



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS OFICINAS CONTABLES, DE  
LA PARROQUIA JUAN IGNACIO MONTILLA DEL MUNICIPIO  
VALERA, ESTADO TRUJILLO**

**Autor: Freddy A. Suárez H.**

**C.I: 14.935.729**

**Tutora: Lcda. Liomar Betancourt.**

**OCTUBRE 2010**



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS OFICINAS CONTABLES, DE  
LA PARROQUIA JUAN IGNACIO MONTILLA DEL MUNICIPIO  
VALERA, ESTADO TRUJILLO**

**Autor: Freddy A. Suárez H.**

**C.I: 14.935.729**

**TRABAJO DE GRADO  
PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

**OCTUBRE 2010**

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Dios Todo Poderoso**, por ser mi protector, que me da sabiduría y perseverancia en todos los momentos de mi vida, que con su amor y ternura me guió por el camino del bien dándome fuerzas para seguir adelante en todos los momentos difíciles. Gracias Padre Eterno.

**A mi Abuela María Edita**, por criarme de una manera impecable y brindarme el apoyo en todos los momentos de mi vida, también por creer en mí y valorar mis esfuerzos. Gracias por todo.

**A mis padres Lesbia y Fredy**, por haberme dado la vida, ayudado en los momentos cuando los necesite y haberme hecho sentir que soy un orgullo para ustedes. Gracias de corazón.

**A mis Tíos**, que de una u otra manera me han motivado, ayudado, apoyado, tendiéndome la mano siempre que los necesite, en especial a ti Tío William que me enseñaste a valorar el trabajo desde muy temprana edad y en esos momentos difíciles tu ayuda fue muy importante para mis estudios. Muchas Gracias por todo.

**A mis hermanos**, por brindarme su apoyo incondicional, y por estar ahí como un estímulo para lograr esta meta. Gracias por ser como son.

**A mis primos**, Por brindarme sus consejos, amistad y cariño. Les agradezco.

**A mi Novia Ana**, por su paciencia, apoyo, atención y ese amor incondicional que me brinda cada día, que nos permite estar cada vez mas unidos para seguir luchando y alcanzar muchas metas juntos. A ti en especial muchísimas Gracias mi amor te amo.

**A la Msc. Cristina**, Por todos los consejos, ayudas y un sinfín de momentos compartidos en mi vida universitaria. Gracias Licen.

**A la Ilustre Universidad de Los Andes, NURR Trujillo**, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme profesionalmente, al igual que mi tutora **Lcda. Liomar Betancourt** y todos los profesores. Gracias a todos.

## DEDICATORIA

**A mi Dios Todo Poderoso**, te dedico esta meta alcanzada porque sin ti nada es posible, contigo a mi lado todo lo puedo lograr, eres la luz que siempre ilumina mi vida por eso no me alcanzare de agradecerte por todo lo que me das. Bendito seas por siempre.

**A mi Abuela María Edita**, te regalo este logro porque después de Dios tú fuiste la que me llevaste por el buen camino. Te amo vieja te lo dedico.

**A mis padres Lesbia y Fredy**, porque sé que para ustedes es un gran orgullo de que yo este donde este y nunca los voy a defraudar. Para ustedes este triunfo. Los amo mucho.

**A mis Tíos**, a ustedes se que les enorgullece que yo este terminando mi carrera universitaria y que me desean lo mejor del mundo igualmente lo siento para con sus hijos. Se los dedico los quiero.

**A mis hermanos**, les dedico esta meta alcanzada para que sirva de ejemplo en un futuro mejor para todos. Para ustedes esta victoria los extraño mucho.

**A mi Novia Ana**, a ti mi amor en especial te dedico esta meta alcanzada ya que día a día me incentivas a ser un hombre más preparado. Para ti te dedico este logro te amo.

**A la Msc. Cristina**, porque sé que para ti es de mucha alegría que yo este terminando este ciclo de vida y vaya a comenzar uno nuevo. Te lo dedico.

## INDICE GENERAL

	Pp.
VEREDICTO.....	III
AGRADECIDIMIENTOS.....	IV
DEDICATORIA.....	V
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE CUADROS.....	IX
INDICE DE TABLAS.....	X
INDICE DE GRAFICOS.....	XI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema.....	7
Sistematización del Problema.....	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
Justificación de la investigación.....	8
Delimitación.....	9

## II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	15
Recursos Humanos.....	15
Políticas de recursos humanos.....	17
Objetivos de la administración de recursos humanos.....	20
Proceso de evaluación del desempeño.....	21
Establecimiento de los objetivos.....	23
Dificultades básicas.....	27
Criterios para la evaluación del desempeño.....	30
Evaluadores del desempeño.....	31
Monitoreo.....	35
Retroalimentación.....	35
Enfoques de evaluación del desempeño.....	35
Enfoque Comparativo.....	36
Enfoque Conductual.....	38
Enfoque sobre Resultados.....	41
Beneficios de la evaluación del desempeño.....	43
Ventajas de la evaluación del desempeño.....	46

Evaluación del desempeño del personal.....	48
Responsabilidad por la evaluación del desempeño.....	48
Definición de términos básicos.....	51
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	54
Diseño de Investigación .....	54
Población.....	55
Técnica e Instrumento .....	57
Validez.....	58
Instrumento de análisis.....	59
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e interpretación de los resultados.....	60
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	84
Recomendaciones.....	87
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>

ANEXOS.....	90
Anexo 1 (cuestionario).....	91
Anexo 2 (cartas de validación).....	101

### **INDICE DE CUADROS**

Cuadro N°	
1 Procesos de la Administración de Personal.....	16
2 Cuadro de Variables.....	53
3 Listado de las Oficinas Contables.....	56

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°	
1	Objetivos de Evaluación..... 60
2	Criterios de Evaluación..... 62
3	Evaluadores del Desempeño..... 63
4	Evaluadores del Desempeño..... 65
5	Monitoreo..... 66
6	Retroalimentación..... 68
7	Enfoque Comparativo..... 69
8	Enfoque Conductual..... 71
9	Enfoque Sobre Resultados..... 72
10	Beneficios para el Individuo..... 74
11	Beneficios para el gerente o Jefe..... 76
12	Beneficios para la Organización..... 78
13	Ventajas para el Individuo..... 80
14	Ventajas para la Organización..... 81

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	
1 Objetivos de Evaluación.....	61
2 Criterios de Evaluación.....	62
3 Evaluadores del Desempeño.....	64
4 Evaluadores del Desempeño.....	65
5 Monitoreo.....	67
6 Retroalimentación.....	68
7 Enfoque Comparativo.....	70
8 Enfoque Conductual.....	71
9 Enfoque Sobre Resultados.....	73
10 Beneficios para el Individuo.....	74
11 Beneficios para el gerente o Jefe.....	76
12 Beneficios para la Organización.....	78
13 Ventajas para el Individuo.....	80
14 Ventajas para la Organización.....	82

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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS OFICINAS CONTABLES, DE  
LA PARROQUIA JUAN IGNACIO MONTILLA DEL MUNICIPIO  
VALERA, ESTADO TRUJILLO**

**Autor: Freddy A. Suarez H.**

**CI: 14.935.729**

**Tutora: Lcda. Liomar Betancourt.**

**Año: 2010**

**RESUMEN**

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. La metodología es de tipo descriptivo y el diseño de campo. La población la conformaron 13 Oficinas Contables, siendo los sujetos informantes los 13 gerentes de cada una de estas Oficinas, 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 juicio de tres (3) expertos. Luego de analizar los resultados se determinó que la mayoría de estas oficinas no realizan 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 virtud de estas consideraciones se recomienda que los gerentes de las Oficinas Contables adopten una actitud de conciencia y puesta en marcha de actuaciones que conduzcan a una evaluación de desempeño formal y objetiva y que involucren a sus empleados, los aspectos en cuanto al proceso, enfoques, beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño, a los fines de generar un mejor rendimiento en el desempeño de todo el personal existente, por consiguiente un mejor rendimiento para la organización.

Descriptores: sistema, evaluación del desempeño, recursos humanos

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano o capital humano. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También son como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología. Es por esta razón, que las organizaciones afrontan nuevos retos por los diferentes desafíos a los cuales se enfrentan.

En el caso de las oficinas contables son asociaciones civiles, con personalidad jurídica propia, que ofrecen diversos servicios, entre ellos la teneduría de libros, asesoría fiscal, financiera, declaraciones de impuestos, auditorías internas, externas, operacionales, entre otros, lo cual amerita un personal altamente calificado y capacitado.

El desempeño del personal en estas organizaciones debe beneficiarse y orientarse a obtener de los trabajadores el máximo rendimiento, derivados de la formulación de valores y metas comunes, fusionados con políticas bien definidas, las cuales permitan el desarrollo y la posterior evaluación de todos los procesos, pues no existe mayor ventaja que una denotación de un personal bien calificado, preparado y motivado, ya que estos elementos compenetrados se traducen en un mejor desempeño.

Es por ello, que la evaluación del desempeño del personal se ha convertido en una necesidad indispensable e ineludible para las organizaciones en las últimas décadas, pues constituyen un ingrediente esencial para alcanzar la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad

ya que de la misma depende la calidad del servicio y de los procesos que se originan en cualquier plan estratégico organizacional.

Los procesos de evaluación del desempeño son una herramienta muy importante para valorar el resultado y el valor agregado de la acción de los trabajadores y así obtener información individual que le permita a los encargados de su gestión, planificar, desarrollar, dirigir y evaluar el desempeño del llamado capital humano, de acuerdo a las políticas establecidas en este ámbito, para así lograr los objetivos planteados.

En este ámbito se contextualiza las oficinas contables de la parroquia Juan Ignacio Montilla del municipio Valera, estado Trujillo, encargada en su mayoría de llevar la contabilidad de las empresas, para que así estas estén ajustadas y cumplan con los requerimientos contables exigidos por la ley. Como parte del engrane del funcionamiento de estas importantes oficinas contables, el estudio que a continuación se presenta es la evaluación del desempeño del personal responsable del funcionamiento operativo y el manejo de los procesos necesarios para el funcionamiento de las oficinas contables.

Es importante acotar, que estas organizaciones son conscientes del valor del talento humano competente, para lograr las metas propuestas; que se orientan hacia el reconocimiento de factores los cuales condicionan la evaluación y comportamiento del personal que en ellas se desempeñan, en atención a sus características personales, condiciones de trabajo, remuneración, incentivos, supervisión y además de las relaciones interpersonales. Visto así, la evaluación del desempeño del personal que se realiza en las oficinas contables ocupa un lugar relevante, la definición positiva o negativa respecto a su trabajo pudiera influir en aspectos como:

ausentismo, impuntualidad, aparición de posibles conflictos, rotación del personal, baja productividad, eficiencia y eficacia del personal.

De esta manera la investigación quedo conformada por cinco (5) capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, contiene el planteamiento del problema, referido al tema de la evaluación del desempeño en el contexto de las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo, en el cual se presenta el problema objeto de estudio, la sistematización, el objetivo general así como los específicos, la justificación y las limitaciones que se presentaron en la realización de la siguiente investigación.

El capítulo II, se reseñan los antecedentes conformados por investigaciones efectuadas con anterioridad relacionadas con la variable objeto de estudio, las bases teóricas que sustentan la situación planteada.

El capítulo III, hace referencia al marco metodológico, se señala el tipo y diseño de la investigación, población, técnica de recolección de datos, variables de estudio, igualmente la validez.

El capítulo IV, comprende la interpretación y análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario aplicado a los gerentes de las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.

El capítulo V, se emiten las conclusiones y se hacen las recomendaciones.

Finalmente, se anexan las referencias bibliográficas y los anexos que respaldan dicha investigación.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los cambios en la administración de los recursos humanos han sido globales, puesto que se han derivado de la combinación de diversos factores, tales como la tecnología, los sistemas, la situación geográfica y política, entre otros. En el mundo actual, se evalúa en todo momento el desempeño de las cosas y personas, es así que las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño, es por esto que cuando se refiere a la evaluación del desempeño se hace de manera particular, ya que no se está interesado en el desempeño general.

Los modelos tradicionales de la evaluación del desempeño han contemplado, la medición del desempeño en aspectos meramente cuantitativos, considerando las variables económicas, físicas y financieras como factores únicos para calificar la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Sin embargo, Chiavenato, I. (2002), señala que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Este mismo autor, describe que los fines e importancia de la evaluación del desempeño son la mejora de la productividad, y este tema es uno de los que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien, la mayoría de las

organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarlas a través de las mejoras del rendimiento de su capital humano mediante la evaluación del mismo.

En este orden de ideas, es importante resaltar que independientemente, de la actividad y a que se dedique una empresa, bien sea comercial, industrial o de servicio, como es el caso de las oficinas contables; una alternativa a considerar para mejorar sus resultados, es la evaluación del desempeño laboral.

Las oficinas contables son asociaciones civiles, con personalidad jurídica propia, que ofrecen diversos servicios, entre ellos la teneduría de libros, asesoría fiscal, financiera, declaraciones de impuestos, auditorías internas, externas, operacionales, entre otros, lo cual amerita un personal altamente calificado y capacitado. Estas organizaciones están conformadas en su mayoría por profesionales de la contaduría, sin embargo, al ser el campo de trabajo de la contaduría tan amplio, es común conseguir profesionales de otras disciplinas afines con el área, como es el caso de abogados, administradores, lo que las hace asociaciones multidisciplinarias.

La ley del ejercicio de la Contaduría Pública establece en su artículo 12 lo siguiente:

Cualquier contador público podrá establecer una firma u organización profesional, asociándose con otro u otros contadores públicos, la cual podrá dedicarse al ejercicio de actividades propias de esta profesión, de conformidad con esta Ley. La asociación así constituida, deberá contener los nombres de los socios y tendrá carácter civil, pero en todo caso la responsabilidad por sus actuaciones siempre estará a cargo de los asociados, quienes necesariamente deberán estar inscritos en el Colegio

profesional de la Entidad Federal donde esté domiciliada la firma o la empresa.

La responsabilidad, la honradez y el esmero profesional son algunos valores establecidos para cumplir con esta profesión, la cual es indispensable en el personal que labora en estas organizaciones y así cuenten con una serie de habilidades, destrezas y actitudes que le permitan prestar un servicio de calidad.

La evaluación del desempeño permite una apreciación sistemática de la labor que realiza cada persona, en función de sus actividades, resultados y potencial, destinados a lograr los objetivos propuestos. Además, permite una retroalimentación para corregir errores u omisiones que puedan cometerse. Es una herramienta que bien utilizada es eficaz para mejorar la productividad y rentabilidad de una organización.

Sin embargo, en las pasantías realizadas en una de estas oficinas contables de la parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, así como en conversaciones con socios de otras oficinas; se observó que existen retrasos en la entrega o en la realización de trabajos, disminución en la cartera de clientes, poca diversificación de servicios, esto aunado a la alta rotación de personal, falta de planes de capacitación, bajos incentivos salariales, entre otros factores; la cual es de gran importancia para alcanzar un buen rendimiento después de un proceso de evaluación de desempeño.

De seguir presentándose la situación descrita, las oficinas contables no responderán de forma efectiva a los problemas y cambios que subsisten en su entorno; disminuirá su rentabilidad, credibilidad, ya que su talento humano dista de demostrar actuaciones exitosas en su desempeño; en tanto

que no se reconozcan sus fortalezas y debilidades, que permitan aplicar los correctivos necesarios.

Considerando lo anterior, se hace necesario realizar esta investigación con el propósito de diagnosticar el sistema de evaluación de desempeño aplicado al personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo. En función de los hechos planteados se formulan las siguientes interrogantes:

### **Formulación del Problema.**

¿Cómo es el Sistema de evaluación del desempeño que se aplica al personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo?

### **Sistematización del Problema.**

1. ¿Cómo es el proceso de evaluación del desempeño que se aplica al personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo?
2. ¿Cuál es el enfoque de evaluación del desempeño utilizado para el personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo?
3. ¿Cuáles son los beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño para el personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo?

### **Objetivo General:**

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.

### **Objetivos Específicos:**

- Describir el proceso de evaluación del desempeño que se aplica al personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.
- Identificar el enfoque de evaluación del desempeño utilizado para el personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.
- Señalar los beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño para el personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.

### **Justificación**

Esta investigación es importante a nivel teórico puesto que parte de las bases conceptuales referentes a la evaluación del desempeño; con la finalidad de realizar un contraste de la realidad de los Contadores Públicos que se desempeñaban en las oficinas contables del Municipio Valera, Parroquia Juan Ignacio Montilla. A partir de allí se contará con nuevos elementos para calificar su ejercicio profesional. Tal diagnosis se realizo

mediante la utilización de teorías, conceptos básicos, definiciones, entrevistas, observaciones y aplicación de instrumentos de validez.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos objeto de estudio, se acude al empleo de métodos de investigación con la finalidad de lograr la confiabilidad de los datos de la información recolectada, estos datos fueron analizados e interpretados con gráficos de barras en busca de determinar y conocer cuál es la realidad de las oficinas contables en los procesos de evaluación del desempeño.

En dichos gráficos se analizaron los comportamientos exitosos de cada una de las dimensiones e indicadores que permiten medir el desempeño que existe en las oficinas contables del Municipio Valera, Parroquia Juan Ignacio Montilla. La presentación de los datos sigue la orientación demostrada en el cuadro de variables; en cuanto a los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores. La aplicación del instrumento permitió dar mayor confiabilidad a los datos obtenidos, y estar al tanto de hasta qué punto los objetivos propuestos fueron alcanzados y si dan respuestas al problema planteado.

### **Delimitación**

El estudio se aplica al contexto de las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo. La investigación se basó en el lapso comprendido entre Agosto de 2009 y Agosto de 2010.

La investigación propuesta se extiende principalmente al personal que labora en las oficinas contable de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo; en el cual se pretende describir como es la evaluación del desempeño de los recursos humanos a través de un estudio

profundo de las técnicas y métodos existentes, con el fin de que los esfuerzos por obtener la mayor eficiencia de la investigación sean aprovechados de la manera más productiva para estas organizaciones. La investigación se centra en la línea de administración y gestión, en lo que respecta a la evaluación del desempeño del personal que labora en las oficinas contables.

Las limitaciones existentes para la elaboración de la presente investigación son básicamente relativas a las características en este tipo de organizaciones y a la disposición para facilitar dicha información por parte de los gerentes de estas oficinas contables.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo comenta y profundiza la manera de contextualizar el problema de investigación, y se define como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Dicho marco estará estructurado en dos secciones: antecedentes de la investigación que se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan vinculación con el problema planteado y las bases teóricas que comprenden un conjunto de conceptos o proposiciones que constituyen el punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

El contenido que cumple el marco teórico es situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar la búsqueda de información que ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos utilizados, así como un cuadro de variables que permita abordar el tema de investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Dentro del contexto del enfoque de las teorías utilizadas para elaborar esta investigación, se tomaron en cuenta algunos trabajos que guardan relación con el objeto de estudio y las variables planteadas los cuales se citan a continuación:

Jiménez, S. (2006), realizó una investigación titulado: **“Metodología para la evaluación del desempeño laboral bajo el enfoque de competencias”** en la Universidad Rafael María Baralt, cuyo propósito fundamental es proponer una 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. La investigación se contextualizó dentro de la tipología proyectiva, la población a estudiar estuvo constituida por dos (2) poblaciones, la primera estuvo conformada por 432 empleados administrativos, la segunda, representada por 20 jefes de departamento, utilizados como expertos para el panel. Para la determinación de la muestra de empleados se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, a partir de un tamaño de muestra de ochenta y uno (81) sujetos. Se aplicaron dos (2) instrumentos, el primero fue un cuestionario contenido de veinticuatro (24) preguntas, en función de la variable de estudio que es la evaluación del desempeño bajo el enfoque de competencia, aplicado a los empleados y, el segundo cuestionario, la guía para el panel de expertos con la finalidad de determinar las competencias que requieren un mayor nivel de dominio. Los resultados arrojaron evidencias que las competencias que necesitan los empleados administrativos de los IUT región Zuliana son: tolerancia al estrés, aprendizaje, atención al cliente, comunicación oral y escrita.

El estudio citado como primer antecedente, aportó orientaciones teórico – metodológicas acerca del enfoque metodológico para la evaluación del desempeño, las teorías y enfoques más utilizados para su abordaje, así como los procedimientos metódicos que sirvieron de base para la identificación de cómo se evalúa el desempeño de un personal.

En el mismo orden de ideas, Sánchez, H. (2006), realizó un estudio en la Universidad Rafael María Baralt, titulado: **“Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal que labora en empresas automotrices”** el cual tiene como objetivo general diseñar un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal que labora en las empresas automotrices. Metodológicamente se inserto dentro del estudio de tipo constructivo, factible, aplicado y prospectivo; la población estuvo constituida por veinticinco (25) personas, definida con la herramienta de censos poblacional y dividida con dos estratos: el estrato “A” conformado por veintiuno (21) trabajadores (técnicos, mecánicos y asistentes administrativos) y el estrato “B” por cuatro (4) empleados (gerentes y jefes de taller). La recolección de datos se llevo a cabo mediante la aplicación de dos instrumentos, un cuestionario conformado por treinta y cuatro (34) preguntas cerradas y una guía de panel de expertos compuesta por cuarenta y uno (41) preguntas cerradas, sometidas a jueces expertos quienes validaron y determinaron las competencias técnicas y genéricas requeridas por el personal. El análisis de los datos revelo que cada indicar fue definido según su dimensión y variable. Los resultados evidenciaron, la necesidad de diseñar un modelo para la evaluación del personal basado en competencias para dichas organizaciones, cuyos elementos constitutivos sean los objetivos del proceso de evaluación.

Esta investigación tiene un aporte valioso para este estudio, ya que muestra con claridad la importancia de evaluar el desempeño del personal en el área administrativo de acuerdo a sus competencias.

Igualmente Albarrán, M. (2005), en su trabajo de grado en la Universidad de los Andes, Núcleo Rafael Rangel, titulado “**Competencias del Contador Publico en las Firmas Contables del Municipio Valera**”, cuyo objetivo general fue determinar las competencias que existen en los contadores públicos que se desempeñan en las firmas contables del Municipio Valera. Para la cual se utilizo una investigación de tipo descriptiva, con un diseño de campo, la población estuvo conformada por treinta (30) contadores públicos que labora en las dieciocho (18) firmas contables del Municipio Valera. Para recolectar la información se utilizo un cuestionario que consta de dos (2) partes. Una primera de datos generales y la segunda formada por treinta y tres (33) ítems. Así mismo para validar el instrumento en el que se midió la variable fue utilizada la validez de tres (3) expertos en el tema, el cual fue a su juicio. Una vez analizados los datos se pudo concluir que la mayoría de los contadores públicos de las firmas contables del Municipio Valera están dotados de ciertas competencias en general, pero las que más predominan en ellos son las básicas.

En este caso, Albarrán proporciono un aporte a la investigación actual por cuanto determinan las competencias que existen en los contadores públicos en las oficinas contables del Municipio Valera, las cuales son básicas, conductuales y funcionales; y nos sirven para hacer un buen diagnostico del proceso de evaluación del desempeño que se aplica al personal que labora en las oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.

## **Bases Teóricas**

### **Recursos Humanos**

Cuando se habla de recursos humanos en los últimos años, las organizaciones reúnen varias técnicas para alcanzar determinados objetivos, definido este último como:

Chiavenato, I. (2000:125), sostiene que “los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales” Lo antes expuesto muestra en realidad, que la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

Según Wayne, M. Y otros. (2005:3), señala que “la administración del capital humano es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiera de una organización”.

También este mismo autor define el término administración de recursos humanos “como la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

Señala Chiavenato, I. (2000:158), que la Administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Los procesos en la administración de personal son cinco (5): provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades comprendidas</b>
Provisión	Quién ira a trabajar en la organización	-Investigación de mercados de RH (recurso humano). -Reclutamiento de personal -Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	-Integración de personas -Diseño de cargos -Descripción y análisis de cargos -Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	-Remuneración y compensación -Beneficios y servicios sociales -Higiene y seguridad de trabajo -Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	-Capacitación -Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	-Base de datos o sistemas de información -Controles-frecuencia-productividad-balance social

**Chiavenato, I. (2000)**

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las personas son cinco (5) procesos interrelacionados estrechamente e independientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Desde una perspectiva sistemática, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor.

Estos cinco (5) subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y depende de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, entre otros. Aunque son independientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrollan en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida.

### **Políticas de recursos humanos**

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guía para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refiere a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Estas varían enormemente, según la organización. Cada organización pone de práctica la política de recursos

humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

➤ **Política de provisión de recursos humanos**

1. Donde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercados de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
2. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
3. Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

➤ **Políticas de aplicación de recursos humanos**

1. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, entre otros.) para el desarrollo de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
2. Criterios de planeación, distribución y traslado de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
3. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

➤ **Políticas de mantenimiento de recursos humanos**

1. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
2. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que considere la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral. Cómo mantener motivada la fuerza laboral.
3. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
4. Criterios de higiene y seguridad a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las funciones del conjunto de cargos de la organización.

➤ **Políticas de desarrollo de recursos humanos**

1. Criterios de diagnostico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
2. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
3. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

➤ **Políticas de control de recursos humanos**

1. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponibles en la organización.
2. Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

**Objetivos de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos (ARH) consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover en desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo 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. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas, con actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considera los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **El proceso de evaluación del desempeño:**

El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas del desempeño. Después, este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterio de desempeño. Posteriormente, se tomen decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticipará y considerará los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará cualquier tipo de apoyo adaptable al personal, a medida que avanza el período de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente y así el paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.

Según Dolan, S. Y otros. (2003:165), la evaluación del desempeño se define como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es

productivo el empleado, y si se podría mejorar su rendimiento futuro”. También este autor utiliza la palabra rendimiento en vez de desempeño. Los fines e importancia de la evaluación del rendimiento son la mejora de la productividad, y este tema es uno de los que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que trata de aumentarla a través de la mejora del rendimiento de sus recursos humanos. Sin embargo, generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden en una proporción de 3 a 1.

También Wayne, M. Y otros. (2005:252), define “la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño, laboral individual o de equipo”. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en los empleados individuales. Sin importar en énfasis, un sistema de evaluación eficaz, evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Por otra parte la gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales que determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, los equipos y finalmente la organización. Cada función de los recursos humanos contribuye a este desempeño. El proceso incluye la planeación, el reclutamiento y la selección del personal y es así que la evaluación del desempeño es especialmente decisiva para el éxito. La razón de la evaluación del desempeño es que ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleados deben negarse a prescindir de ellas. De hecho la evaluación del desempeño tiene muchos

propósitos y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en la actualidad. Por lo tanto, abandonar un único programa relacionado con el desempeño y cuyo enfoque están empleados parecería ser una reacción exagerada. Y esa sí que desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de recursos humanos.

Por su parte Werther, W. Y otros. (2000:295), señala que “la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente, administrador o el supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que exceda a lo esperado debe alentarse.

#### **El proceso de evaluación del desempeño comprende:**

- 1) **Establecimiento de los objetivos:** se definen los objetivos que se esperan alcanzar con la evaluación del desempeño, al respecto Chiavenato, I. (2000), presenta los siguientes:
  - a. Adecuación del individuo al cargo
  - b. Capacitación
  - c. Promociones

- d. Incentivo salarial por buen desempeño
- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f. Auto perfeccionamiento del empleado
- g. Información básica para la investigación de recursos humanos
- h. Calculo del potencial de desarrollo de los empleados
- i. Estimulo a la mayor productividad
- j. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- k. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado

También comenta que la evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. Por tal motivo los objetivos más relevantes son los siguientes:

- ❖ **Identificar** los elementos que influyen en la selección de un sistema para la evaluación del desempeño.
- ❖ **Describir** la utilidad de la evaluación del desempeño.
- ❖ **Identificar** posibles fuentes de desviaciones subjetivas en las evaluaciones.
- ❖ **Enumerar** los métodos de evaluación del desempeño que más se utilizan.

- ❖ **Explicar** la manera en que la evaluación del desempeño se relaciona con el resto de las actividades de la administración de los recursos humanos.

Werther, W. otros. (2000), tiene una visión general de los sistemas de evaluación del desempeño el cual el objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de mediación o estándares y que estos sean verificables.

Y es así que la medición de la evaluación del desempeño, requiera también disponer de mediciones que los sistemas arrojen con facilidad la calificación de cada labor. Existen dos tipos de mediciones: la objetiva que son las que otras personas pueden y la subjetiva son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por tal razón en el mundo en que vive se evalúa en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano de la vida, así en las organizaciones.

Muchos años después, en 1842, el servicio público federal de los Estados Unidos implanto un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adopto el mismo sistema. En 1918 General Motors desarrollo un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, solo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del desempeño aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la maquinaria para aumentar la productividad de la empresa. A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inicio el fuerte

impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la maquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento. El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema de la eficiencia de la organización.

El hombre considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales económicos. Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas con la primera variable, la maquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aun por conseguir. Por esta razón el desempeño y como es su evaluación es de gran relevancia en las organizaciones y es aquí pertinente definirlo:

Chiavenato, I. (2000:357), expresa que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro”. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea

formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

De igual manera Sherman, A. Y otros. (1999), describen como propósito de evaluación del desempeño un programa que puede servir a muchos propósitos benéficos para la organización y al empleado cuyo desempeño se evalúa. Los siguientes son solo una muestra de los objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

### **Dificultades básicas de la administración de los recursos humanos**

El ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

- a. La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesorías, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- b. La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos que vienen del ambiente hacia el interior de la organización crecen, se desarrollan, cambian de actividad de posición y de valor.
- c. Los recursos humanos no pertenecen solo al área del ARH, sino están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable de directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una funciona de staff.
- d. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y eficacia. Sin embargo, el hecho mas concreto es que ella no puede controlar lo hechos o las condiciones que la produce. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- e. La ARH opera en ambientes que ella no a determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, este destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Solo cuando el gerente de la ARH tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podara eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.
- f. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de área o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.

- g. La ARH no trata directamente con fuentes de ingreso. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos el personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
- h. La dificultad de saber si la administración de recursos humanos lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La ARH esta llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme donde la visión es borrosa y pueden cometerse errores, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.

La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es bueno para la empresa en su totalidad: los que es bueno para un segmento de esta no es necesariamente bueno para toda la organización.

En otro orden de ideas para Dolan, S. Y otros. (2003), determinan varios criterios para evaluar, pues cualquier sistema de evaluación debe cumplir con los requisitos de la validez y fiabilidad, por tanto, la evaluación del rendimiento no es ajena a estos requerimientos. Un sistema fiable da lugar a la misma evaluación del subordinado con independencia de quien la realice en un momento determinado. Con el tiempo, si el rendimiento real del subordinado no ha cambiado, un sistema fiable de evaluación deberá

producir los mismos resultados con el mismo evaluador. Un sistema de evaluación del rendimiento puede no resultar fiable debido a nuestros errores a la hora de hacer la evaluación.

2) **Seleccionar los criterios para la evaluación del desempeño:** para que un sistema de evaluación del desempeño o rendimiento sea válido deben especificarse los siguientes criterios:

- ❖ **Criterios de rendimiento:** resultan importantes, debido a estar relacionados con el puesto de trabajo y ser de fácil identificación. Las contribuciones de los empleados a la organización se aprecian en función del grado en que estos realizan adecuadamente esas actividades y logran los resultados especificados en el análisis del puesto de trabajo. Así, por ejemplo, si McDonald's decide que el criterio mediante el que se evaluará al gerente de la franquicia es el aumento del volumen de ventas durante un periodo determinado, el gerente considerará que esta cifra es un objetivo y se concentrará en alcanzarlo.
- ❖ **Criterios únicos o múltiples:** por lo general, a través del análisis del puesto de trabajo se identifican varios criterios de rendimiento que reflejan las contribuciones del empleado. Por ejemplo, vender cien unidades mensualmente puede ir acompañado de criterios como "efectos de las relaciones con los clientes", "regularidad en la atención" e incluso "efectos sobre compañeros del puesto de trabajo". Si se determina a partir del análisis del puesto de trabajo que todos estos criterios son importantes, el sistema de evaluación deberá medirlos. En el caso de que el sistema del rendimiento que se utilice no aborde el comportamiento en el trabajo y los resultados que se hayan determinado en el análisis del puesto de trabajo, se dice que

este sistema es deficiente. Si el procedimiento incluye la evaluación de cualquier cosa que no sea importante o pertinente para el trabajo, estará contaminada. Muchas formas de evaluación del rendimiento que utilizan actualmente las organizaciones miden algunos atributos y comportamientos del empleado que no están relacionados con el puesto de trabajo. Estas formas de evaluar casos, son deficientes.

- ❖ **Ponderación de los criterios:** cuando se trata de puestos de trabajo que abarcan más de un cometido y en los que es posible la identificación de varios criterios a evaluar, con cierta frecuencia se recurre a la ponderación de dichos criterios. La razón no es otra más que reconocer en la evaluación la importancia que tiene cada uno de ellos en la consecución de los objetivos.
  - ❖ **Patrones de medidas:** otro aspecto a tener en consideración es la necesidad de precisar que patrones de medida se utilizaran para evaluar en que grado están adecuadamente los empleados. Al utilizar un patrón de medida, los criterios de rendimiento adquieren una gama de valores. Por ejemplo, vender cien unidades mensualmente puede definirse como un rendimiento excelente y vender ochenta como la media. A menudo las organizaciones emplean el historial de rendimiento de los empleados para determinar el grado de lo posible y establecer lo que constituya el rendimiento medio o excelente. En definitiva se trata de determinar los estándares de rendimiento de cada uno de los trabajos en la organización sobre las personas.
- 3) **Evaluadores del Desempeño:** de igual manera este mismo autor señala los diferentes elementos para la elección de evaluadores de desempeño o rendimiento como son:

Entre las fuentes que pueden proporcionar datos sobre los rendimientos de las personas se encuentran los supervisores, los iguales (compañeros de trabajo), los subordinados, la autoevaluación, los clientes y los procedimientos informáticos. Si bien pueden emplearse muchas fuentes para recoger información, debe estudiarse la pertinencia de cada una de ellas antes de elegir el método de evaluación del rendimiento, a continuación se presentan una serie de evaluadores:

❖ **Evaluación por parte de los supervisores:** el supervisor es el jefe inmediato del subordinado al que se evalúa. Se supone que el supervisor es quien conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento, y por tanto suele ser una de las principales fuentes de información. Con frecuencia nos encontramos con situaciones en las que el supervisor se muestra ambivalente ante el proceso de evaluación. Por un parte entiende que es necesario hacerlo, por otra parte puede tener las consecuencias del mismo o puede que sea un acto que le desagrade a la persona. No a todo el mundo le gusta juzgar a los demás. Que sea el superior que realice la evaluación presenta algunos inconvenientes:

- Que sea percibido por alguien que amenaza, dado su poder de recompensar y sancionar.
- Que genere una actitud defensiva del subordinado ante el proceso de evaluación, ya que durante el desarrollo del mismo no se produce dialogo (proceso unidireccional).
- Puede que el evaluador (el jefe) no tenga las habilidades interpersonales necesarias para proporcionar retroalimentación.
- Que el jefe tenga una inclinación ética a “juzgar a ser Dios”.

Con objeto de evitar o paliar dichos inconvenientes, las organizaciones pueden pedir a otras que participen en el proceso de evaluación, e incluso dar al subordinado una mayor participación.

- ❖ **Evaluación por parte de los iguales:** la evaluación por parte de los iguales parece ser un predictor útil del rendimiento. Es especialmente válida cuando los superiores no tienen acceso a algunos aspectos del rendimiento de los subordinados, cuando el trabajo se efectúa en grupo y la participación forma parte de la cultura de la empresa. Sin embargo, la validez de la evaluación de los iguales se ve reducida en cierta medida en el caso de que el sistema de recompensa de la organización se base en el rendimiento y sea muy competitivo, así como si existe un bajo grado de confianza entre los subordinados.
- ❖ **Evaluación por parte de los subordinados:** quizás muchos de los lectores, especialmente los estudiantes, hayan tenido la oportunidad de evaluar a un profesor. ¿Qué utilidad cree que tiene este procedimiento de evaluación? Una ventaja importante de la evaluación que realiza los alumnos es que muchos profesores no saben que impresión tiene de ellos los estudiantes. Lo mismo sucede en el entorno laboral: la evaluación que realiza los subordinados puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. No obstante, a veces los subordinados pueden evaluar a sus superiores exclusivamente en función de la personalidad de estos, o de sus propias necesidades, en lugar de la organización.
- ❖ **Evaluación por parte de los clientes:** otra fuente de información de la evaluación la constituyen los clientes del titular del puesto. En este caso, el término cliente puede ser entendido en su acepción más amplia, es decir, los externos y los internos.

- ❖ **Evaluación de 360°:** es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño, de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.
- ❖ **Autoevaluación:** cuando los empleados participan en la evaluación de su propio rendimiento es cuando hablamos de autoevaluación. El uso de la autoevaluación ha alcanzado una gran difusión y popularidad a partir de su incorporación al proceso de dirección por objetivo. La autoevaluación parece que incide positivamente en el grado de compromisos que adquiere el individuo con los objetivos establecidos. Su participación clarifica y reduce la ambigüedad del papel que la persona juega en la organización. La autoevaluación suele ser, por tanto una herramienta efectiva en los programas que se centran en el desarrollo y crecimiento personal, y en el compromiso con los objetivos.
- ❖ **Seguimiento informático:** sin duda, una de las tendencias mas recientes en la evaluación del rendimiento es la recogida de datos mediante sistemas informáticos, si bien esta forma de obtención de información resulta rápida y aparentemente objetiva, a puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión de los recursos humanos, muy especialmente los relativos a la invasión del derecho a la intimidad del empleado. En cualquier caso, el problema

estaría no en la herramienta que se utiliza si no en el diseño de contenido que de ella se hace.

- 4) **Monitoreo:** medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
- 5) **Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua:** debe existir mucha información de retorno y sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

### **Enfoques de evaluación del desempeño o rendimiento**

Chiavenato, I. (2000), analiza que el enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Las nuevas teorías se plantearon las mismas interrogantes que tenían que ver con la maquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran

cantidad de teoría sobre la motivación para trabajar. La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales. Pero este papel no se podría dejarse al azar. Era necesario que no solo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también se evaluara y orientara a determinados objetivos comunes.

Dolan, S. Y otros. (2003), describen los métodos y enfoques de evaluación del rendimiento o conocido como evaluación del desempeño. Hace referencia que existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar para evaluar el rendimiento de sus empleados. A fin de presentar los enfoques más habituales que se utilizan en una empresa, los hemos clasificado, con fines de claridad, en tres (3) grandes categorías:

- 1) Enfoques comparativos o referidos a normas.
- 2) Enfoques conductuales.
- 3) Enfoques sobre resultados.

1) **Enfoques comparativos o referidos a normas:** a menudo, una pregunta fundamental que se plantea a la hora de tomar muchos tipos de decisiones relativas a los recursos humanos es: “¿Quién es el que mejor rinde del grupo? o ¿a quién debería asignarse una tarea concreta?”. Para hallar una respuesta a este tipo de cuestiones resultan adecuados los enfoques comparativos o referidos a normas. Los cuales son los siguientes.

- ❖ **Clasificación directa:** el primero y más sencillo de estos enfoques es la clasificación directa, en la que el superior hace una lista de

subordinados, ordenándolos del mejor al peor, normalmente en función del rendimiento general. Este tipo de clasificación directa es útil en las organizaciones pequeñas. A medida que aumenta el número de empleados, se hace más difícil discernir las diferencias de rendimiento entre todos ellos, especialmente de los empleados medios.

- ❖ **Clasificación alternada:** la clasificación alternada suele efectuarse normalmente en varios pasos el primer paso consiste en poner al principio de la lista al mejor subordinado y al final al peor, habitualmente en función del rendimiento general. Luego, el superior elige de entre los subordinados restantes el mejor y el peor. El último puesto que se rellena es el que queda en mitad de la lista. Los enfoques de clasificación alternada pueden utilizarlos con bastante efectividad no solo los superiores, si no también los propios subordinados.
- ❖ **Comparación por pares:** este método supone comparar a cada sujeto evaluado con cada uno de los demás titulares, de uno en uno, en una única medida para determinar quien es “mejor”. Puede conseguirse una clasificación ordenada mediante el recuento de número de veces que se elige a un sujeto como el mejor del par. El subordinado que haya sido seleccionado más veces como “mejor” queda clasificado en el primer puesto, el que tenga el segundo número mayor de comparaciones favorables queda clasificado en el segundo puesto, y así sucesivamente. Una ventaja de este enfoque respecto de las clasificaciones tradicionales es que se supera el problema de la “configuración ascendente” es decir, fuerza al evaluador a comparar el rendimiento de cada titular con el de todos los de más, de uno en uno.

❖ **El método de distribución forzosa:** se diseñó para superar un problema que generaban los diferentes métodos de clasificación, ya que en todos se asignaba al evaluado un puesto en la clasificación pero no permitía establecer grados diferentes de rendimientos entre ellos. Se emplea el término de “distribución forzosa” porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Una escala común en esta distribución puede estar dividida en cinco categorías, con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que puede incluirse en cada una de ellas.

2) **Enfoques conductuales:** mientras que en los enfoques de comparación se obliga al superior a que enjuicie a cada titular en relación a los otros, con las escalas de apreciación y los enfoques conductuales se evalúa el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a unos criterios determinados.

❖ **Ensayos narrativos:** una de las formas más sencillas de evaluar a los empleados es mediante este ensayo. Con este formato el evaluador describe los puntos fuertes y los puntos débiles del evaluado, y sugiere métodos para mejorar su rendimiento. Además, el formato de este ensayo proporciona solo datos cualitativos. No obstante, la inclusión de criterios conceptuales en este formato, como suceso crítico, lista de comportamientos y preguntas de elección forzosa enriquece la evaluación cualitativa.

❖ **Escalas convencionales de valoración:** la apreciación convencional es la forma más utilizada de la evaluación del rendimiento. Los formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se miden. Algunos de los rasgos que se utiliza

frecuentemente son la agresividad, la independencia, la madurez y el sentido de la responsabilidad, por mencionar alguno. Muchos formularios convencionales incorporan también indicadores de resultados, como la cantidad y la calidad del rendimiento. Los formularios convencionales difieren en el número de rasgos e indicadores de resultados que incorporan. Estos formularios son muy utilizados debido a su fácil confección, que permiten obtener resultados cuantitativos con los que se pueden hacer comparaciones entre las personas evaluada y entre los departamentos, e incluye varias dimensiones o criterios de rendimientos. Sin embargo, como consecuencia de que el evaluador tiene un control completo en el uso del formulario, están sujetos a varios tipos de error, incluido la lenidad, la severidad, la tendencia central y el efecto halo.

- ❖ **Incidentes críticos:** el descontento con las escalas convencionales de apreciación y con el ensayo narrativo ha llevado a la creación de otros tipos de evaluación que hacen hincapié en el comportamiento. Estos métodos varían en cuanto a alcance y estructura, si bien entre los más sencillos de utilizar se encuentra la técnica del suceso crítico. Según este método, el superior observa y registra lo que hacen los subordinados de forma especialmente eficaz o ineficaz en la realización de sus trabajos. Estos sucesos proporcionan generalmente descripciones del comportamiento de la persona evaluada y de la situación en que a tenido lugar la conducta. Una ventaja de este método es que, cuando el superior proporciona retroalimentación al subordinado, esta se basa en una conducta concreta y no en características o rasgos personales como la formalidad, la fuerza o la lealtad. Esta cualidad de la técnica del suceso crítico aumenta la

probabilidad de que el subordinado modifique su comportamiento y mejore, ya que entenderá que es en concreto lo que se espera de él.

Entre los inconvenientes de la técnica del suceso crítico están la necesidad de que el superior lleve un registro (“pequeñas listas negras”) de cada subordinado, su naturaleza no cuantitativa, el hecho de que los sucesos no se diferencien en cuanto a sus importancia para el rendimiento en el puesto y la dificultad de comparar a los subordinados cuando los sucesos que se registren de cada uno sean bastante diferentes.

- ❖ **Listas ponderadas:** una vez que se han recogido varios sucesos críticos de diversos superiores o de evaluadores expertos que conocen bien el puesto, estos pueden utilizarse para elaborar listas ponderadas de sucesos. El evaluador simplemente tiene que marcar los sucesos para cada subordinado. El formulario puede estar diseñado para incluir categorías de frecuencias de respuestas, con este formulario, el evaluador señala la categoría de frecuencia de cada suceso para cada subordinado. Este método permite ahorrar tiempo y puede dar lugar a una puntuación de resumen. Sin embargo, el evaluador desconoce la importancia relativa de cada suceso, lo que hace difícil que pueda facilitar retroalimentación.
  
- ❖ **Elección forzosa:** para reducir la posibilidad de que se produzca un error de apreciación por lenidad y crear un formulario que permita una comparación más objetiva de los evaluados, se han creado los formularios de elección forzosa. Este método se diferencia de la lista ponderada en que obliga a los superiores a evaluar a cada subordinado diciendo cuál de los dos elementos de un par describe mejor al subordinado. Los dos electos del par se ajusta para ser

equivalentes en deseabilidad, pero con una pertinencia diferente para el rendimiento en el puesto, con capacidad de discriminación. Con este formato se reducen al mínimo los errores de lenidad y pueden aumentarse la validez y la fiabilidad. Si bien las escalas de elección forzosa resultan muy útiles, su capacidad de suministrar retroalimentación es muy pequeña.

3) **Enfoques sobre resultados:** mientras que los métodos que acabamos de describir se centran en comportamientos en el trabajo o en procesos, las evaluaciones basadas en los resultados se centran en los productos del trabajo. Hay cuatro variaciones de formatos habituales basados en los resultados: la dirección por objetivos, las medidas de rendimientos, la medición de índices directos y los historiales de logros.

❖ **Dirección por objetivos:** es probablemente el método más difundido que se utiliza para evaluar a los gerentes. Su aceptación parece ser el resultado de su congruencia con los valores y principios de la gente, como por ejemplo, las creencias de que “es importante recompensar a la gente por sus logros”. Asimismo, la dirección por objetivos goza de una gran aceptación debido a que permite alcanzar una mayor congruencia entre los objetivos de la organización y de los individuos, y reducir la probabilidad de que los gerentes trabajen en asuntos que no tengan relación con los objetivos y fines de la organización.

La esencia del funcionamiento de la dirección por objetivos puede describirse a través de cuatro (4) pasos:

- **Primer paso:** Establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado.
  - **Segundo paso:** Establecer un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos.
  - **Tercer paso:** Compara el nivel presente de logros de los objetivos con los objetivos acordados.
  - **Cuarto paso:** Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias nuevas para lograr los objetivos que previamente no se hayan logrado.
- ❖ **Medidas de rendimiento:** si bien es parecido a la gestión por objetivos, con el enfoque de medidas de rendimiento se emplean más a medidas directas del rendimiento, y suelen aplicarse a empleados que no son de la gerencia. Las medidas, como los objetivos, deben ser concretas, vinculadas a plazo temporales, condicionales, priorizadas y coherentes con los objetivos de la organización. La principal ventaja de este enfoque es que proporciona una orientación clara y sin ambigüedades a los titulares respecto de los resultados deseados del trabajo. Las desventajas de estas medidas del trabajo son que requieren dinero, tiempo y cooperación para su elaboración. Por consiguiente, durante el proceso de evaluación, pueden pasarse por alto conductas de trabajo importantes.
- ❖ **Índice directo:** este enfoque se diferencia de otros, fundamentalmente, en la forma de medir el rendimiento, en este enfoque se mide el rendimiento del subordinado por criterios objetivos e impersonales, tales como la productividad, el absentismo

y la rotación del personal. Para los puestos que no son de gerencia, son mas adecuadas las medidas de productividad. Estas últimas pueden desglosarse en medidas de calidad y cantidad.

- ❖ **Historiales de logros:** un tipo relativamente nuevo de evaluación basada en los resultados es el denominado historial de los logros. Resulta adecuado para los profesionales que afirman “mi historial habla por si solo” o para los que no pueden redactar patrones de medidas para su trabajo, debido a que cada día es diferente. Según este enfoque, el profesional describe, en un impreso de registros, sus logros relacionados con dimensiones adecuadas del trabajo. El supervisor del profesional comprueba la exactitud de los logros. Posteriormente, un equipo de expertos externos evalúa el expediente para determinar su valor general. Si bien requiere tiempo y puede ser muy caro, debido ala utilización de expertos externos, se ha visto que este enfoque permite predecir el éxito en el trabajo en determinadas profesiones.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los beneficios fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres (3) fases:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Chiavenato, I. (2001), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el individuo, el jefe y la organización.”

#### **1. Beneficios para el individuo:**

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

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

## **2. Beneficios para el gerente, jefe o encargado:**

El jefe tiene la oportunidad de:

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

## **3. Beneficios para la organización:**

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

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

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

1. **Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
2. **Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.

3. **Decisiones de Ubicación:** las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
4. **Necesidades de Capacitación y Desarrollo:** el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
5. **Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. **Imprecisión de la Información:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
7. **Errores en el Diseño de Puesto:** el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
8. **Desafíos Externos:** en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## **Evaluación del desempeño del personal**

En el mundo se evalúa en todo momento el desempeño de las cosas y personas. La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones. Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

El autor Chiavenato, I. (2000), relata que en la edad media la compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación en vela. El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente.

### **Responsabilidad por la evaluación del desempeño**

Wayne y Otros. (2005), expresa que en la mayoría de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño y la implementación de programas de evaluación del desempeño. En cuanto a los métodos de evaluación del desempeño este

autor señala que el tipo de sistema de evaluación del desempeño que se utilice dependerá de su propósito.

También Chiavenato, I. (2000), describe que la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

**El gerente:** en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de su subordinado y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

**El empleado:** algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

**El empleado y el gerente:** en la actualidad en las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de las organizaciones.

**El equipo de trabajo:** También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez mas. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

**El órgano de gestión de personal:** Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista burocrático en extremo. En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión personal. Como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocrática que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona. Se basa en lo genérico y no en lo individual.

**Comité de evaluación:** En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado parapara este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

Las Oficinas Contables; son entes económicos o asociaciones que ofrecen diversos servicios profesionales, contables u otros al público en general y que requieren de mucho desempeño laboral exitoso por parte de los trabajadores que gestionen en este tipo de organizaciones.

Lograr el éxito en las oficinas contables hoy día es más difícil y exigente, debido a la alta competitividad que actualmente existe por la globalización y el Estado Trujillo no escapa de esa realidad. En la región de los Andes la carrera de Contaduría Pública ha tenido un auge en los últimos años y a su vez las oficinas contables han crecido considerablemente, en tal sentido se hace necesaria la evaluación de desempeño de los trabajadores en las oficinas antes mencionadas.

#### **Definición de términos básicos:**

**Sistema:** conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto con el objetivo de aportar a la adecuada toma de decisiones. (Werther, W. y Otros, 2000)

**Evaluación del desempeño:** es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. (Chiavenato, I. 2000)

**Proceso de evaluación de desempeño:** se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si se podría mejorar su rendimiento futuro. (Dolan, S. Y otros, 2003)

**Enfoque comparativo:** consiste en relacionar una pregunta fundamental que se plantea a la hora de tomar muchos tipos de decisiones relativas a los recursos humanos es: “¿Quién es el que mejor rinde del grupo? Para hallar una respuesta. (Dolan, S. Y otros, 2003)

**Enfoque conductual:** este consiste en evaluar el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a unos criterios determinados. (Dolan, S. Y otros, 2003)

**Enfoque sobre resultados:** este se basa en los resultados que se centran en los productos del trabajo como la dirección por objetivos, las medidas de rendimientos, la medición de índices directos y los historiales de logros. (Dolan, S. Y otros, 2003)

**Recursos humanos:** son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. (Chiavenato, I. 2000)

**Oficinas contables:** es una institución u organización formada por profesionales de la contaduría pública cuyo fin es proporcionar servicios a la sociedad. (Murrieta, 1999)

## CUADRO DE VARIABLES

**Objetivo general:** 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.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Describir el proceso de evaluación del desempeño que se aplica al personal que labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo	<b>Evaluación del desempeño</b>	Proceso de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de la evaluación del desempeño</li> <li>- Criterios de evaluación del desempeño</li> <li>- Evaluadores del desempeño</li> <li>- Monitoreo</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>	1 2 3 y 4 5 6
Identificar el enfoque de evaluación del desempeño utilizado para el personal que labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo		Enfoques de evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque comparativo</li> <li>- Enfoque conductual</li> <li>- Enfoque sobre resultados</li> </ul>	7 8 9
Señalar los beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño para el personal que labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo		Beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios para el individuo</li> <li>- Beneficios para el gerente o jefe</li> <li>- Beneficios para la organización</li> <li>- Ventajas para el individuo</li> <li>- Ventajas para la organización</li> </ul>	10 11 12 13 14

**Fuente:** Bases Teóricas

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptivo, el cual según Hurtado, J. (2000:223), busca “lograr la descripción o caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular”. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se analiza cada una de ellas independientemente, para así describir lo investigado. A los efectos de la presente investigación se pretende diagnosticar el sistema de evaluación del desempeño que se aplica al personal que labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo; por tanto fue necesario medir esas variables para poder describirlas en los términos deseados.

Del mismo modo, los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Desde luego, pueden integrar la medición de dicha variable para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés.

#### **Diseño de Investigación**

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. En ese sentido, se previno la indagación de la información en el propio ambiente de los informantes clave, los gerentes de las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo; en virtud de lo cual, el diseño respondió

a una investigación de campo. Según Sabino, C. (2000:40), en este diseño:

Los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

La importancia de este tipo de diseño reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, lo cual hace posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida.

## **Población**

En relación con la población, Hernández, R. Y otros. (2002:204), sostienen que aquí el interés se centra en “quienes”, es decir, en los sujetos y objetos de estudio. Debe considerarse no solamente el objetivo sino también el diseño de la misma. Desde ese punto de vista, la población objeto de estudio se delimita a partir de la unidad de análisis definida en función de quienes van a ser medidos y de una precisión clara del problema a investigar y los objetivos de la investigación; sobre la población que fue estudiada se pretendió generalizar los resultados obtenidos. Así una población según Selltiz, (citado por Hernández et al, Íbid: 204), es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Las características de la población se deben limitar para establecer los parámetros maestres, las poblaciones se clasifican en dos tipos el primero

según el número de elementos pueden ser finitos; y por su función pueden ser accesibles y objetivas.

Mientras, Hurtado, J. (2000:152), considera la población como “el conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se desee obtener alguna información”.

En esta investigación la población está representada por las oficinas contables, pertenecientes a la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.

Debido a la necesidad de recabar el máximo de información, se realizó un recorrido a la parroquia antes mencionada, con el objeto de verificar la cantidad exacta de oficinas contables existentes, en dicho recorrido se constataron que la unidad de análisis está representada por trece (13) oficinas contables de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo y los sujetos informantes son los trece (13) gerentes, jefes o encargados de las oficinas contables. Por ser la población pequeña y accesible no se considera necesario establecer muestra. En tal sentido las oficinas contables se describen a continuación:

N°	OFICINAS CONTABLES	DIRECCIÓN. Ubicadas en la parroquia Juan Ignacio Montilla Municipio Valera
1	Oficina Contable Licenciada Johanna Hernández	Calle Coromoto Edificio Messina Piso 2 Local 04 Frente al Terminal de Pasajeros.
2	Oficina Contable Albornoz Villareal & Asociados	Av. Caracas con calle Américo Briceño. Urb. Mirabel (Sector Plata 1), C.C. Trumeta Local 01.
3	Despacho de Contadores José Enrique Guillen	Calle 5 entre Av. 5 y 6 al frente de la Escuela Eloísa Fonseca.
4	Oficina Contable Díaz &	Avenida Bolívar entre calles 5 y 6. Edificio Torre

	Asociados	Unión, Piso 2 Local 04.
5	Oficina Contable González & Asociados	Avenida Bolívar entre calles 10 y 11 Edificio Don George. Piso 1 Local 04.
6	Oficina y Asesoría Contable Licenciado Yuilmer Hernández	Av. Bolívar con calle 14. Edificio Lares Alizo. Piso 2 oficina 03.
7	Oficina de Asesoría Contable Licenciada Leidy Carrillo Suarez	Calle 14 entre Av. Bolívar y Av. 6. Edificio S.G. Empresarial piso 1 oficinas 04 y 05.
8	Barrios Andarás & Asociados	Av. 5 entre calle 19 y 20. Sector Las Acacias. Quinta # 21.
9	Romano Asociados	Av.6 entre calle 19 y 20. Sector Las Acacias. Quinta Rosa María.
10	Rivera Nava & Asociados	Av. Bolívar entre calles 21 y 22. Sector Las Acacias Edificio Herpa. Locales 09 y 10.
11	Carrero Ávila & Asociados	Av. Bolívar entre calles 22 y 23. Sector Las Acacias. C.C. Arichuna. Piso 2 local 39.
12	Contadores Independientes	Av. 4 con calle 22. Sector Los limoncitos de Las Acacias. C.C. El Viaducto. Local 07.
13	Ramón Araujo & Asociados	Calle 22. Sector Los Limoncitos Las Acacias. C.C. El Valle. Local 02.

**Fuente: Colegio de Contadores Públicos del Estado Trujillo**

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

Las técnicas, según Sabino, C. (2000:43), "son procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles, susceptibles de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones y adaptados al género de

problema y de fenómeno en cuestión... La elección de las mismas depende del objetivo perseguido, el cual va ligado al método de trabajo”.

Con el propósito de medir la variable en estudio y de recolectar la información necesaria se consideró conveniente utilizar la técnica entrevista por medio de un cuestionario que según Sabino, C. (1996), “es un método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos, la cual se puede aplicar de manera oral (entrevista propiamente dicha) o escrita (cuestionario)”, aplicada a las oficinas contables en estudio.

El cuestionario, definido por Chávez (2007:173) cómo aquellos “documentos estructurados o no que contienen un conjunto de reactivos y los de propuestas”. Por su parte, Ander- Egg (1989:274) lo define como “una prueba o un test, cuyas modalidades varían de acuerdo con las propuestas directas o indirectas”.

En este sentido, se elaboro un cuestionario, que contiene 14 ítems con alternativas múltiples y cerradas, que fue aplicado a los gerentes de las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo.

## **Validez**

Se puede definir la validez como una prueba que se usa para verificar si el instrumento mide lo que realmente necesita medir. La validez “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide todo lo que pretende medir y si mide lo que se quiere medir” (Thorndike, citado por Hurtado 2000:433). Existen varios tipos de validez: de criterio, de constructo y de contenido.

Debido al tipo de estudio, se seleccionó la validez de contenido. Ésta evalúa el nivel en que el instrumento comprende efectivamente todos o una gran parte de los contenidos o los contextos donde ocurre el hecho medido, en lugar de explorar una parte de estos. La autora mencionada anteriormente señala que para que un instrumento tenga validez de contenido es necesario, además de la elaboración de un exhaustivo conjunto de ítems correspondientes con los indicadores especificados en el cuadro de variables, también es necesario consultar con un panel de jueces, que expresen de manera cualitativa su opinión respecto a la viabilidad del instrumento para obtener los datos requeridos para la elaboración satisfactoria del estudio.

En este caso la validez estuvo a cargo de los profesores que se nombran a continuación: Adriani Rolando, Briceño Maria y Carrero Mary, quienes revisaron el contenido de la investigación en correspondencia con cada uno de los ítems planteados sugiriendo al investigador mejorar la redacción de algunas de las opciones de respuesta con el objeto de dar mayor coherencia con el encabezado de los ítems.

### **Instrumento de análisis.**

Una vez recolectados los datos, ahora se deben cumplir las tres últimas etapas: la organización, el análisis y la interpretación de los mismos.

Lo que se hizo fue empezar a resumir toda la información recolectada de forma tal que se comprendieran todos los datos obtenidos.

Desde el punto de vista de la evolución de los datos en la investigación, el análisis de estos, es la etapa posterior a la organización de datos, pero también a la interpretación de los mismos. En ésta última la información ya analizada es integrada en un contexto más amplio apoyándose en la teoría consultada y aplicada.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento a los gerentes de las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo. La presentación de los datos sigue la orientación demostrada en el cuadro de variables; se anuncian a través de tablas, frecuencias y porcentajes, en cuanto a los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores, así como también gráficos estadísticos que permiten visualizar la relación entre cada ítem e indicadores propuestos.

**Dimensión: Proceso de evaluación del desempeño.**

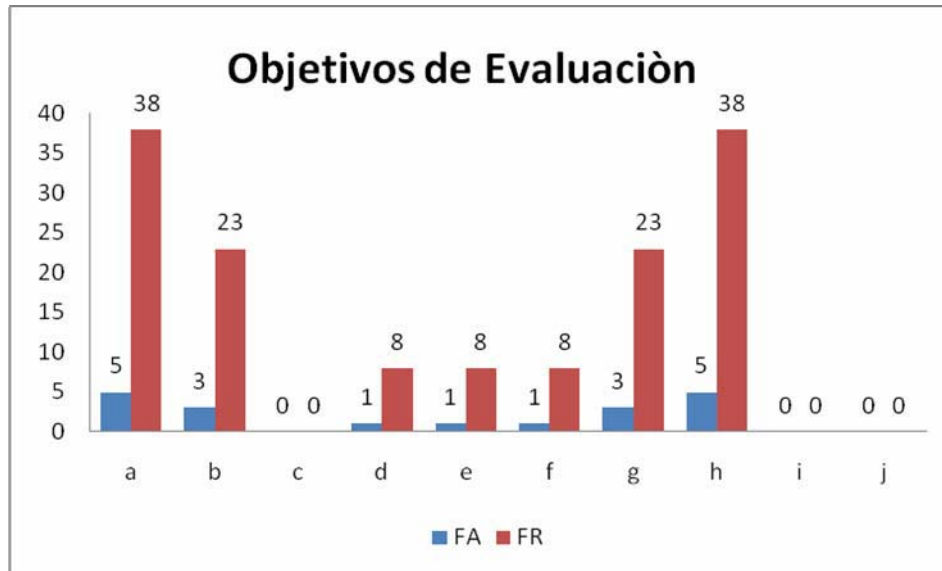
**Indicador: Objetivos de evaluación.**

**Ítems N° 1.-** ¿Cuál (es) objetivos considera usted que se persigue con la evaluación del desempeño? **Tabla N° 1**

	Proceso de evaluación	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Adecuación del individuo al cargo	5	38
<b>b</b>	Capacitación	3	23
<b>c</b>	Promociones	0	0
<b>d</b>	Incentivo salarial por buen desempeño	1	8
<b>e</b>	Mejoramiento de relaciones interpersonales	1	8
<b>f</b>	Auto perfeccionamiento del empleado	1	8
<b>g</b>	Estimulo a la mayor productividad	3	23
<b>h</b>	Todos los anteriores	5	38
<b>i</b>	Ninguno de los anteriores	0	0
<b>j</b>	Otro	0	0

Fuente: ítems 1 del instrumento (Suárez, 2010)

Gráfico N° 1



Fuente: tabla N° 1

### Análisis e Interpretación

Al observar los resultados de la tabla N° 1 y el gráfico N° 1 respectivamente el 38% de los gerentes de las oficinas contables consideran que los objetivos que persigue la evaluación del desempeño es adecuar al individuo al cargo, mientras que ese mismo porcentaje expresa que es la capacitación, las promociones, los incentivos salariales, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, el auto perfeccionamiento de los empleados y el estímulo a la mayor productividad, el 23% expresan que es solamente la capacitación, el 23% dicen que es solo el estímulo a la mayor productividad, el 8% se lo atribuyen al incentivo salarial por el buen desempeño, al mejoramiento de las relaciones interpersonales y al auto perfeccionamiento de los empleados.

Al respecto Chiavenato, I. (2000), opina que uno de los objetivos primordiales es adecuar el individuo al cargo; por tal motivo estas respuestas permiten ver claramente que una parte de los gerentes de las oficinas

contables expresan que cumple con este objetivo de la evaluación del desempeño, para así cumplir con el resto de sus metas.

**Indicador: Criterios de evaluación.**

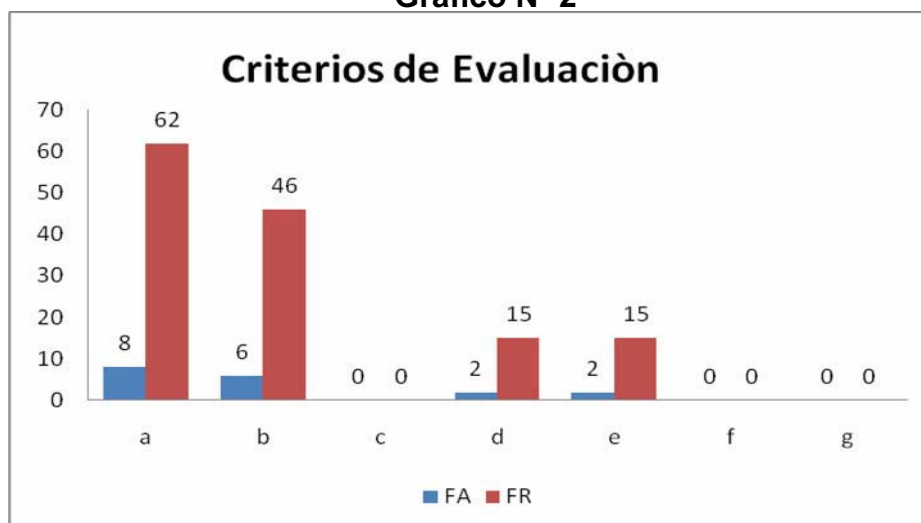
**Ítems N° 2.-** ¿Cuál (es) criterio utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

**Tabla N° 2**

	Proceso de evaluación	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Rendimiento en el trabajo	8	62
<b>b</b>	Comportamiento en el trabajo	6	46
<b>c</b>	Ponderación de trabajo	0	0
<b>d</b>	Estándares de rendimiento	2	15
<b>e</b>	Todos los anteriores	2	15
<b>f</b>	Ninguno de los anteriores	0	0
<b>g</b>	Otro	0	0

Fuente: ítems 2 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 2**



Fuente: tabla N° 2

## **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 2 y el gráfico N° 2 el 62% de los gerentes de las oficinas contables utilizan el criterio del rendimiento en el trabajo para evaluar su desempeño, mientras que el 46% utiliza del comportamiento en el trabajo, el 15% aplica los de estándares de rendimiento y ese mismo porcentaje utiliza el rendimiento en el trabajo, el comportamiento, la ponderación y los estándares de rendimiento.

Para Dolan, S. Y otros. (2003), expresan que existen varios criterios para evaluar, pues cualquier sistema de evaluación debe cumplir con los requisitos de la validez y fiabilidad, por tanto, se aprecia que el criterio mayormente utilizado para la evaluación del desempeño por parte de los gerentes de las oficinas contables es el rendimiento en el trabajo, ya que está relacionado con el puesto de trabajo y permite mayor facilidad de identificación de sus empleados.

### **Indicador: Evaluadores del desempeño.**

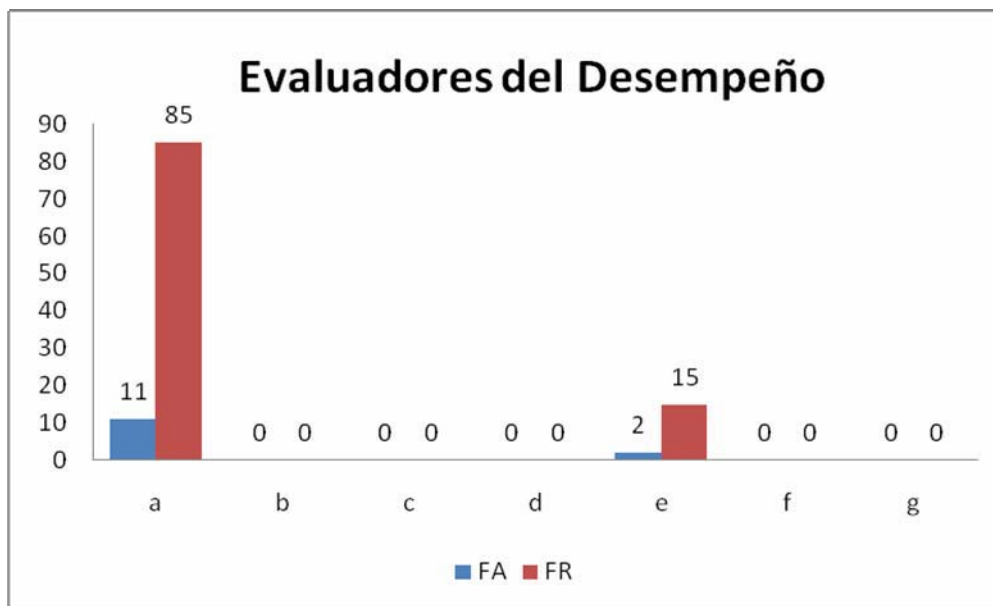
**Ítems N° 3.-** ¿Quién realiza la evaluación del desempeño de los empleados en la organización?

**Tabla N° 3**

	<b>Proceso de evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>	
		<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>a</b>	El supervisor	11	85
<b>b</b>	Los compañeros de trabajo	0	0
<b>c</b>	Los clientes	0	0
<b>d</b>	Se autoevalúan los empleados	0	0
<b>e</b>	Todas las anteriores	2	15
<b>f</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>g</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 3 del instrumento (Suárez, 2010)

Gráfico N° 3



Fuente: tabla N° 3

### Análisis e Interpretación

Al observar los resultados de la tabla N° 3 y el gráfico N° 3 el 85% de los gerentes de las oficinas contables es el supervisor quien realiza la evaluación del desempeño de los empleados y el 15% expresa que es el supervisor, los compañeros de trabajo, los clientes y se autoevalúan los empleados.

Estos autores Dolan, S. Y otros. (2003), comentan que son varias fuentes que proporcionan datos sobre los rendimientos de las personas, también se debe estudiar la pertenencia de cada una de ellas antes de elegir el método de evaluación del desempeño o rendimiento. Por consiguiente estas respuestas permiten ver claramente que quien realiza la evaluación del desempeño en las oficinas contables es el supervisor, esto no es recomendable porque mientras más personas se involucren en la evaluación más confiables y objetivos son los resultados.

**Indicador: Evaluadores del desempeño.**

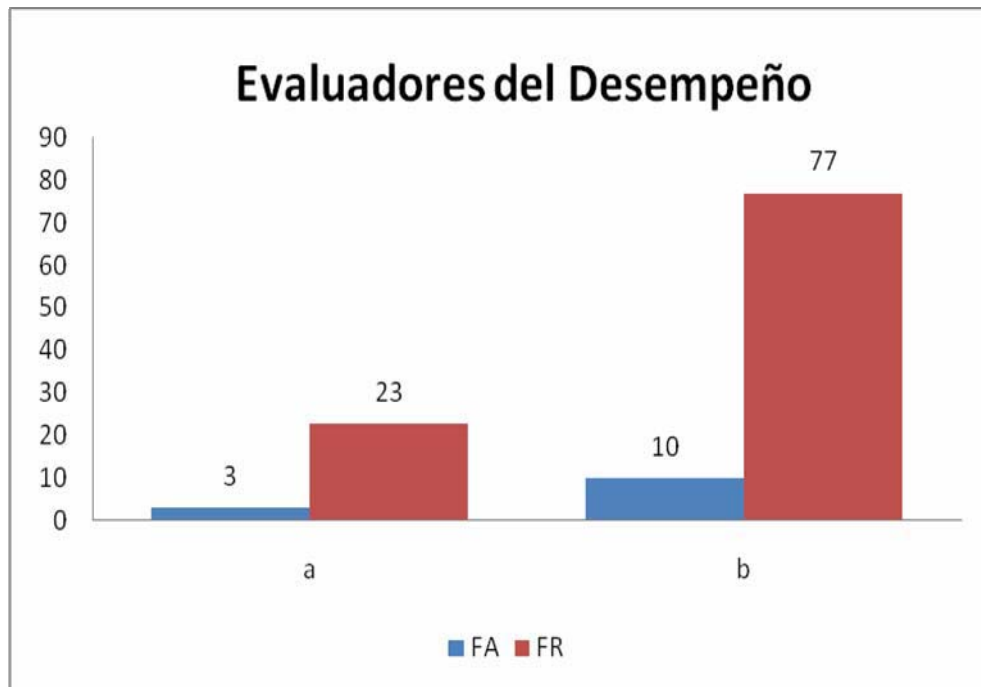
**Ítems N° 4.-** ¿Evalúan los subordinados a sus superiores?

**Tabla N° 4**

	Proceso de evaluación	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Si	3	23
<b>b</b>	No	10	77

Fuente: ítems 4 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 4**



Fuente: tabla N° 4

## **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 4 y el gráfico N° 4 el 77% de los gerentes de las oficinas contables expresa que los subordinados no evalúan a sus superiores y el 23% si.

Igualmente Dolan, S. Y otros. (2003), opinan que la evaluación que realiza los subordinados puede hacer que los superiores sean más consientes de su efecto sobre los subordinados. No obstante, a veces los subordinados pueden evaluar a sus superiores exclusivamente en función de la personalidad de estos, o de sus propias necesidades, en lugar de la organización. Según este análisis permite ver que en las oficinas contables los superiores no son evaluados por sus subordinados, esto no es recomendable ya que la evaluación realizada por los subordinados puede hacer que los superiores sean más consientes.

### **Indicador: Monitoreo.**

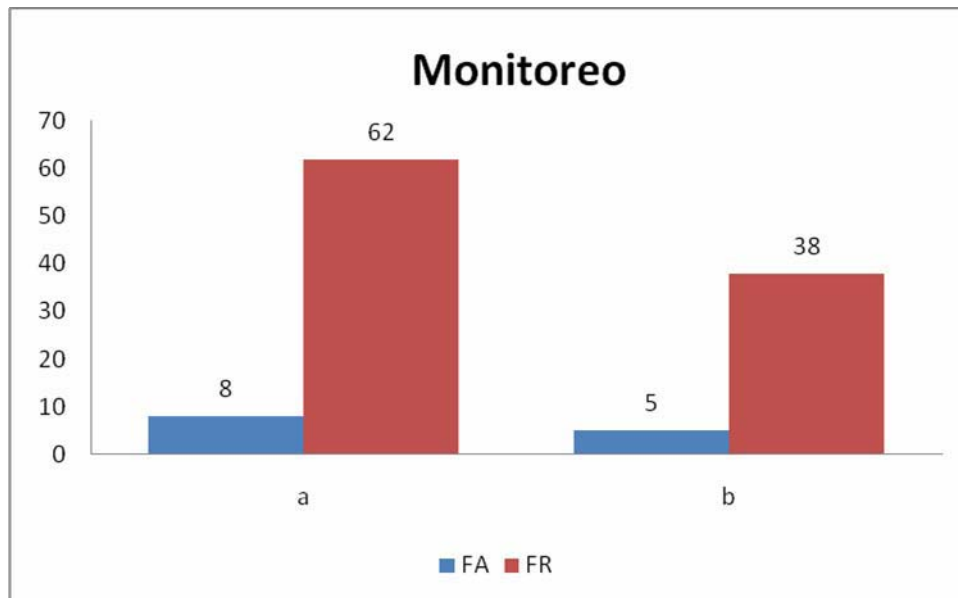
**Ítems N° 5.-** ¿Se realiza un monitoreo constante durante el proceso de evaluación del desempeño?

**Tabla N° 5**

	<b>Proceso de evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>	
		<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>a</b>	Si	8	62
<b>b</b>	No	5	38

Fuente: ítems 5 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 5**



Fuente: tabla N° 5

### **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 5 y el gráfico N° 5 el 62% de los gerentes de las oficinas contables expresan que si realizan un monitoreo constante durante el proceso de evaluación del desempeño y el 38% no.

Al respecto Dolan, S. Y otros. (2003), opina que el monitoreo tiene que ser una medición constante de los resultados y se compare con los objetivos fijados. En consecuencia, se aprecia que un alto porcentaje de los gerentes de las oficinas contables, realizan un monitoreo constante durante la evaluación de desempeño, siendo esto muy útil para estas organizaciones en cuanto a los costos y beneficios del proceso y para los gerentes verificar los objetivos planteados.

**Indicador: Retroalimentación.**

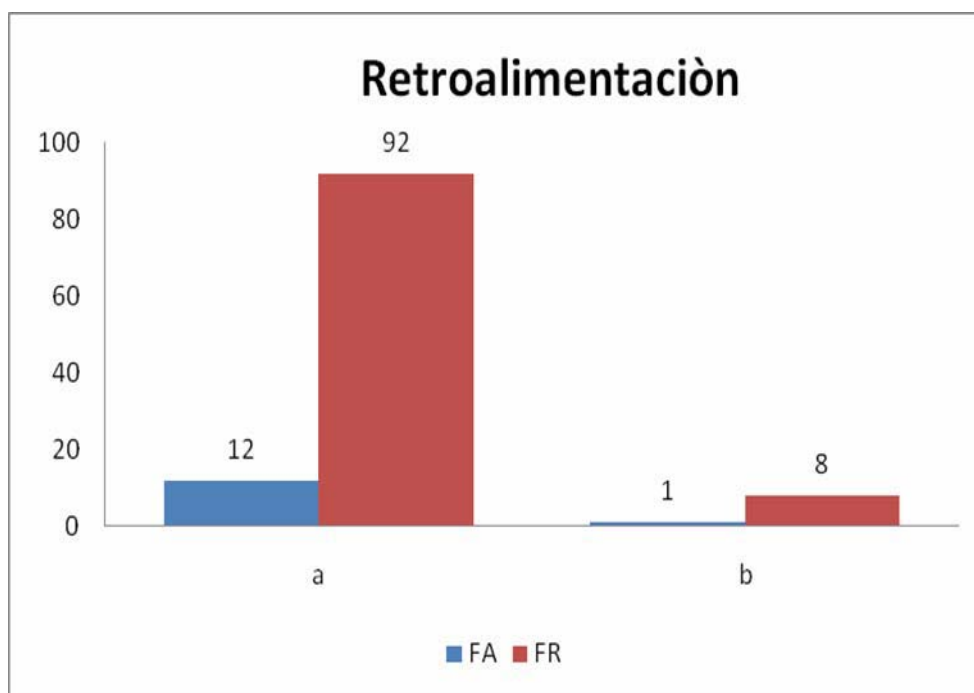
**Ítems N° 6.-** ¿Conocen los empleados el resultado del proceso de evaluación del desempeño?

**Tabla N° 6**

	Proceso de evaluación	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Si	12	92
<b>b</b>	No	1	8

Fuente: ítems 6 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 6**



Fuente: tabla N° 6

## Análisis e Interpretación

Al observar los resultados de la tabla N° 6 y el gráfico N° 6 el 92% de los gerentes de las oficinas contables dicen que los empleados conocen el resultado del proceso de evaluación del desempeño y el 8 % no.

Igualmente Dolan, S. Y otros. (2003), señala que la retroalimentación es relevante ya que el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado. Según los resultados obtenidos se observa que la gran mayoría de los empleados de las oficinas contables, conocen el resultado del proceso de evaluación del desempeño, siendo importante porque permite desarrollar la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia en el entorno laboral.

**Dimensión: Enfoques de evaluación del desempeño.**

**Indicador: Enfoque comparativo.**

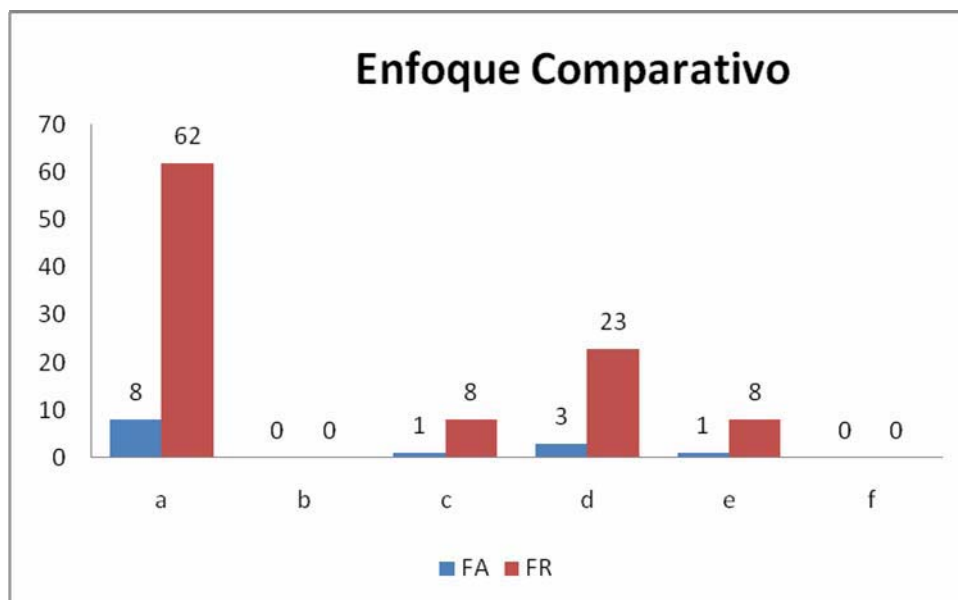
**Ítems N° 7.** - Al realizar la evaluación del desempeño, toma en cuenta alguna de los siguientes aspectos:

**Tabla N° 7**

	Enfoques de evaluación	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Clasificación de los subordinados por rendimiento	8	62
<b>b</b>	Clasificación de los subordinados mediante comparaciones con sus compañeros	0	0
<b>c</b>	Clasificación de los subordinados por categorías	1	8
<b>d</b>	Todas las anteriores	3	23
<b>e</b>	Ninguna de las anteriores	1	8
<b>f</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 7 del instrumento (Suárez, 2010)

Gráfico N° 7



Fuente: tabla N° 7

### Análisis e Interpretación

Al observar los resultados de la tabla N° 7 y el gráfico N° 7 el 62% de los gerentes de las oficinas contables manifiestan que al realizar la evaluación del desempeño toman en cuenta la clasificación de los subordinados por rendimiento, el 23% toma en cuenta el enfoque comparativo, el 8% la clasificación de los subordinados por categorías y el 8% no aplica el enfoque comparativo.

Para Dolan, S. Y otros. (2003), expresa que el enfoque comparativo es importante porque se utiliza para evaluar el rendimiento de sus empleados, y hallar la respuesta a diferentes interrogantes referidos a normas y comparaciones. En este sentido, se puede observar que la mayoría de los gerentes de las oficinas contables al realizar la evaluación del desempeño toman en cuenta la clasificación de los subordinados por rendimiento, ya que este tipo de clasificación es útil en estas organizaciones, porque a medida

que aumenta el número de empleados se hace más difícil discernir las diferencias de rendimiento entre todos ellos.

**Indicador: Enfoque conductual.**

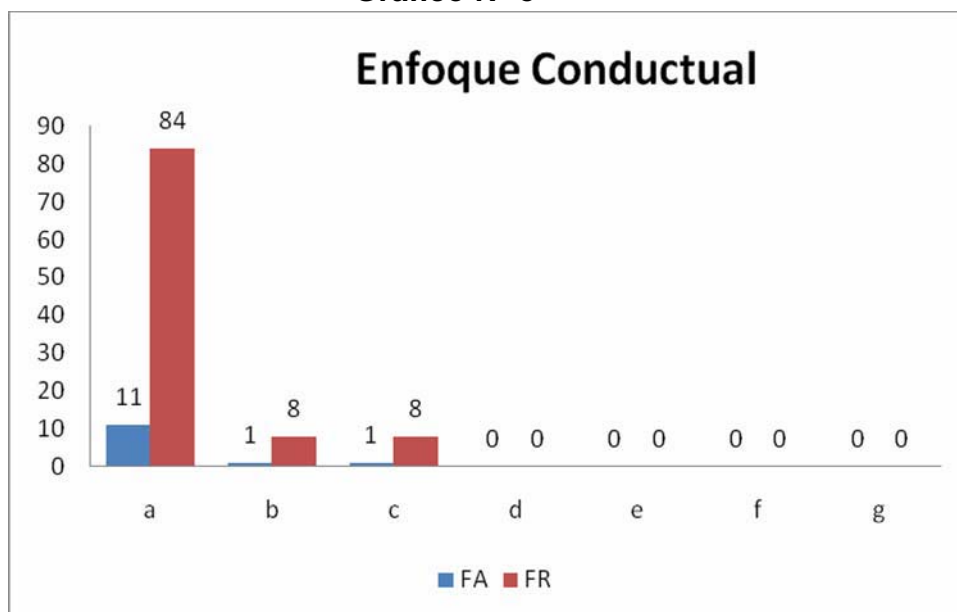
**Ítems N° 8.-** Al realizar la evaluación del desempeño, toma en cuenta alguna de los siguientes aspectos:

**Tabla N° 8**

	Enfoques de evaluación	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Establece los puntos fuertes y débiles del evaluado	11	84
<b>b</b>	Utiliza formularios convencionales	1	8
<b>c</b>	Establece patrones de comportamiento	1	8
<b>d</b>	Establece una lista ponderada	0	0
<b>e</b>	Todas las anteriores	0	0
<b>f</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>g</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 8 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 8**



Fuente: tabla N° 8

## **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 8 y el gráfico N° 8 el 84% de los gerentes de las oficinas contables expresan que al realizar la evaluación del desempeño establecen los puntos fuertes y débiles del evaluado, el 8% utiliza formularios convencionales y el 8% establece patrones de comportamiento.

Al respecto Dolan, S. Y otros. (2003), señala que con las escalas de apreciación y los enfoques conductuales se evalúa el rendimiento de cada persona de forma independiente, en relación a unos criterios determinados. Según este resultado se puede observar que la mayoría de los gerentes de las oficinas contables al realizar la evaluación del desempeño aplican dentro de este enfoque ensayos narrativos, es decir, establecen los puntos fuertes y débiles del evaluado el cual es una de las formas más sencillas de evaluar a los empleados, ya que este sugiere métodos para mejorar su rendimiento y proporcionan solo datos cualitativos.

### **Indicador: enfoque sobre resultados**

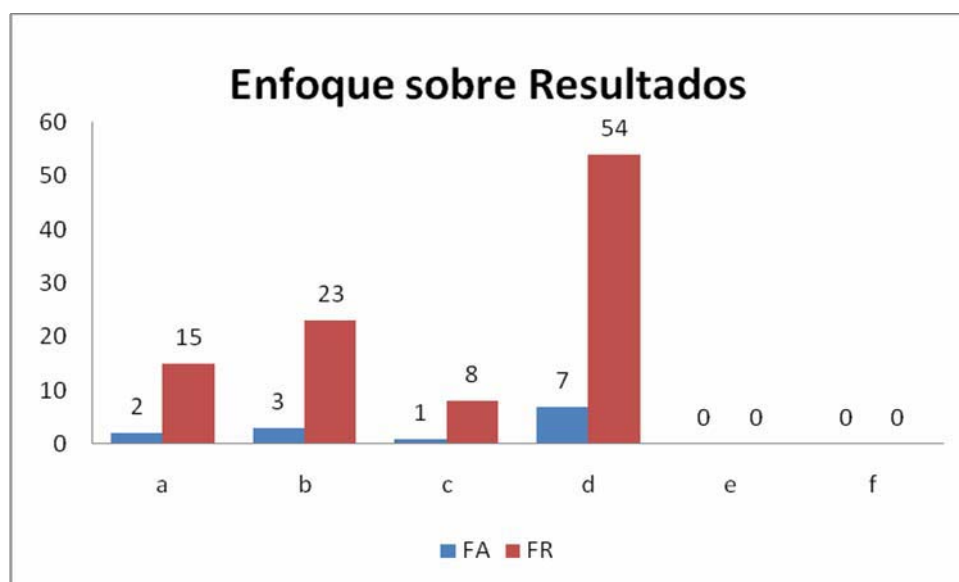
**Ítems N° 9.** - Al realizar la evaluación del desempeño, toma en cuenta alguna de los siguientes aspectos:

**Tabla N° 9**

	<b>Enfoques de evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>	
		<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>a</b>	Establece objetivos para los subordinados	2	15
<b>b</b>	Establece medidas de rendimiento	3	23
<b>c</b>	Establece medidas de productividad	1	8
<b>d</b>	Todas las anteriores	7	54
<b>e</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>f</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 9 del instrumento (Suárez, 2010)

Gráfico N° 9



Fuente: tabla N° 9

### Análisis e Interpretación

Al observar los resultados de la tabla N° 9 y el gráfico N° 9 el 54% de los gerentes de las oficinas contables utilizan el enfoque sobre resultados, el 23% establecen medidas de rendimiento, el 15% establecen objetivos para los subordinados y el 8% establecen medidas de productividad.

Estos autores Dolan, S. Y otros. (2003), expresan que las evaluaciones basadas en los resultados se centran en los productos del trabajo. Por consiguiente, se puede observar que la mayoría de los gerentes de las oficinas contables al realizar la evaluación del desempeño aplican el enfoque sobre resultados, el cual no es conveniente porque hay que tomar en cuenta también el comportamiento en el trabajo.

**Dimensión: Beneficios y Ventajas de la evaluación del desempeño.**

**Indicador: Beneficios para el individuo.**

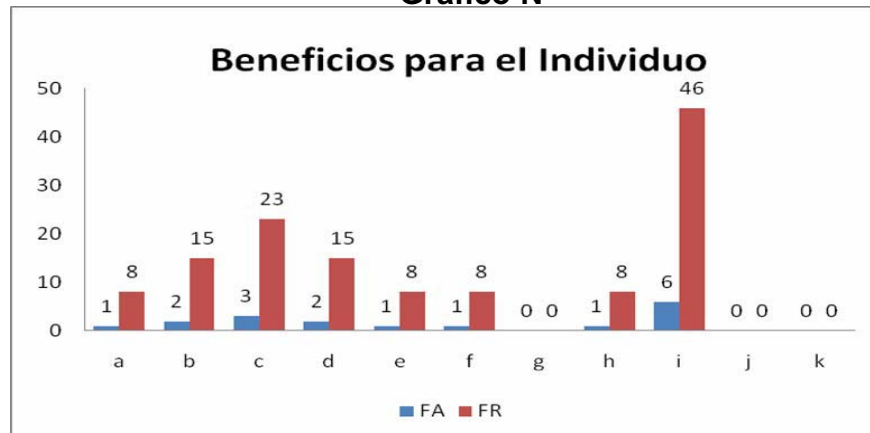
**Ítems N° 10.-** ¿Cuál (es) de los siguientes beneficios obtienen los empleados después de un proceso de evaluación del desempeño?

**Tabla N° 10**

	<b>Beneficios para el individuo</b>	<b>Frecuencia</b>	
		<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>a</b>	Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño	1	8
<b>b</b>	Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño	2	15
<b>c</b>	Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño	3	23
<b>d</b>	Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y auto critica para su auto desarrollo y autocontrol	2	15
<b>e</b>	Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores	1	8
<b>f</b>	Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos	1	8
<b>g</b>	Atiende con prontitud los problemas y conflictos	0	0
<b>h</b>	Estimula la capacitación entre los evaluados	1	8
<b>i</b>	Todas las anteriores	6	46
<b>j</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>k</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 10 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N°**



Fuente: tabla N° 10

## **Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 10 y el grafico N° 10 el 46% de los gerentes de las oficinas contables dicen que los empleados obtienen los siguientes beneficios: conocen los aspectos de comportamiento y desempeño, conocen cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, conocen cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, tienen oportunidad para hacer auto evaluación y auto crítica para su auto desarrollo y auto control, mantienen una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, estimulan a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos, atienden con prontitud los problemas y conflictos y estimulan la capacitación entre los evaluados, el 23% expresan que conocen cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, el 15% conocen cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y mantienen una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores y el 8% conocen los aspectos de comportamiento y desempeño, mantienen una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, estimulan a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y estimulan la capacitación entre los evaluados.

Al respecto Chiavenato, I. (2001), señala que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por consiguiente, se puede mencionar que una parte de los empleados de las oficinas contables, consideran que son varios los beneficios obtenidos después de un proceso de evaluación de desempeño, y otros expresan que los beneficios obtenidos no son los esperados.

**Indicador: Beneficios para el gerente o jefe.**

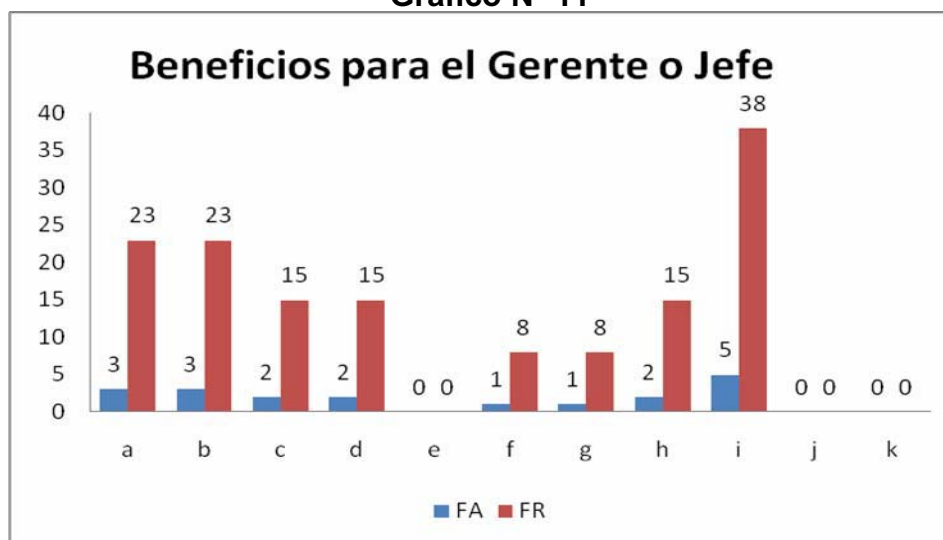
**Ítems N° 11.-** ¿Cuál (es) de los siguientes beneficios obtiene el gerente, jefe o encargado después de un proceso de evaluación del desempeño?

**Tabla N° 11**

	<b>Beneficios para el gerente o jefe</b>	<b>Frecuencia</b>	
		<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>a</b>	Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño de los empleados	3	23
<b>b</b>	Conoce cuales son las expectativas de los empleados respecto a su desempeño	3	23
<b>c</b>	Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados	2	15
<b>d</b>	Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos	2	15
<b>e</b>	Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y auto critica para su auto desarrollo y autocontrol	0	0
<b>f</b>	Alcanzar una mejor comunicación con los individuos	1	8
<b>g</b>	Atiende con prontitud los problemas y conflictos	1	8
<b>h</b>	Mejora la planificación y organización del trabajo	2	15
<b>i</b>	Todas las anteriores	5	38
<b>j</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>k</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 11 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 11**



Fuente: tabla N° 11

## **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 11 y el grafico N° 11 el 38% de los gerentes de las oficinas contables expresan que el jefe o encargado, después de un proceso de evaluación del desempeño obtienen los siguientes beneficios: conocen los aspectos de comportamiento y desempeño de los empleados, de igual manera las expectativas de los empleados respecto a su desempeño, evalúan mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, toman medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, tienen oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, alcanzan una mejor comunicación con los individuos, atienden con prontitud los problemas y conflictos, mejoran la planificación y organización del trabajo, el 23% conocen los aspectos de comportamiento y desempeño de los empleados y cuáles son las expectativas de los empleados respecto a su desempeño, el 15% evalúan mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, toman medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos y mejoran la planificación y organización del trabajo y el 8% alcanzan una mejor comunicación con los individuos y atienden con prontitud los problemas y conflictos.

Chiavenato, I. (2001), expresa que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. En cuanto a estos resultados, se puede mencionar que una parte de los gerentes de las oficinas contables, expresan que son pocos los beneficios obtenidos después de un proceso de evaluación de desempeño.

**Indicador: Beneficios para la organización.**

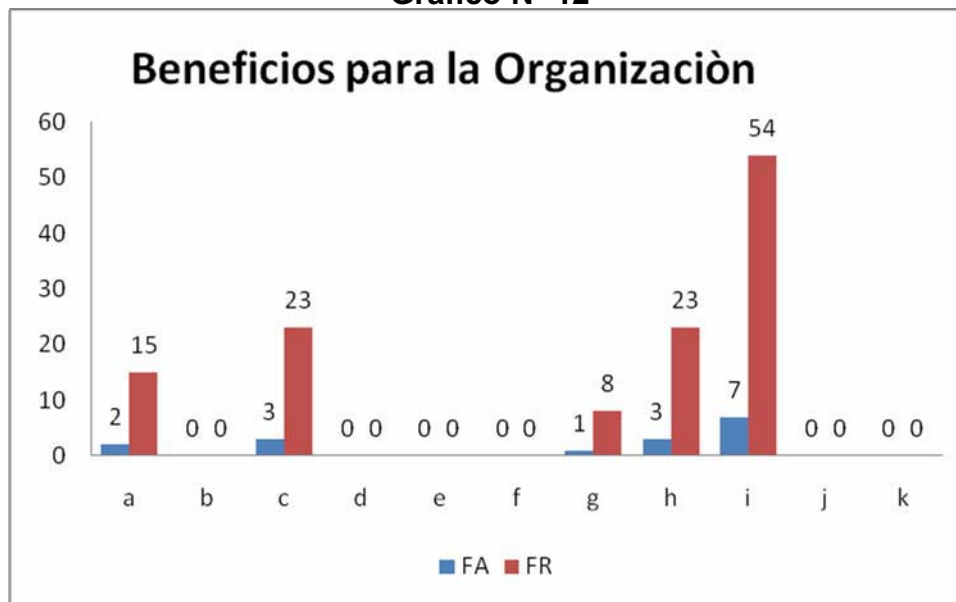
**Ítems N° 12.-** ¿Cuál (es) de los siguientes beneficios obtienen la organización después de un proceso de evaluación del desempeño?

**Tabla N° 12**

	Beneficios para la organización	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Puede identificar a los individuos que requieren perfeccionamiento	2	15
<b>b</b>	Puede dinamizar su política de recursos humanos	0	0
<b>c</b>	Estimular la productividad	3	23
<b>d</b>	Señala con claridad a los individuos sus obligaciones	0	0
<b>e</b>	Programa las actividades de la unidad	0	0
<b>f</b>	Establece las normas y procedimientos	0	0
<b>g</b>	Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas	1	8
<b>h</b>	Planificar y organizar el trabajo	3	23
<b>i</b>	Todas las anteriores	7	54
<b>j</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>k</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 12 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 12**



Fuente: tabla N° 12

## **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados del cuadro N° 14 y el grafico N° 12 el 54% de los gerentes de las oficinas contables manifiestan que la organización, después de un proceso de evaluación del desempeño obtiene los siguientes beneficios: pueden identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento, pueden dinamizar su política de recursos humanos, estimulan la productividad, señalan con claridad a los individuos sus obligaciones, programan las actividades de la unidad, establecen las normas y procedimientos, invitan a los individuos a participar en la solución de los problemas y planifican y organizan el trabajo, el 23% estimulan la productividad y planifican y organizan el trabajo, el 15% identifican a los individuos que requieren perfeccionamiento y el 8% invitan a los individuos a participar en la solución de los problemas.

Chiavenato, I. (2001), también opina que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, los gerentes de las oficinas contables expresan que la mayoría de estas organizaciones obtienen múltiples beneficios, el cual le permite a la organización la obtención de la mayor eficiencia y eficacia para su progreso.

### **Indicador: Ventajas para el individuo.**

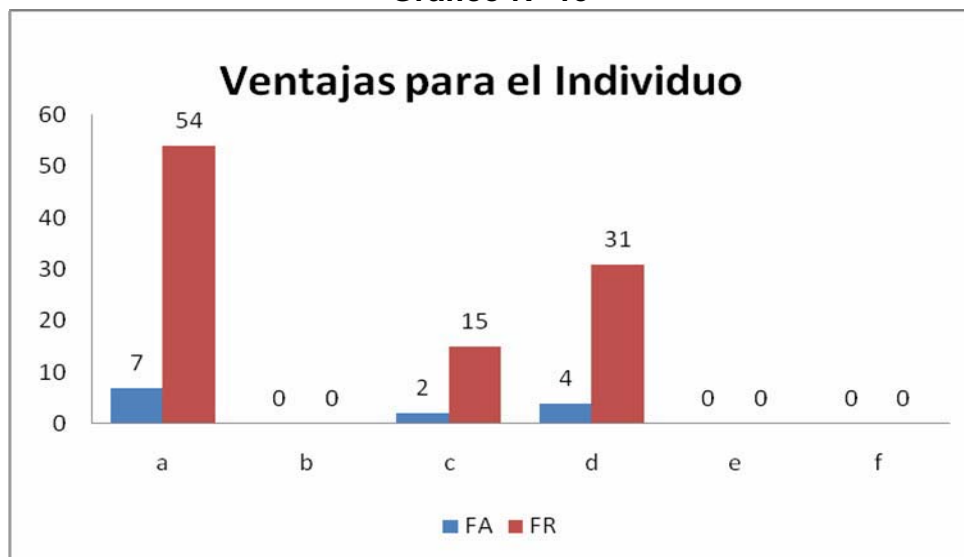
**Ítems N° 13.-** ¿Qué ventaja (s) considera que aporta la evaluación del desempeño para sus empleados?

**Tabla N° 13**

	Ventajas para el individuo	Frecuencia	
		Fa	Fr
<b>a</b>	Mejorar posteriormente su desempeño	7	54
<b>b</b>	Reconocer las políticas de compensación	0	0
<b>c</b>	Aumenta la motivación en su trabajo	2	15
<b>d</b>	Todas las anteriores	4	31
<b>e</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>f</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 13 del instrumento (Suárez, 2010)

**Gráfico N° 13**



Fuente: tabla N° 13

### **Análisis e Interpretación**

Al observar los resultados de la tabla N° 13 y el gráfico N° 13 el 54% de los gerentes de las oficinas contables dicen que la evaluación del desempeño aporta a los empleados la ventaja de mejorar posteriormente su desempeño, el 31% mejoran posteriormente su desempeño, reconocen las

políticas de compensación y aumentan la motivación en su trabajo y el 15% solamente aumentan la motivación en su trabajo.

Al respecto Chiavenato, I. (2001), opina que existen varias ventajas después de un proceso de evaluación. En este sentido, los gerentes de las oficinas contables expresan que la mayoría de sus empleados obtienen como ventaja primordial una mejoría en su desempeño después de un proceso de evaluación.

**Indicador: Ventajas para la organización.**

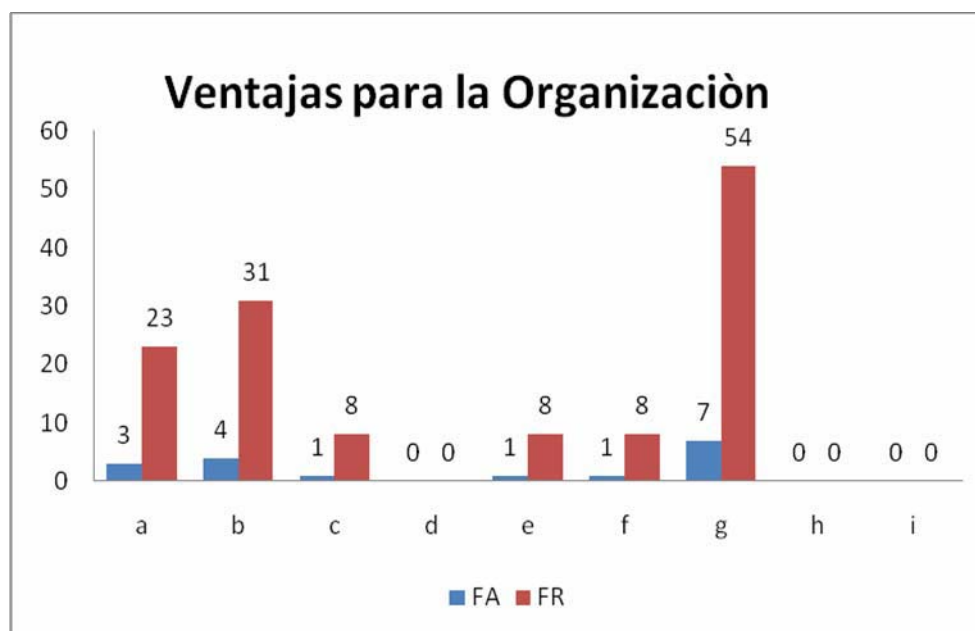
**Ítems N° 14.-** ¿Qué ventaja (s) considera que aporta la evaluación del desempeño para la organización?

**Tabla N° 14**

	<b>Ventajas para la organización</b>	<b>Frecuencia</b>	
		<b>Fa</b>	<b>Fr</b>
<b>a</b>	Tomar decisiones en cuanto a la ubicación de un empleado	3	23
<b>b</b>	Detectar la necesidad de capacitación y desarrollo de los empleados	4	31
<b>c</b>	Planear y desarrollar la carrera profesional de los empleados	1	8
<b>d</b>	La imprecisión de la información al momento de tomar decisiones inadecuadas	0	0
<b>e</b>	Detectar errores en el diseño de un puesto de trabajo de los empleados	1	8
<b>f</b>	Detectar factores externos que influyan en el desempeño de los empleados	1	8
<b>g</b>	Todas las anteriores	7	54
<b>h</b>	Ninguna de las anteriores	0	0
<b>i</b>	Otra	0	0

Fuente: ítems 14 del instrumento (Suárez, 2010)

Gráfico N° 14



Fuente: tabla N° 14

### Análisis e Interpretación

Al observar los resultados del cuadro N° 16 y el gráfico N° 14 el 54% de los gerentes de las oficinas contables expresan que la evaluación del desempeño aporta a la organización las siguientes ventajas: tomar decisiones en cuanto a la ubicación de un empleado, detectar la necesidad de capacitación y desarrollo de los empleados, planear y desarrollar la carrera profesional de los empleados, la imprecisión de la información al momento de tomar decisiones inadecuadas, detectar errores en el diseño de un puesto de trabajo de los empleados y factores externos que influyan en el desempeño de los empleados, el 31% detectan la necesidad de capacitación y desarrollo de los empleados, el 23% tomar decisiones en cuanto a la ubicación de un empleado y el 8% planear y desarrollar la carrera profesional de los empleados, detectar errores en el diseño de un puesto de trabajo de los empleados y factores externos que influyan en el desempeño de los empleados.

De igual manera Chiavenato, I. (2001), señala que existen varias ventajas para las organizaciones después de un proceso de evaluación de desempeño como son: las políticas, decisiones, ubicación, necesidades, planeación, ejecución y control, entre otras, Y de acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los gerentes expresan que obtienen múltiples ventajas, ya que, este proceso de evaluación incide en todos los espacios de las oficinas contables.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Del análisis de los resultados de la investigación realizada para 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, se derivan las siguientes conclusiones:

**En relación al objetivo específico N° 1.** Describir el proceso de evaluación del desempeño para el personal que labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo, se puede apreciar que para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación del desempeño es primordial adecuar al individuo a un cargo, para así cumplir con el resto de sus metas. En consecuencia se aprecia que el criterio mayormente utilizado para la evaluación del desempeño por parte de los gerentes de las oficinas contables es el rendimiento en el trabajo, ya que este está relacionado con el puesto de trabajo y permite mayor facilidad de identificación de sus empleados. Por consiguiente, quien realiza la evaluación del desempeño en las oficinas contables es el supervisor, de igual manera se constató que en estas oficinas los superiores no son evaluados por sus subordinados. En tal sentido, se aprecia que un alto porcentaje de los gerentes de las oficinas contables, realizan un monitoreo constante durante la evaluación de desempeño, igualmente la mayoría de los empleados de las oficinas contables, conocen el resultado del proceso de evaluación del desempeño.

**En cuanto al segundo objetivo específico relacionado con:** Identificar el enfoque de evaluación del desempeño utilizado para el personal que

labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo, se observo que la mayoría de los gerentes de las oficinas contables al realizar la evaluación del desempeño toman en cuenta el enfoque comparativo mediante la clasificación de los subordinados por rendimiento, también los gerentes de estas oficinas aplican el enfoque conductual mediante ensayos narrativos, es decir, establecen los puntos fuertes y débiles del evaluado el cual es una de las formas más sencillas de evaluar a los empleados, de igual forma la mayoría aplican el enfoque sobre resultados, es decir, se centran solamente en los productos del trabajo.

**Del objetivo específico N° 3:** Señalar los beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño para el personal que labora en las oficinas contables, de la Parroquia Juan Ignacio Montilla del Municipio Valera, estado Trujillo, se puede mencionar que una parte de los empleados de las oficinas contables, consideran que son varios los beneficios obtenidos después de un proceso de evaluación de desempeño como son: beneficios para el individuo, gerente y la organización; entre los cuales mencionamos que los beneficios para el individuo son: que conocen los aspectos de comportamiento y desempeño, las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño, tienen oportunidad para hacer auto evaluación y auto crítica para su auto desarrollo y auto control, mantienen una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, estimulan a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos, atienden con prontitud los problemas y conflictos y estimulan la capacitación entre los evaluados.

Entre los beneficios para el gerente son: conocen los aspectos de comportamiento y desempeño de los empleados, de igual manera las expectativas de los empleados respecto a su desempeño, evalúan mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, toman medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, tienen oportunidad para

hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol, alcanzan una mejor comunicación con los individuos, atienden con prontitud los problemas y conflictos, mejoran la planificación y organización del trabajo.

Los beneficios para la organización son: poder identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento, poder dinamizar su política de recursos humanos, estimular la productividad, señalar con claridad a los individuos sus obligaciones, programar las actividades de la unidad, establecer las normas y procedimientos, invitar a los individuos a participar en la solución de los problemas y planifican y organizan el trabajo.

De igual manera, las ventajas en el proceso de evaluación del desempeño son las siguientes: ventajas para el individuo y la organización: dentro de las ventajas del individuo los gerentes expresan que la mayoría de sus empleados obtienen una mejoría en su desempeño después de un proceso de evaluación y las ventajas de la organización son: tomar decisiones en cuanto a la ubicación de un empleado, detectar la necesidad de capacitación y desarrollo de los empleados, planear y desarrollar la carrera profesional de los empleados, la imprecisión de la información al momento de tomar decisiones inadecuadas, detectar errores en el diseño de un puesto de trabajo de los empleados y factores externos que influyan en el desempeño de los empleados, ya que, este proceso de evaluación de desempeño incide en todos los espacios de las oficinas contables.

Finalmente se puede concluir que en 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; la mayoría de estas oficinas no realizan 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.

## Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos de la investigación que se llevo a cabo, se plantean algunas recomendaciones:

- Es necesario que los gerentes de las oficinas contables, adopten una actitud de conciencia y puesta en marcha de actuaciones que conduzcan a una evaluación de desempeño formal y objetiva. Como políticas que adopten de manera general los modelos y métodos de evaluación de desempeño existentes.
- Involucrar a sus empleados, en el proceso de evaluación, a los fines de generar un mejor rendimiento de todo el personal existente, por consiguiente un mejor rendimiento para la organización.
- Tomar en cuenta los comportamientos en el área de trabajo y no centrarse solamente en los resultados de los productos del trabajo.
- Cumplir e implementar los beneficios aportados por la evaluación del desempeño tanto para el individuo como los gerentes de las oficinas contables.
- Difundir y explicar las ventajas que tiene el individuo dentro de las oficinas contables para que los empleados tengan un mejor conocimiento del trabajo que desempeñan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAD, D. (2000). **Control de Gestión**. Tercera Edición. Editorial Interconed.

ALBARRAN, M. (2005). Tesis “**Competencias del contador público en las firmas contables del Municipio Valera**”. Universidad de los Andes, NURR.

ALHAMA, R. (2003). **Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo. Actual y futuro en Cuba**. Http: //www.gestiopolis.com

CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. Quinta Edición. Colombia: Editorial MacGraw-Hill.

DESLER, G. (2001). **Administración de personal**. Octava Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Diccionario Enciclopédico **Mi Pequeño Larousse** (2009)

DOLAN, S. Y OTROS. (2003). **La gestión de los recursos humanos**. Segunda Edición. España: Editorial MacGraw-Hill.

DONEY, J. Y OTROS. (1998). **La Nueva Dirección de Empresas. De la Teoría a la Práctica**. Volumen del I al V. Colombia. Editorial MacGraw-Hill.

FEDERACIÓN DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS.  
**Código de ética**.

FEDERACIÓN DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS. **Ley de Ejercicio Profesional del Contador Público.**

HURTADO, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística.** Caracas. SYPAL.

HERNÁNDEZ, R. Y OTROS. (1998). **Metodología de la Investigación.** México. Editorial Mac Graw Hill.

JIMENEZ, S. (2006). Tesis “**Metodología para la evaluación del desempeño laboral bajo el enfoque de competencias**”. Universidad Rafael María Baralt.

NEWSTROM, J. (2009). **Dirección. Gestión para lograr resultados.** México. Editorial Mac Graw Hill.

MÉNDEZ, C. (2001). **Metodología.** Colombia: Editorial MacGraw-Hill.

SABINO, C. (2000). **Metodología de la Investigación.** Caracas: Episteme.

SÀNCHEZ, H. (2006). Tesis “**Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el personal que labora en empresas automotrices**”. Universidad Rafael María Baralt.

SHERMAN, A. y OTROS. (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Decima Primera Edición. México: Editorial International Thomson.

WERTHER, W. Y OTROS. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Quinta Edición. México: Editorial Offset, S.A.de C.V.

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PAMPANITO EDO. TRUJILLO**

Trujillo, \_\_\_\_\_ de septiembre de 2010

Ciudadano (a)

-----

Presente.

Reciba un saludo cordial, la presente es para solicitar su valiosa colaboración para el suministro de información sobre el trabajo de grado titulado: **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS OFICINAS CONTABLES, DE LA PARROQUIA JUAN IGNACIO MONTILLA DEL MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**, respondiendo al cuestionario que se presenta a continuación. Este es de carácter anónimo y las respuestas se tratarán de forma conjunta con estricta confidencialidad, por lo que se agradece la respuesta de la totalidad de los ítems y la mayor sinceridad al responderlos. Por lo tanto, lea las instrucciones antes de comenzar, no deje reactivos sin contestar, y cualquier duda consulte con la persona que le entrevista.

Sin otro particular, agradeciendo su participación en la investigación.

Atentamente,

-----  
Br. Freddy A. Suarez H.  
C.I.: 14.935.729  
Telf. 0416-8719951/0414-1799606



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL"  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PAMPANITO EDO. TRUJILLO**

**Dirigida al: Gerente de la Oficina Contable.**

**Instrucciones**

- Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas.
- Analice las preguntas antes de marcar sus respuestas.
- Marque con una X las respuestas.

➤ **Dimensión:** Proceso de evaluación del desempeño.

1.- ¿Cuál (es) objetivos considera usted que se persigue con la evaluación del desempeño?

- a.- Adecuación del individuo al cargo \_\_\_\_\_
- b.- Capacitación \_\_\_\_\_
- c.- Promociones \_\_\_\_\_
- d.- Incentivo salarial por buen desempeño \_\_\_\_\_
- e.- Mejoramiento de relaciones interpersonales \_\_\_\_\_
- f.- Auto perfeccionamiento del empleado \_\_\_\_\_

- g.- Estimulo a la mayor productividad \_\_\_\_\_
- h.- Todos los anteriores \_\_\_\_\_
- i. - Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_
- j.- Otro, explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál (es) criterio utiliza para evaluar el desempeño de sus empleados?

- a.- Rendimiento en el trabajo \_\_\_\_\_
- b.- Comportamiento en el trabajo \_\_\_\_\_
- c.- Ponderación de trabajos \_\_\_\_\_
- d.- Estándares de rendimiento \_\_\_\_\_
- e.- Todos los anteriores \_\_\_\_\_
- f. - Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_
- g.- Otro, explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- ¿Quién realiza la evaluación del desempeño de los empleados en la organización?

- a.- El supervisor \_\_\_\_\_
- b.- Los compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

- c.- Los clientes \_\_\_\_\_
- d.- Se autoevalúan los empleados \_\_\_\_\_
- e.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- f. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- g.- Otra, explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- ¿Evalúan los subordinados a sus superiores?

- a.- Si \_\_\_\_\_
- b.- No \_\_\_\_\_
- c.- ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- ¿Se realiza un monitoreo constante durante el proceso de evaluación del desempeño?

- a.- Si \_\_\_\_\_
- b.- No \_\_\_\_\_
- c.- ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- ¿Conocen los empleados el resultado del proceso de evaluación del desempeño?

a.- Si \_\_\_\_\_

b.- No \_\_\_\_\_

c.- ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

➤ **Dimensión:** Enfoques de evaluación del desempeño.

7.- Al realizar la evaluación del desempeño, toma en cuenta alguna de los siguientes aspectos:

a.- Clasificación de los subordinados por rendimiento \_\_\_\_\_

b.- Clasificación de los subordinados mediante comparaciones con sus compañeros\_\_\_\_\_

c.- Clasificación de los subordinados por categorías \_\_\_\_\_

d.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_

e. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

f.- Otra, explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Al realizar la evaluación del desempeño, toma en cuenta alguna de los siguientes aspectos:

- a.- Establece los puntos fuertes y débiles del evaluado \_\_\_\_\_
  - b.- Utiliza formularios convencionales \_\_\_\_\_
  - c.- Establece patrones de comportamiento \_\_\_\_\_
  - d.- Establece una lista ponderada \_\_\_\_\_
  - e.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
  - f. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
  - g.- Otra, explique \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

9.- Al realizar la evaluación del desempeño, toma en cuenta alguna de los siguientes aspectos:

- a.- Establece objetivos para los subordinados \_\_\_\_\_
  - b.- Establece medidas de rendimiento \_\_\_\_\_
  - c.- Establece medidas de productividad \_\_\_\_\_
  - d.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
  - e. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
  - f.- Otra, explique \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

➤ **Dimensión:** Beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño.

10.- ¿Cuál (es) de los siguientes beneficios obtienen los empleados después de un proceso de evaluación del desempeño?

- a.- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño\_\_\_\_\_
- b.- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño\_\_\_\_\_
- c.- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño\_\_\_\_\_
- d.- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol\_\_\_\_\_
- e.- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores\_\_\_\_\_
- f.- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos\_\_\_\_\_
- g.- Atiende con prontitud los problemas y conflictos \_\_\_\_\_
- h.- Estimula la capacitación entre los evaluados \_\_\_\_\_
- i.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- j. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- k.- otra, explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Cuál (es) de los siguientes beneficios obtiene el gerente, jefe o encargado después de un proceso de evaluación del desempeño?

a.- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño de los empleados\_\_\_\_\_

b.- Conoce cuáles son las expectativas de los empleados respecto a su desempeño\_\_\_\_\_

c.- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados\_\_\_\_

d.- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos\_\_\_\_\_

e.- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol\_\_\_\_\_

f.- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos \_\_\_\_\_

g.- Atiende con prontitud los problemas y conflictos \_\_\_\_\_

h.- Mejora la planificación y organización del trabajo \_\_\_\_\_

i.- Todos los anteriores \_\_\_\_\_

j. - Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_

k.- Otro, explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12.- ¿Cuál (es) de los siguientes beneficios obtienen la organización después de un proceso de evaluación del desempeño?

a.- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento \_\_\_\_\_

b.- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos \_\_\_\_\_

- c.- Estimular la productividad \_\_\_\_\_
- d.- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones \_\_\_\_\_
- e.- Programa las actividades de la unidad \_\_\_\_\_
- f.- Establece las normas y procedimientos \_\_\_\_\_
- g.- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas \_\_\_\_\_
- h.- Planificar y organizar el trabajo \_\_\_\_\_
- i.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- j. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- k.- otra, explique \_\_\_\_\_

13.- ¿Qué ventaja (s) considera que aporta la evaluación del desempeño para sus empleados?

- a.- Mejorar posteriormente su desempeño \_\_\_\_\_
- b.- Reconocer las políticas de compensación \_\_\_\_\_
- c.- Aumenta la motivación en su trabajo \_\_\_\_\_
- d.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- e. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- f.- Otra, explique \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué ventaja (s) considera que aporta la evaluación del desempeño para la organización?

- a.- Tomar decisiones en cuanto a la ubicación de un empleado \_\_\_\_\_
- b.- Detectar la necesidad de capacitación y desarrollo de los empleados\_\_\_\_\_
- c.-Planear y desarrollar la carrera profesional de los empleados \_\_\_\_\_
- d.- La imprecisión de la información al momento de tomar decisiones inadecuadas\_\_\_\_\_
- e.- Detectar errores en el diseño de un puesto de trabajo de los empleados\_\_\_\_\_
- f.- Detectar factores externos que influyan en el desempeño de los empleados\_\_\_\_\_
- g.- Todas las anteriores \_\_\_\_\_
- h. - Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- i.- Otra, explique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración!**