por Bracamonte (2010), sobre la auditoría de los recursos humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, se nota similitud por cuanto se cumple la evaluación del desempeño, más no en su totalidad, por ello hay que tener en cuenta que al existir en la institución cierta población que niega el cumplimiento de dicho proceso, le genera inconvenientes a la gerencia tanto al momento de aplicar la evaluación como luego de realizada.

Para cumplir adecuadamente el proceso de evaluación de desempeño es importante difundir a la totalidad de los empleados el valor del proceso así como todos sus parámetros y normativas, evitando de esta forma confusiones y falta de uniformidad en cuanto al cumplimiento de los objetivos

del desarrollo de la evaluación como una de las formas de ofrecer estrategias que impliquen movimientos, ascensos, retribuciones, así como la planificación de programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal para hacerlo más competente,

En cuanto a la comparación con la investigación de Araujo (2010), relativa a la Evaluación del desempeño al personal de oficinas contables de la Alcaldía del Municipio Valera mostró similitud en cuanto no se realiza una evaluación formal del desempeño, fundamentado en métodos y modelos a fin del logro de comportamientos exitosos. Se comprende que el proceso de evaluación de desempeño implica un conjunto de elementos y subprocesos que van más allá de la sola medición. De hecho, es pertinente cubrir aspectos fundamentales como la identificación del rendimiento que será evaluado, la medición de los resultados y la gestión de las estrategias que se asumirán para retroalimentar el desempeño del personal.

En cuanto al estudio de Mavarez (2010), sobre la Evaluación del desempeño en el personal de instituciones financieras del Municipio Maracaibo, el resultado fue un tanto diferente, porque en el trabajo de Mavarez se cumple con los componentes y los factores de evaluación, así como los formatos. En el presente en las respuestas de los ítems 2, 4, 6 y 7 las respuestas se inclinaron por la última alternativa, donde el personal no da importancia a la solicitud sobre el indicador, sin dejar de mencionar la proporción que encierran los demás ítems. Dejando claro que la evaluación del personal es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, los correctivos necesarios a implementar, tratando de elaborar planes de mejora.

Cuando se realiza adecuadamente, la evaluación de personal no solo es importante para su información, sino para informar a los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento, la influencia en el desempeño futuro, la necesidad de esfuerzo por el desempeño correcto de sus tareas y cuáles pudieran ser los beneficios tanto para sí como para la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

En esta parte se le ofrece al lector las respuestas a los objetivos en concreciones expresas que contienen descripciones precisas con respecto a las dimensiones incluidas en este trabajo. De igual forma las recomendaciones ajustadas a la necesidad.

Conclusiones

El objetivo general de la investigación tuvo como centro de atención, analizar la evaluación del desempeño que se realiza en el personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, entendiendo que refiere al conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa.

En tal sentido, para dar respuesta al objetivo específico: Describir los objetivos de la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, se puede decir que estos aportan una contribución significativa que posiciona a la empresa en buen criterio, puesto que los objetivos administrativos logran dar información de la evaluación del desempeño, promocionan el trabajo de la gente y evalúan el trabajo en función de permitir las transferencias de trabajo, ascensos, permanencia, entre otras.

En este orden de ideas, facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro o desarrollo potencial. Como herramienta de gestión, es una instancia que da

oportunidades para transmitir con claridad los objetivos de la empresa y los estándares de desempeño individual requeridos, fortaleciendo el compromiso con la consecución de metas.

De igual manera, permite describir que se cumplen los objetivos de desarrollo, en gran parte, sin dejar de lado las respuestas contrarias ubicadas en la última alternativa. La mayoría contestó que la evaluación del desempeño permite la retroalimentación, eliminan problemas para los empleados y departamentos, al mismo tiempo que permite los movimientos de personal.

No obstante, se perciben debilidades en cuanto al conocimiento de la función retroalimentación y movimientos de personal por la incidencia porcentual en la última alternativa donde los entrevistados manifestaron no dar o tener información al respecto, lo cual incide negativamente en la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. Además la información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Al identificar los indicadores de gestión de la evaluación desempeño en la administración del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, se identificó en general buena contribución pues en gran parte las respuestas permitieron identificar que los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño sirven para conocer las necesidades, determinar insuficiencias, hacer seguimiento, mejorar la calidad. Así como también mantener el control sobre el uso y manejo de los recursos materiales como elemento del desempeño del personal.

Los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño en cuanto a generar posibilidad de obtener resultados en forma de servicio al usuario, medición de la calidad y conseguir los fines propuestos, una significativa parte de las respuestas fueron contradictorias, más sin embargo, se

identifican buenas acciones de eficacia en el cumplimiento de las metas, comparaciones entre lo planificado y esperado así como el máximo esperado. En este sentido, se está dando uso importante a los indicadores de eficacia en la evaluación del personal, para fomentar la mejora de resultados. En este aspecto, dichos indicadores se utilizan para comunicar como están desempeñando sus funciones.

Los aspectos que identifican la eficiencia en cuanto al uso de los recursos y la determinación de calidad, aumentar la capacidad de trabajo, desarrollo de tareas en menor tiempo o en horas trabajadas, actitud o comportamiento positivo que destaca la posibilidad de desarrollo de habilidades o conocimientos futuros, le auguran mejor posicionamiento en los departamentos, con ello mejora la calidad de servicio.

Con respecto al objetivo caracterizar las barreras de la evaluación del desempeño del personal en los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, se encontró que el personal coincide en señalar la falta de información en cuanto a la evaluación del desempeño como una barrera entre el empleado y el superior, desconocimiento por parte del gerente de las tareas del trabajador, poco apego de los empleados por las normas y sobre todo debilidades en la retroalimentación, siendo la mayor barrera la existencia de formularios excesivos para la evaluación del desempeño, puesto que ello representa falta de acuerdo entre la gerencia y el trabajador, fricciones verbales, lo más significativo es la respuesta de aquellas personas que no dan importancia al indicador

En general, se observó que el proceso de evaluación de desempeño que se realiza en el personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la alcaldía del municipio Trujillo estado Trujillo, cumple con los objetivos administrativos y de desarrollo señalados dentro esta investigación, al igual que los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño que sirven para conocer las necesidades, determinar insuficiencias, hacer seguimiento y mejorar la calidad. No obstante se

encontró falta de información siendo esto una barrera entre el empleado y el superior, desconocimiento por parte del gerente de las tareas del trabajador, poco apego de los empleados por las normas de evaluación, creando esto debilidades en la retroalimentación necesaria para conocer, como marcha el trabajo de cada uno de los funcionarios que pertenecen a dichos departamentos.

Recomendaciones

Se exhorta a dar curso a las siguientes recomendaciones:

Poner en práctica el proceso de evaluación de desempeño porque éste permite el éxito en el trabajo del empleado, además mejora notoriamente su desempeño, haciendo de su conocimiento la claridad en las funciones o tareas o lo que se espera de él, permitiéndole ver los resultados de la evaluación a la que fue sometido, y que siempre reciba orientación y supervisión por parte de su superior.

Utilizar los resultados de la evaluación del desempeño del personal para programar y desarrollar estrategias de control de retroalimentación a fin de eliminar posible problemas, mejorar el establecimiento de las metas y promover los movimientos de personal. Fundamentados en el desempeño del personal y evaluado por un sistema donde se mida de forma transparente el desarrollo de los empleados en cada cargo, con ello su potencial y garantía en los resultados de los recursos humanos de la empresa. Uno de los principales objetivos de la evaluación es medir el potencial humano para así mejorar el desempeño de cada integrante de la organización y estimular su productividad, su crecimiento y su participación en la empresa.

Analizar la forma en que el empleado ejecuta sus funciones, considerando niveles de medición o estándares verificables. De esta forma se podrá saber quiénes cumplen con lo esperado, quienes lo superan, y

quienes no lo hacen, para luego tomar las medidas correspondientes de economía y eficacia. Utilizando controles prácticos y comprendidos tanto por los evaluadores como por los evaluados, fundamentados en el resultado pasado, midiendo lo que ya ocurrió, o en el futuro, estableciendo y proyectando objetivos.

Implementar estándares de eficiencia en cuanto a resultados, calidad, uso del tiempo, inversión de materiales, así como también el aumento en la capacidad de trabajo, en términos de habilidades y tareas ejecutadas en horas tiempo. En otras palabras, utilizar herramientas como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura, y con ello, mejorar los resultados de la empresa. Aplicando test concretos o algún modelo que sea del conocimiento de los superiores como al personal de evaluación de desempeño al personal para determinar los candidatos a aumentos, ascensos o cualquier otro movimiento, sirviendo también como incentivador al desarrollo del talento humano.

Utilizar técnicas, métodos y estrategias acordes a las innovaciones, llevar a cabo la evaluación del desempeño apegada a las normas y del conocimiento de los trabajadores a fin de minimizar las barreras que impiden el normal desarrollo del proceso en ambos departamentos.

Informar oportunamente a los trabajadores sobre la programación del desempeño, los estándares, metas establecidas, materiales, recursos, términos de eficiencia y eficacia en pro de su propio desarrollo y el del departamento. Así como también utilizar formularios claros precisos, fáciles de entender por parte del trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. (1ra. Edición). Argentina: Granica.
- Arias, I. (1999). Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. (2da Edición). Caracas. Editorial Episteme.
- Azuaje, F. (2010), Evaluación del desempeño aplicado al personal que labora en las oficinas contables, de la parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo. Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. Trujillo, Venezuela.
- Balestrini, M. (2000) Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL consultorios asociados.
- Bedoya, E. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. [Tesis en línea]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. Consultada el 24 de noviembre de 2009 en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/bedoya_se/T_completo.pdf.
- Beltrán, J. (1999). Indicadores de gestión. Editores 3R. Segunda Edición.
- Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman A. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Thomson Learning.
- Bracamonte, Y. (2010), Proceso de auditoría de recursos humanos en el Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Trujillo, estado Trujillo. Trabajo de Grado. Universidad de Los Andes. Trujillo, Venezuela.
- Candela, C. (2008). [Consultado en <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/teoria-competencias>. 06/25/2012]
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos humanos. (5ta. Edición) Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria), 24/03/2000.
- De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa Wiley.

- Garrido (2006). [Consultado en <http://amalgamadeletras.blogspot./david-mcclellan>. 06/14/2012]
- González, A. (S/F.) Indicadores de gestión de recursos humanos. Artículo publicado en línea por Infoweb.
- González, M. (2011). Evaluación de desempeño y el enfoque de competencias dirigido al personal de las firmas de servicios contables. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín, Decanato de Investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia Empresarial, Maracaibo estado Zulia.
- Guinart, M. (2003). VII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del estado y la administración pública. Panamá, Octubre de 2003.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
- Hernández, M. (2002). Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad. [Documento en línea]. Consultado el 14 de octubre de 2009 en la página web: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents.pdf>
- Hurtado, I. y Toro, J. (1999). Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambios. Venezuela: EPISTEME.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias>.
- Ivancevich, J. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Jiménez, 2002 Metodología de la Investigación. Elementos Básicos para la investigación clínica. La Habana: C. M. Editores.
- Jiménez, S. (2006), Metodología para la evaluación del desempeño bajo enfoque de competencias la cual permita la valoración de la actuación del personal administrativo de los IUT de dependencia nacional, de la región Zuliana.
- Kail, (Disponible en <http://www.monografias.com/empresas-publicas>. Consulta: 06/15/2012).
- Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522, 06/09/2002.
- Mavarez, L. (2010) Evaluación de desempeño del personal en las instituciones financieras del Municipio Maracaibo. Trabajo de Grado de

Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, Decanato de investigación y Postgrado, Maestría en Gerencia Empresarial, Maracaibo estado Zulia.

Mathis, R. y Jackson J. (2003). Fundamentos de Administración de recursos humanos. (2da. Edición). México: Thomson.

Zeledón, V. (2013). Análisis y descripción de cargos. Docente en el área de capacitación de la Universidad Santo Tomás de Puerto Montt. pvaleria@surnet.cl. Documento en línea. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/analisisydescripciondecargos/default.asp.

Mora, C. (2007). Conceptos y Herramientas de Administración. [Artículo disponible en: <http://www.gestiópolis.com/canales8/ger/alcance-del-rendimiento-y-desempeno-laboral-en-la-organización>. Consultado el 05/17/2012]

Maristany, J. (2008). Tratado de Recursos Humanos. Buenos Aires: jaimemaristany.com.

Ramírez, C. (1999). Fundamentos de la administración. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ramírez, T. (2007). Cómo hacer un proyecto de investigación. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

Seijas, A. (2011). Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente “Núcleo de Sucre”. Venezuela.

Sabino, C. (1992). El proceso de Investigación. Edición Panapo. Caracas. Edición Panamericana, Bogotá y Lumen-Humánitas, Buenos Aires.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica: fundamentos de la investigación con manual de evaluación de proyectos. México: Limusa.

ANEXO A

Cuestionario Evaluación del desempeño

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



Cuestionario

Evaluación del desempeño del personal de los departamentos de contabilidad y presupuesto de la Alcaldía del municipio Trujillo

Bachiller: Carlos Manuel Bastidas Martorelli

Trujillo, 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

Instrucciones para responder el instrumento

Ciudadanos integrantes del personal de los de los departamentos de Contabilidad y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, a continuación se presenta un instrumento denominado Evaluación del desempeño, el cual se aplicará al personal de ambos departamentos. El mismo con el fin de lograr el objetivo planteado en esta investigación. Antes de responder cada uno de sus ítems, siga las instrucciones que a continuación se le ofrecen a fin de lograr mayor efectividad en el procedimiento de la información que usted suministra:

1. Lea detenidamente cada ítem del instrumento.
2. Seleccione la (s) opción (es) de respuesta que considera refleje su opinión y márquela con una equis (X) en el recuadro de la derecha.
3. Responda todos los ítems.
4. No es necesaria su identificación.
5. Alguna duda con respecto a la formulación del ítem, consulte con su entrevistador.
6. Gracias por el aporte.

Bachiller: Carlos Manuel Bastidas Martorelli



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

A₁ Cuestionario evaluación del desempeño

Instrucciones: A continuación se le presentan algunas proposiciones relacionadas con la evaluación del desempeño de los trabajadores en los departamentos de Contabilidad y Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Trujillo, lea detenidamente cada una de ellas y responda en la(s) alternativa(s) que considere conveniente(s). Marque su respuesta en el recuadro correspondiente con una equis (X) en señal de aceptación.

Ítem	Objetivos de la evaluación del desempeño	
1	Para usted, la información de la evaluación del desempeño le permite:	
	a.- Conocer cómo marcha su trabajo.	
	b.- Lo que debe cambiar en su comportamiento.	
	c.- Mejorar sus habilidades en el trabajo.	
	d.- Todas las anteriores.	
2	La promoción de las actividades de evaluación del desempeño sirven para:	
	a.- Destacarse en las funciones que realiza.	
	b.- Tener oportunidades de crecimiento profesional	
	c.- Aprovechar las potencialidades de desarrollo.	
	d.- Todas las anteriores	
3	La evaluación del desempeño en su campo de trabajo implica transferencia para:	
	a.- Adquirir experiencia laboral.	
	b.- Cambiar de puesto de trabajo cuando no cumple las expectativas laborales.	
	c.- Separación provisional del cargo.	
	d.- Todas las anteriores	
	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño	

4	La retroalimentación en la evaluación del desempeño sirve para:	
	a.- Compartir información entre los compañeros de trabajo.	
	b.- Conocer las expectativas que los gerentes tienen de su trabajo.	
	c.- Corregir debilidades que se presentan en su desempeño.	
	d.- Todas las anteriores	
	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño	
5	La evaluación del desempeño elimina problemas en el trabajo porque:	
	a.- Evita preferencias entre los empleados.	
	b.- Conoce los problemas que se presentan en el desempeño de su trabajo.	
	c.- Se elige la técnica que utilizará para la evaluación de su desempeño.	
	d.- Todas las anteriores	
	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño.	
6	El establecimiento de metas relacionadas con la evaluación del desempeño de su trabajo induce a:	
	a.- Aumentar el interés por su trabajo.	
	b.- Esforzarse por la capacitación.	
	c.- Tomar decisiones acerca de su desarrollo profesional.	
	d.- Todas las anteriores	
	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño.	
7	La evaluación del desempeño sirve para ejecutar movimientos del personal en cuanto a que:	
	a.- Facilita los ascensos a puestos de mayor responsabilidad.	
	b.- Opta a una reclasificación.	
	c.- Permite la proporción de conocimientos derivados del avance tecnológico.	
	d.- Todas las anteriores	
	e.- No tiene información de la evaluación de su desempeño.	
Indicadores de gestión de la evaluación del desempeño		
8	Los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño sirven para conocer necesidades por cuanto permite:	
	a.- Detectar insuficiencias que deben atenderse.	
	b.- Hacer seguimiento de su rendimiento en el trabajo.	
	c.- Mejorar la calidad de trabajo que ofrece a los usuarios.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño	

9	El uso de recursos empleados en su trabajo, le permiten:	
	a.- Posibilidades de compra de los recursos materiales que usted necesita en el trabajo.	
	b.- Atender necesidades en función de los recursos existentes en el departamento.	
	c.- Clarificar las condiciones de compra venta de los recursos materiales.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño	
10	Los indicadores de gestión de la evaluación del desempeño generan la posibilidad de obtener resultados:	
	a.- En forma de servicios al usuario.	
	b.- Que miden la calidad de trabajo.	
	c.- De los programas ejecutados en la consecución de los fines propuestos.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño	
11	La eficacia en el cumplimiento de las metas en su organización destaca:	
	a.- La comparación de los resultados obtenidos con los esperados.	
	b.- Los avances en comparación con un estándar propuesto.	
	c.- Los resultados obtenidos en función del máximo esperado.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño	
12	La eficiencia en la utilización de materiales contribuye a:	
	a.- Mejorar los resultados del trabajo.	
	b.- Usar el mínimo de materiales mejorando la calidad de servicio.	
	c.- Invertir pequeñas cantidades de material para dar mejor servicio al usuario.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación de su desempeño	
13	El tiempo invertido en el trabajo constituye para usted:	
	a.- El aumento de la capacidad de trabajo en un mínimo de tiempo.	
	b.- La mayor cantidad de trabajo en términos de horas trabajadas.	
	c.- El desarrollo de más tareas en la jornada laboral.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.	

	Barreras en la evaluación del desempeño	
14	La falta de información en cuanto a la evaluación del desempeño ha significado en la organización:	
	a.- Una barrera entre el gerente con respecto al empleado.	
	b.- Falta de comunicación entre el gerente y el empleado.	
	c.-Desconocimiento del gerente de las labores que realiza el trabajador.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.	
15	La existencia de normas poco claras para la evaluación del desempeño en este departamento, ha implicado:	
	a.- El poco apego de los empleados a las normas que refiere la evaluación del desempeño.	
	b.- La falta de parámetros para medir la evaluación del desempeño.	
	c.- Debilidades en la retroalimentación oportuna al trabajador.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.	
16	La existencia de formularios excesivos para la evaluación del desempeño de los trabajadores conducen a:	
	a.- Falta de acuerdo entre la gerencia y el trabajador.	
	b.- Fricciones verbales entre el evaluado y evaluador.	
	c.- Obviar el llenado de formularios.	
	d.- Todas las anteriores.	
	e.- No tiene ninguna importancia en la evaluación del desempeño.	

Gracias por su colaboración.

ANEXO B

Solicitud de validación de contenido

Trujillo, mayo de 2013

Ciudadano (a):

Prof.

Presente.-

Reciba usted por medio de la presente un saludo respetuoso, deseando el éxito en las labores que día tras día realiza en función de la formación profesional de personas que forman parte del talento humano que se desempeña en las organizaciones de la geografía nacional.

Aprovecho la oportunidad para solicitar su intervención en la validación del instrumento que permitirá recolectar la información necesaria para culminar la investigación que tiene por título: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO**. Dicha información servirá para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en esta Universidad. La solicitud de validación consiste leer detenidamente los instrumentos considerando los siguientes aspectos:

- 1.- Correspondencia entre ítems, indicadores, dimensiones, variable, objetivos y título.
- 2.- Redacción de ítems.
- 3.-Suficiencia de los mismos.
- 4.-Adecuada formulación de los objetivos y cualquier otro aspecto que usted considere importante.

Su intervención en este estudio permitirá mejorar el instrumento en su versión preliminar para luego aplicarlo a la muestra piloto a fin de calcular la confiabilidad, así como la aplicación a los sujetos de la muestra. Se le entrega el mapa de variables, el instrumento, la guía de anotación y constancia de validación la cual debe firmar en conformidad.

Sin otro particular a que hacer referencia, cualquier observación constructiva será de la completa aceptación.

Atentamente:

JUICIOS DEL EXPERTO

1.- Considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico, de forma:

- Suficiente
 Medianamente suficiente
 Insuficiente

Observaciones:

2.- Cree que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

- Suficiente
 Medianamente suficiente
 Insuficiente

Observaciones:

3.- El instrumento diseñado mide la variable de manera:

- Suficiente
 Medianamente suficiente
 Insuficiente

Observaciones:

4.- El instrumento diseñado es:

- Bastante adecuado
 Adecuado
 Medianamente adecuado
 Poco adecuado

Observaciones:

ANEXO C

Guía De Validación

ITEM	CORRESPONDENCIA CON:						TIPO DE		REDACCIÓN		SUFICIENCIA	
	OBJETIVOS		VARIABLE		INDICADORES		PREGUNTA					
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												

ANEXO D

Validación Del Instrumento

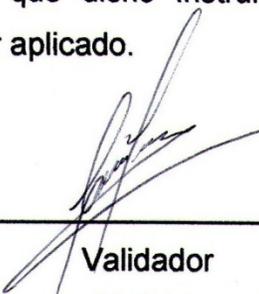


UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Mary Carrero** titular de la Cedula de Identidad N° **5.761.804** de profesión Licenciada en Administración, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por el Bachiller Bastidas Carlos, titular de Cedula de identidad C.I. N° 17.865.252, para la realización de su Trabajo Especial de grado Titulado **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en el Núcleo Universitario Rafael Rangel del Estado Trujillo.

Al respecto considero que dicho instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.


Validador

C.I. N° V- 5761804

Fecha: 28/06/2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **Yosman Valderrama Blanco** titular de la Cedula de Identidad N° **16.533.854** de profesión Licenciado en Contaduría Pública, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por el Bachiller Bastidas Carlos, titular de Cedula de identidad C.I. N° 17.865.252, para la realización de su Trabajo Especial de grado Titulado **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en el Núcleo Universitario Rafael Rangel del Estado Trujillo.

Al respecto considero que dicho instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.

Validador

C.I. N° V- 16533854

Fecha: 28/06/2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO RAFAEL RANGEL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINSTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, **María Eugenia Briceño** titular de la Cedula de Identidad N° **7.863.240** de profesión Licenciada en Administracion, hago constar por medio de la presente que he evaluado el instrumento diseñado por el Bachiller Bastidas Carlos, titular de Cedula de identidad C.I. N° 17.865.252, para la realización de su Trabajo Especial de grado Titulado **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL PERSONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO TRUJILLO”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en el Núcleo Universitario Rafael Rangel del Estado Trujillo.

Al respecto considero que dicho instrumento reúne los requisitos y méritos suficientes para ser aplicado.


Validador
C.I. N° V- 7863240
Fecha: _____