



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA  
ARBITRADA  
FORMACIÓN  
GERENCIAL

AÑO 18, No.1  
Mayo 2019

Formación Gerencial, Año 18. N° 1, Mayo 2019  
ISSN 1690-074X

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

Milangela del Carmen Romero Velásquez\*

Albis Gabriela Oldenburg Paz\*\* Carlos José Loaiza Alaña\*\*\*

Recibido: Febrero 2019

Aprobado: Abril 2019

### RESUMEN

El propósito del estudio fue identificar el criterio para la evaluación del desempeño del personal en el Consejo Municipal del Municipio Miranda. Metodológicamente la investigación fue de tipo descriptivo, con diseño de campo, no experimental transeccional. La población estuvo conformada por (41) funcionarios que laboran en la institución. La técnica de recolección de información fue la encuesta, aplicándose un instrumento con escala tipo Likert, validado bajo la técnica juicio de expertos, y obteniéndose una confiabilidad de 0.885 bajo la fórmula Alpha Cronbach altamente confiable. Los resultados determinaron que la institución presenta limitaciones en cuanto a los criterios de evaluación estudiados. Se concluyó que la institución no establece criterios formales para ejecutar el proceso medular que permite los planes de carrera y desarrollo de personal.

**Palabras Clave:** Evaluación, desempeño, talento humano.

\* Doctora en Educación/ Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB). Email: milangelaromerov@gmail.com

\*\* Doctora en Educación/ Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB). Email: albisoldenburg@yahoo.es

\*\*\* Doctor en Educación/ Magister Scientiarum en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt" (UNERMB) Email: carlosloaiza@hotmail.com

## EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF HUMAN TALENT IN PUBLIC INSTITUTIONS

### ABSTRACT

The purpose of the study was to identify the criteria for evaluating the performance of the staff in the Municipal Council of the Miranda Municipality. Methodologically, the research was descriptive, with field design, not experimental transectional. The population consisted of (39) officials who work in the institution. The technique of gathering information was the survey applying an instrument with a lickert type scale, validated under the expert judgment technique, and obtaining a reliability of 0.88 under the highly reliable Alpha Cronbach formula. The results determined that the institution has limitations in terms of the evaluation criteria studied. It was concluded that the institution does not establish formal criteria to execute the core process that allows the career plans and personnel development.

**Key words:** evaluation, performance, human talent

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se acrecienta más el interés de las organizaciones y profesionales de mejorar la Gestión de Recursos Humanos (GRH), pues este factor se ha convertido en uno de los activos más importantes de las entidades. Es por ello que las mismas se ven obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad, provocando un cambio en la importancia concedida a la GRH, obligando a las áreas de Recursos Humanos a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera.

La Evaluación del Desempeño constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un proceso de vital importancia para la organización, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de la meta.

De esta se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la empresa, entre otros.

Por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades, por lo que no puede ser un proceso formal establecido por los niveles funcionales, sino que debe realizarse de forma sistemática, debe de ser un proceso continuo y a la vez periódico, lo cual evidentemente tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional.

Es por ello, que el nuevo modelo de gestión dentro de las organizaciones requiere de la utilización de técnicas gerenciales que faciliten la toma de decisiones para incorporarlas a los procesos de cambios que se vienen generando bajo la concepción de País expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela originada por la reforma del Estado; con el objeto de garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Es por ello, que el desarrollo del talento humano es considerado el factor más importante en la determinación del grado de eficacia de las organizaciones.

Cuando la organización en cuestión es la administración pública como ente del Estado, sean estas del ámbito nacional, estatal y municipal, es necesario contar con una institución objetiva,

profesionalizada, más eficaz y eficiente que pueda cumplir con la prestación de los servicios demandados por los ciudadanos dentro de la participación ciudadana.

Por lo tanto, la administración pública es responsable de generar las posibilidades para lograr el desarrollo de los funcionarios públicos, ya que depende de sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias para brindar buenos servicios a la comunidad. En virtud de lo previsto en el ordenamiento jurídico en cuanto al nuevo régimen de personal, realizando una adecuada selección de personal para el ingreso a la institución pública, es decir, la búsqueda de la persona más apta para ocupar un puesto de trabajo, sometiéndose a un periodo de prueba para lograr la estabilidad y la confirmación en el cargo.

En este sentido, la influencia de la globalización y el impacto de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones, busca agilizar el proceso de toma de decisiones para que estas sean más productivas, competitivas y lograr alcanzar los objetivos establecidos; dentro de este contexto se ha entendido que el talento humano es su principal recurso estratégico. Éstos deben tener aptitud, es decir, conocimientos, habilidades, así como competencias necesarias e indispensables para lograr su formación y desarrollo, con el objeto

de que sean más eficaces y eficientes para enfrentarse a los nuevos retos.

Al respecto, el proceso de evaluación del desempeño es una actividad, que debe ser realizada en todos los niveles de las organizaciones, como una función de la administración del talento humano, que incluya elementos capaces de determinar no sólo la actuación del empleado o empleada, sino también observar y evaluar sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores como medida de sus competencias, cuya aplicación en el ámbito interno de las organizaciones debe permitir una gestión eficaz del trabajo.

Para los fines de la investigación y para los propósitos de este artículo entenderemos la evaluación de las instituciones públicas como un proceso de recolección, sistematización, análisis y calificación de la información sobre el desempeño y gestión de las instituciones públicas y/o los funcionarios en el cual se utilizan metodologías propias del evaluador.

Es por ello, que la importancia de evaluar al personal, surge de la urgente necesidad de contar con talento humano formado y dispuesto a contribuir con el desarrollo operativo de las organizaciones, indispensables en cualquier proceso de cambio, con el objeto de aumentar la productividad y la

competitividad de las mismas.

En Venezuela, las instituciones de la administración pública, requieren incorporarse a estos procesos de cambios que constantemente se viven; ante esta situación, éstas demandan de sus empleados una especial capacidad para adaptarse a las transformaciones, a los riegos, así como a fomentar y optimizar la participación ciudadana.

En la actualidad, estas instituciones del Estado pertenecientes a la administración pública, requieren de un nuevo estilo de dirección gerencial, que las puedan promocionar en un ámbito externo, que produzcan los cambios internos necesarios para el mejoramiento continuo, en función de una estrategia que proporcione el máximo beneficio.

Cabe mencionar, que el talento humano que labora en estas instituciones, tiene una especial clasificación otorgada por el ordenamiento jurídico, denominados funcionarios públicos, que son personas incorporadas a la misma, por relación de servicios profesionales, regidos por el Derecho Administrativo, con base constitucional previsto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.453 Extraordinario

de fecha 24 de marzo de dos mil (2000), la cual establece la creación de la Ley del Estatuto de la Función Pública, en su Artículo 144 “La Ley establecerá el Estatuto de la Función Pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso o traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la Seguridad Social...”.

En este sentido, este texto legal regirá las relaciones entre el funcionario y las instituciones públicas sean estas nacionales, estatales y municipales que prestan servicio al Estado dentro de administración pública. Por lo tanto, en este marco legal se orienta el estudio de esta investigación, en relación al proceso de selección de personal y de evaluación del desempeño, que tendrá como objeto garantizar el ingreso a los aspirantes a esa institución pública, mediante la realización de un concurso público, que le permita esa participación, el cual deben poseer aptitudes, actitudes y las competencias necesarias para desempeñar dicho cargo.

Es por ello, que la evaluación del desempeño constituye un conjunto de normas de carácter sustantivo, procedimental destinado a la evaluación de los funcionarios públicos. Es decir, es un sistema de

análisis de méritos y capacidades que persiguen fomentar y proporcionar la educación de estos funcionarios. Al respecto, el Artículo 146 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece “escoger a los mejores funcionarios que a través de los exámenes periódicos den los resultados más óptimos”. Y éstos deben ser aprobados por la máxima autoridad del organismo.

Ahora bien, paralelo a este escenario se aprecia otro, el de los gobiernos municipales, que al parecer no han considerado la magnitud del cambio que experimentan estas instituciones (salvo algunas excepciones), aferradas a viejos esquemas, manteniendo los organismos públicos como estructuras rígidas y pesadas, con enormes cargas burocráticas producto de compromisos políticos. El municipio Miranda del estado Zulia, no escapa de esta realidad, donde son elocuentes los problemas de desempleo.

Es por esto, que el nuevo sistema de administración de personal de los funcionarios públicos entra en vigencia con la Ley del Estatuto de la Función Pública, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.522 de fecha 06 de julio de dos mil dos (2002), contenidos en los Artículos 40 al 78 ambos inclusive, donde se abarcan aspectos relativos

a la evaluación del desempeño, como un medio de control sobre la eficacia y efectividad de ese funcionario, para su estabilidad dentro de la Administración Pública.

Esta institución pública municipal se rige por la Ley del Estatuto de la Función Pública, que es un instrumento normativo fundamental o conjunto de normas jurídicas destinadas a regular el vínculo que surge entre la Administración Pública y el funcionario o funcionaria que en ella actúa, donde la eficacia de la selección del personal lo garantiza la mencionada Ley, a través, de un concurso público, como requisito indispensable que deben cumplir todos aquellos que en igualdad de condiciones pretendan servir al Estado. La realización de estos concursos públicos constituye una obligación para el Estado y un deber para el futuro funcionario, realizados por la dirección de recursos humanos, al igual que la evaluación del desempeño del funcionario en el ejercicio de sus funciones dentro de esta institución.

Lo mencionado anteriormente, indica que éste estudio se basará en determinar la selección de personal y la evaluación del desempeño en el talento humano del Concejo Municipal del municipio Miranda del estado Zulia. Según vivencias de la investigadora, en la mencionada institución pública, no se visualiza una forma que permita especificar el procedimiento de selección y

evaluación del personal, generándose así situaciones de disconformidad del empleado que presta servicios en la mencionada institución.

En este sentido, el proceso de evaluación del desempeño, ha sido objeto de estudios desde diferentes escenarios. Cabe destacar, que la administración del talento humano en la actualidad juega un papel preponderante e importante dentro de las organizaciones, sean éstas del sector privado o público.

El objeto de esta investigación se fundamenta en la necesidad de realizar una adecuada selección de personal, de aquellos aspirantes que pretendan laborar dentro de las instituciones públicas, específicamente el Concejo Municipal del municipio Miranda del estado Zulia, los cuales deben poseer las habilidades, competencias precisas para garantizar la eficacia y eficiencia del desempeño de sus funciones, de igual manera, la evaluación del desempeño como un medio de control sobre la eficacia, así como también la efectividad de ese funcionario público; para lograr identificar el talento humano con esta institución, con el objeto de cumplir con la misión, la visión de la misma.

Se espera que los resultados de la investigación contribuyan con el alto desarrollo y formación de su talento

humano, para mejorar sus relaciones con el entorno, tomando en cuenta, aquellas medidas que deben adoptarse para el máximo rendimiento organizacional de la administración pública municipal, como gobierno local que presta un servicio a la comunidad del municipio Miranda del estado Zulia.

Metodológicamente se justifica, en razón de que se diseñara un instrumento de recolección de información que podrá ser utilizado en otras investigaciones que estudien las mismas variables.

## **DESARROLLO**

Evaluación del desempeño.

Los autores Werther y Davis (2007, p.295), definen la evaluación como "el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado". Igualmente, el autor señala que la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados que debe alcanzar. Mide hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo, revisa su actividad productiva y como contribuye para lograr las metas establecido. A través de la evaluación se puede determinar las habilidades y capacidades del trabajador, y si tiene necesidad de



capacitación, tomar los correctivos necesarios.

En este orden de ideas, el desempeño puede definirse como actitud y aptitud del individuo frente a los diferentes roles y/o situaciones en los que se ve envuelto durante su vida. A medida que transcurre su existencia, la evaluación es una actividad propia de su cotidianidad, evalúa no solo las cosas y a las personas a su alrededor, sino también su desempeño ante las actividades y roles que enfrenta.

La evaluación del desempeño representa una actividad procedimental que debe ser realizada en todos los niveles de la organización para determinar en forma periódica la revisión del desempeño de un empleado o de un equipo de trabajo, los cuales necesitan retroalimentarse con respecto a la manera en la que actúa en el desempeño de sus funciones y su desarrollo en el cargo que ocupa.

La evaluación del desempeño es una actividad fundamental y retroalimentadora que lleva a una serie de objetivos de carácter formativo. Es por ello, que la evaluación del desempeño para los funcionarios de la administración pública, es entendida como un proceso de análisis de méritos de los resultados obtenidos por el empleado o empleada en el ejercicio de sus funciones inherentes al cargo que ocupa.

Al respecto, el Parágrafo Segundo del Artículo 57 de la Ley del Estatuto de la Función Pública establece que “Los órganos de la Administración Pública nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal”.

Por su parte, contempla también el Artículo 58 de la misma Ley, que “La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor”.

Por consiguiente, cualquier método o procedimientos a utilizarse en la evaluación del desempeño del funcionario público, va a depender en gran medida del interés y la actitud del supervisor para diagnosticar las condiciones de la organización y las del personal a su cargo. En lo sucesivo debe cambiar la imagen de Director o Jefe y convertirse en el líder efectivo con experiencia.

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

La Ley del Estatuto de la Función Pública, consagra en su Artículo 60 que “La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su implicación por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley”. En virtud de este precepto, si un funcionario no es evaluado de conformidad con lo previsto en esta Ley y el Estatuto, produce como consecuencia una sanción para el supervisor, luego, esté funcionario que incumple con las normas de evaluación puede ser amonestada gravemente”.

Por su parte Robbins (2004), considera que, casi todas las evaluaciones de desempeño en los niveles inferiores y medio de las organizaciones las realiza el jefe inmediato de los empleados. Esta actividad exige de los supervisores así como también de los directivos una adecuada formación, preparación de los procedimientos de evaluación para obtener mayor información sobre la organización, para conocer sus fortalezas y debilidades, que permitan conocer estas para determinar las necesidades de entrenamiento.

En virtud de ello, los resultados de la evaluación deberán ser notificados al funcionario evaluado, quien podrá solicitar por escrito la recomendación de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguiente a su

notificación. La decisión sobre el recurso ejercido deberá notificarse por escrito al evaluador. En caso de que esta decisión incida económicamente en el ejercicio fiscal respectivo, el organismo correspondiente deberá notificarlo al Ministerio de planificación y Desarrollo.

Para Chiavenato (2002:198), “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 deben alcanzar y su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve la medir o estimular el valor, la excelencia, la eficacia, la eficiencia y las cualidades de un empleado, y su contribución con la efectividad en la organización.

El mismo autor señala también que la evaluación del desempeño es la identificación, medición, y administración del desempeño humano en la organización”. La identificación se apoya en el análisis de cargo y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.

Por su parte, Dessler (2003), opina que “la evaluar el desempeño significa comparar el rendimiento real del subordinado con los estándares”.

Es por ello, que la evaluación del desempeño comprende tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño, ofrecer la retroalimentación, durante el cual se comentan el desempeño y progreso del subordinado para diseñar planes de desarrollo.

A este respecto, refiere Puchol (2003), que “la evaluación del desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicio acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual”.

Por consiguiente Alles (2005), sostiene que “la evaluación del desempeño representa una actividad procedimental que debe ser realizada en todos los niveles de la organización para determinar en forma periódica la revisión del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo y su desarrollo en el cargo ocupado para alcanzar el mejor desempeño”.

En virtud de esto, cada persona puede hacer algo para mejorar su desarrollo. Y en forma sistemática las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneraciones
- Reunir y revisar las evaluaciones de los directivos y los subordinados, sobre el comportamiento del empleado en relación con sus funciones en el ejercicio del cargo. El grado de satisfacción del empleado en

relación con las tareas que realiza

- La retroalimentación que debe darse entre el directivo y el empleado, para conocer cómo se están realizando las funciones inherentes al cargo que ocupa.

Por lo antes expuesto, Alles (2005:93) propone que “para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puesto por competencias, además del entrenamiento a los evaluadores en las herramientas a utilizar”.

En este orden de ideas, la evaluación del desempeño por competencias debe compararse las diferentes conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del periodo objeto de evaluación. Esta conducta ya identificadas debe primero relacionarse con una competencia y luego con la conducta requerida para el puesto.

Ahora bien, al evaluar el desempeño a saber permite las promociones, transferencias y ascensos, serán realmente basadas en la realidad del empleado, así como también, la productividad; para determinar las necesidades de capacitación reales podrá realizarse una planificación, éstas deben ser adaptadas a las características de la organización aplicables para optimizar los procesos al evaluar el desempeño del empleado, con la finalidad de obtener un resultado

específico.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados según Chiavenato (2002) son:

Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

A su vez la evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas para ello debe tener en cuenta:

La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño del cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.

La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben

estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

Sujetos de la evaluación del desempeño.

La participación en un proceso de evaluación implica una interacción dentro de un colectivo que conlleva a determinar ciertas condiciones para crear espacios que favorezcan esta participación de manera organizada y que desarrolle con iniciativa propia. A este respecto Ariza, Morales y Morales (2004:184), mencionan que en cualquier sistema de evaluación intervienen tres grandes participantes: Evaluado, Evaluadores y Dirección de Recursos Humanos.

Evaluados.

En tal sentido, los evaluados participan en un proceso que tiene fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad. Según Ariza, Morales y Morales, (2004:184), todos los individuos son evaluados en sus organizaciones de forma directa o indirecta periódica o esporádicamente, objetiva o subjetivamente. De esta forma el diseño del sistema de evaluación se constituye en pieza clave de la equidad interna y de la integración de las personas en la organización. Por ello, la aplicación de esta herramienta implica confianza y

confiabilidad entre sus participantes, como un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo personal.

Evaluador.

Sostiene Ariza, Morales y Morales (2004:184), “que esta acción recae sobre los supervisores inmediatos de las personas que van a ser objeto de la evaluación. Ésta requiere de los directivos o supervisores una acentuada y adecuada formación en cuanto a las técnicas y procedimientos a evaluar”.

De esta manera, las acciones de evaluación de desempeño generalmente recaen sobre la responsabilidad de los supervisores inmediatos de las personas que van a ser sujetos de la evaluación. Estas actuaciones se concretan, por ejemplo, en complementar modelos de cuestionarios o en dirigir entrevistas de evaluación. Ésta actividad exige de los directivos evaluadores una acentuada formación en técnicas y procedimientos de evaluación.

¿Quiénes participan como evaluadores?, en primer lugar, deben ser personas que tengan la oportunidad de ver al evaluado en el ejercicio de las funciones del cargo que ocupa, para poder estimar las competencias. Cuanto mayor sea el número de evaluadores mayor será la fiabilidad del sistema y el evaluado puede aceptar más fácilmente los resultados de la evaluación.

Dirección de recursos humanos.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la Dirección de Recursos Humanos. Su objetivo consiste en proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado o empleada en la organización, para determinar su potencialidad en el desempeño del cargo que ocupa dentro de la misma. Por su parte, Ariza Morales y Morales (2004:184), dicen “que la aplicación de la evaluación del desempeño recae sobre los directivos inmediatos”. Pero la Dirección de Recursos Humanos, es la encargada de diseñar las funciones, en este sentido se circunscriben al diseño los tipos de evaluación, programa, calendario, métodos, formación para la evaluación, la asistencia y el control de implementación.

El talento humano en una organización precisa de estímulos para reforzar su desempeño. Por lo tanto se exige una acentuada información en técnicas y procedimientos de evaluación a utilizarse.

Aun cuando, la retroalimentación recibida por parte de los empleados, compañeros y supervisor inmediato, permiten a las personas evaluadas conocer su progreso, las dimensiones de su desempeño, así como también, lo que debe mejorar.

Para establecer planes de acción que supongan la adecuación de sus propias competencias a las

estrategias y necesidades de la organización para desarrollarla posteriormente optimizar los niveles de eficiencia y productividad brindando así condiciones, oportunidad de desarrollo para el talento humano.

Criterios para evaluar el desempeño.

La evaluación de desempeño es una actividad fundamental, retro-alimentadora que conlleva a una serie de objetivos de carácter formativo, donde se hace uso de herramientas, métodos para obtener datos válidos, confiables, con el objeto o propósito de verificar, y comprobar la efectividad de la acción del empleado, que a futuro permite hacer la selección de los planes de formación y desarrollo profesional a implementarse.

En este sentido, en el momento de la evaluación se materializa la integración de los resultados, la conducta y las competencias que posee o no el trabajador, para ello es obligatorio definir los indicadores, criterios o competencias a utilizar para realizar la evaluación, los cuales deben ajustarse a las exigencias y características del puesto de trabajo y de los resultados que se esperan alcanzar de manera individual logrando que tribute proporcionalmente a los objetivos de la organización. Además se establecen las categorías de

evaluación para los indicadores de manera tal que describan un comportamiento y muestre diferencias entre el comportamiento de cada trabajador.

Rasgos.

Cuando se evalúa el rasgo de la personalidad humana se está emitiendo un juicio sobre alguna característica o particularidad del trabajo. Los cinco primeros aspectos de evaluación del desempeño son: Liderazgo, Motivación, Creatividad, Iniciativa, Racionalidad.

Es por ello, que Godoy (2010), sostienen que existen algunas organizaciones que emplean este método de valoración del desempeño a través de los rasgos.

Conducta.

Según Alles (2005), las conductas observables es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que una persona pueda actuar o no en relación a ese comportamiento. Por lo tanto, para evaluar el desempeño por competencias, se observa las conductas de las personas, su comportamiento frente a los hechos reales, evaluar cómo se comportó el empleado, como resolvió esa situación de ese hecho concreto.

Pero Godoy (2010, p. 199), sostiene que “las conductas

individuales tienen un efecto claro y directo sobre los resultados de la organización”.

Pasos para analizar las conductas observables.

Ahora bien, Alles, (2005), menciona que la evaluación del desempeño por competencias se basa en tres pasos claves:

a) Las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación del desempeño deben corresponder al periodo evaluado.

b) Una vez identificado el comportamiento, se pone en relación con las competencias, para determinar a cuales pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos.

c) Relacionar la conducta con el grado de competencia. Que sería el nivel de desarrollo con respecto a la competencia.

Conocimiento.

El conocimiento es una competencia compleja ya que trata sobre la información que una persona posee de tareas específicas. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.

El conocimiento se puede abordar como representación de la realidad y

la capacidad para intervenir en ella, también incluye la habilidad para utilizar los hechos en interacción con el mundo. Por su parte; Benavides (2010), define el conocimiento como alcance y cobertura de contenidos interiorizados y asimilados por el individuo.

Ahora bien, este autor opina, que estos conocimientos para estar en forma desarrollan y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella, utiliza tecnología para obtener información para enriquecer estos conocimientos. Es decir, que el conocimiento es un proceso que debe desarrollar una gran actividad intelectual, tener una actitud favorable para aprender y estar motivado para relacionar lo que aprende con lo que ya sabe el individuo.

Habilidad o destreza.

Es la capacidad para desempeñar cierta tarea física y mental que viene a ser la capacidad de entender o resolver problemas. Por su parte, Benavides (2002) sostiene que son entendidas como destrezas o aptitudes presentes en el individuo, las que han sido desarrolladas mediante el aprendizaje o entrenamiento. Es decir, la capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Competencia.

Cabe considerar, que es la capacidad en acción, que consta de

habilidades, conocimientos y actitudes. Por otra parte, la definición de competencia de Spencer y Spencer (citado por Alles, 2004:78) dice que la “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”.

- Características subyacentes significa la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones o desafíos
- Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Cabe señalar, siguiendo a Spencer y Spencer las competencias son en definitiva, características fundamentales del individuo e indican “Formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran un largo periodo de tiempo”, por consiguiente la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo o situación determinante.

En efecto, el término “competencia” hace referencia a las características de la personalidad devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en

un puesto de trabajo. Asimismo, Alles (2005), considera las competencias como: “aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador”.

Resultados.

Para Ariza, Morales y Morales (2004:199), “los resultados de la evaluación del desempeño evalúan uno o varios criterios”. Son métodos basados en resultados, tal como su nombre lo indica, evalúa los logros de los empleados, los resultados que obtiene en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

De esta manera, el desarrollo de métodos de resultados puede requerir mucho tiempo y puede fomentar en los empleados un enfoque a corto plazo. Según Alles (2004), el entrenamiento debe proporcionar a los evaluadores, cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva para evaluar al personal.

Al respecto, Ariza y Morale (2004) sostienen que la particularidad del



individuo (rasgo) interactúan con la naturaleza del trabajo que realiza y con las características de la organización donde trabaja para producir comportamiento (conducta). A su vez, las conductas individuales tienen un efecto claro y directo sobre los resultados de la organización (resultados). La evaluación del desempeño evalúa uno o varios de estos criterios.

#### Objetividad.

Según Werther, William y Davis (2007) señala que esta debe ser justa y no permitir que prejuicios o tendencias afecten una decisión. La objetividad es la cualidad de lo objetivo, de tal forma que es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o de sentir (o de las condiciones de observación).

Por su parte Ossorio (2000), sostiene que es la actitud crítica imparcial que se apoya en datos y situaciones reales, despojada de prejuicios apartada de intereses, para concluir sobre hechos o conductas.

Sin embargo, ser objetivo es un reto importante, donde se deben colocar las emociones y los sentimientos en equilibrio, para poder ver los problemas y resolver las situaciones de forma justa.

#### Imparcialidad.

Al respecto Werther, William y Davis (2007), la imparcialidad nos propone que todos los individuos deban ser tratados de la misma manera bajo todas las circunstancias. Se considera aceptable y coherente que determinadas personas sean tratadas en forma diferente si tal tratamiento se justifica por razones objetivas y externas. Asimismo, Ossorio (2000), dice que es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas o cosas, de que resulta poder juzgar o proceder con rectitud, esta constituye la principal virtud de los jueces.

Cabe destacar, que la imparcialidad es considerada un principio de justicia que sostiene que las decisiones deben tomarse en base a criterios objetivos, sin influencias de prejuicios o tratos diferenciados.

#### Integridad.

Para Werther, William y Davis (2007), por su parte la define como la cualidad que posee el ser humano de ser integro, honesto y sincero respecto de su trabajo profesional y su vida cotidianas. Del mismo modo, Ossorio (2000), destaca desde el punto de vista ético sería la manera de manejarse coherentemente con los valores personales y compartidos con la comunidad a la que se pertenece. Cabe señalar, que como derechos fundamentales, la

integridad personal se relaciona al derecho a no ser objeto de vulneraciones en la persona física de todo individuo.

## **METODOLOGÍA**

El estudio se enmarcó en un modelo de investigación de tipo descriptivo, correlacional por cuanto está orientado a recolectar información relacionada con la evaluación del desempeño en el Concejo Municipal del municipio Miranda. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 119) plantean que las investigaciones de tipo descriptivas son consideradas como aquellas que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno pudiendo ser sometido a análisis. Se miden o analizan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. También en esta investigación se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existen en el momento de estudio.

En la presente investigación se utilizó el diseño de campo, no experimental, transaccional en virtud de que no se busca establecer un control estricto sobre la variable estudiada, ni introducir modificaciones en la misma para determinar posteriormente los

efectos. En este sentido, solo se pretende observar el fenómeno estudiado para luego analizarlo, relacionarlo ofreciendo la retroalimentación específica al problema objeto de investigación. Al respecto Sabino (2014) hace mención a que los estudios de campo analizan las variables en el mismo sitio donde ocurre el fenómeno, es decir estos estudios se enfocan a la recolección de datos provenientes de fuentes primarias en el contexto real donde se desenvuelve la variable.

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 267) refieren que los diseños no experimentales “son aquellos en el cual no se manipulan las variables de estudios y se denominan transversales descriptivas” cuando enfocan específicamente a describir el comportamiento de las variables sin alterar su normal evolución en un momento único.

Dentro de este mismo contexto, el diseño se determinará, como transaccional, porque se recolectan los datos en sólo momento y un tiempo único, tal como lo indica Hernández Fernández y Baptista (2010, p.270).

En tal sentido, esta modalidad de diseño se adapta en esta investigación, ya que específicamente pretende demostrar la necesidad de realizar una

adecuada administración del talento humano, en relación a la evaluación del desempeño del funcionario público que labora en el Concejo Municipal del municipio Miranda del estado Zulia, tomando la información directamente en el sitio.

Ahora bien, a efectos de la presente investigación se considerará como población al conjunto de personas que laboran en el Concejo Municipal del municipio Miranda estado Zulia, el cual está conformado por dos grupos (uno constituido por nueve (9) Concejales nueve (9) directores, es decir por dieciocho (18) sujetos; y el otro grupo integrado por veintitrés (23) empleados; conformándose así una población total de cuarenta y uno (41) personas en total.

Al respecto Rodríguez (2012:121), expone desde el punto de vista estadístico una población puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en el desempeño de la investigación.

Es así como Méndez (2006:70), la conceptualizan como el conjunto de elementos que posee determinadas características o atributos relacionados con la situación que se estudia. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen

a los datos de la investigación, es decir la integran el conjunto de individuos de la misma clase.

Para el desempeño de investigación la población se considera finita con dimensiones accesibles, razón por la cual no se empleara muestreo y en su lugar se utilizará el Censo poblacional; el cual Gómez (2011:104), se concibe como la técnica a partir de la cual todos los miembros de la población son considerados para el estudio, por lo que no se aplican procedimientos para determinar una muestra a ser considerada para desarrollar una investigación dentro de un contexto.

Las técnicas de recolección de datos es un proceso estandarizado y utilizado para tener diferentes propósitos, por lo general, supone la utilización de un instrumento determinado, Según Hernández Fernández y Baptista (2010:345), refieren que “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente. En términos cuantitativos, capturo verdaderamente la realidad que deseo capturar”. La recolección de datos en este estudio se hará a través de la técnica del cuestionario, con preguntas diseñadas con opción de respuestas múltiples tipo escala Lickert, referente a los indicadores que conforman la variable. Que permita recoger la información

necesaria, para conocer todo lo relativo al proceso de selección de personal y la evaluación del desempeño del talento humano en instituciones públicas, específicamente la sede de la Contraloría Municipal del municipio Miranda del estado Zulia.

Para orientar la búsqueda y recolección de los datos, el investigador procedió hacer la observación correspondiente en el ámbito donde se encuentra las instalaciones del Concejo Municipal del municipio Miranda, aplicándose un cuestionario estructurado, con opción de respuestas múltiples tipo escala Likert, referente a los indicadores que conforman.

La validez del instrumento, según lo considera Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 347), "se refiere al grado con que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir". Así mismo; la validez se realizará sobre la base de la evaluación del instrumento, mediante el juicio de cinco (05)

expertos, tres (03) especialistas en las variables objeto de estudio y dos (02) en el área de metodología. Dicha evaluación permitirá validar la pertinencia o no de los ítems con los indicadores que medirán las variables de análisis.

Igualmente, y tomando como base que todo instrumento de recolección de información debe tener un nivel de confiabilidad, la cual según Chávez (2007, p.203), "consiste en establecer el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable". Igualmente refiere el autor que "es el poder de discriminación que tiene una prueba para medir de forma consistente a diferentes sujetos con un mismo instrumento".

En cuanto a la confiabilidad para la presente investigación, se aplicará la fórmula de Cronbach Alfa, ya que el instrumento se diseñará con respuestas cerradas pero múltiples (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca). La fórmula será la recomendada por Chávez (2007).

$$K_{rr} = \frac{K}{K-1} \left[ \frac{1 - S_i}{S_t^2} \right] r = 0.885$$

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.416), señala que: "el Coeficiente Alpha de

Cronbach consiste en una fórmula que determina el grado de

consistencia y precisión que poseen los instrumentos de medición”.

El tratamiento estadístico que se aplicará a la investigación será de carácter descriptivo se desarrollará a través del paquete estadístico SPSS para Windows, a través del cual se aplicará la prueba estadística media aritmética a propósito de analizar el grado de eficiencia que tiene los resultados obtenidos a través del instrumento

Según lo afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 187), “la tabulación de datos es una técnica que emplean los investigadores para procesar la información recolectada, la cual permita lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicadores e ítems”. Requiere de un proceso sistemático y cuidadoso en relación con el traslado de las respuestas emitidas por cada sujeto de la población a la tabla de tabulación.

## RESULTADOS

El análisis de la variable evaluación del desempeño, realizado por medio de la dimensión criterios de evaluación, mostrado en la tabla y gráfico 2, permitió observar el siguiente comportamiento: la mayoría de las respuestas dadas por los sujetos se encontraron en la alternativa casi nunca con una frecuencia de 164, que representa el 35.04% del total de

las mismas. A continuación se señalaron las categorías algunas veces (30.13%); casi siempre (27.56%); nunca (6.20%) y siempre (1.07%).

Los datos anteriores y un promedio ponderado de 2.82 reflejan que el personal encuestado, señala un nivel moderadamente deficiente con respecto a la evaluación del desempeño tal y como se realiza en la Contraloría del municipio Miranda del estado Zulia para la evaluación del desempeño de su personal. Es importante destacar como la institución objeto de estudio presenta limitaciones en cuanto a los criterios: tales como; rasgos, conductas, conocimientos, habilidades o destrezas, competencias, objetividad, imparcialidad e integridad, las cuales representaron las mayores dificultades al momento de ejecutar el proceso de evaluación del desempeño.

Al comparar los resultados con los planteamientos de Alles (2004), refiere que para desarrollar un programa de evaluación del desempeño por ser una actividad fundamental, retroalimentadora que conlleva a una serie de objetivos de carácter formativo, donde se hace uso de herramientas, métodos para obtener datos válidos, confiables, con el objeto o propósito de verificar y comprobar la efectividad de la acción del empleado, que a futuro permite hacer la selección de los

planes de formación y desarrollo profesional a implementarse.

Cabe destacar, que en función del señalamiento de la referida autora se puede inferir que la situación encontrada en la institución objeto de estudio no coincide con las prácticas utilizadas para realizar la evaluación del desempeño, lo cual justifica las limitaciones encontradas a través de la información suministrada por el personal encuestado. En el mismo orden de ideas, los resultados encontrados por Ocampo (2005), sobre la evaluación del desempeño coinciden con estos por cuanto la institución pública analizada no son considerados los aspectos fundamentales para llevar a cabo este proceso.

El análisis de la variable evaluación del desempeño, mostrado en la tabla y gráfico 3, indica que la mayoría de las respuestas dadas por los sujetos se encontraron en la alternativa casi nunca con una frecuencia de 334, que representa el 34.26% del total de las mismas. A continuación se señalaron las categorías algunas veces (31.69%); casi siempre (26.15%); nunca (5.33%) y siempre (2.56%). Los datos anteriores y un promedio ponderado de 2.86 reflejan que el personal encuestado, ubica las variables en una categoría moderadamente deficiente con

respecto a las dimensiones e indicadores estudiados.

Al observar estos resultados, se puede determinar que una organización sea pública o privada las condiciones para desarrollar el criterio de evaluación del desempeño debe ajustarse a un diagnóstico previo a las normativas legales que regula los ingresos y egresos en la administración pública específicamente. Es por ello que, los responsables de los departamentos de recursos humanos deben velar por el cumplimiento de las normativas legales para ejecutar el proceso de evaluación del desempeño tal como reportan las experiencias de investigadores que han realizado estudios para determinar la necesidad de dar cumplimiento a estos procesos.

En consecuencia a lo referido, los investigadores señalan que las organizaciones de trabajo y las relaciones laborales son dinámicas; no son susceptibles a estabilizarse y a permanecer estáticas. Razón por la cual los encargados de dirigir personas deben cambiar su estilo de administración; por ello deben mantenerse a tono con los cambios externos. De allí que, los esfuerzos para el desarrollo del talento humano que hacen las organizaciones suelen ser importantes, o al menos existe una fuerte preocupación al respecto.

En este sentido, es propicio para citar a Alles (2005) señala que las organizaciones son como un espacio social donde existen acuerdos y divergencias al mismo tiempo, por cuanto pueden ser dirigidas por un dueño o un equipo gerencial que solo tenga para su empresa una visión autónoma; pero el contexto, aun a su pesar, los obligara a introducir otra visión autónoma, la cual se preocupa por la cultura interna y las congruencias entre individuos y organización mientras que la visión heterónoma se encarga del medio externo de la empresa. Estas consideraciones se presentan como reflexiones que permitirán establecer juicios de valor en función de las acotaciones realizadas por las referidas citas, que además deja claro como debe ser manejado el personal.

## CONCLUSIONES

El criterio utilizado para la evaluación del desempeño del talento humano del Concejo Municipal del municipio Miranda del estado Zulia, la información aportada por los sujetos encuestados permitieron determinar que la organización estudiada no establece criterios formales para ejecutar el proceso medular que permite los planes de carrera y desarrollo de personal; además las instituciones públicas deben acatar las disposiciones legales en materia de

personal, pues están tipificadas en la Ley del Estatuto de la Función Pública.

Asimismo, se evidenciaron marcadas deficiencias en cuanto al manejo de los siguientes criterios: rasgos, conductas, conocimiento, habilidades y destrezas, competencias, objetividad e integridad.

Lo anterior lleva a realizar las siguientes recomendaciones:

- Evaluar el proceso de desempeño vital dentro de la gestión institucional, pues constituye el instrumento de gestión que permite conocer las actitudes y deficiencias que presentan los trabajadores, garantizando que estos intensifiquen sus esfuerzos para alcanzar las competencias que se analizan como indicadores dentro del sistema de evaluación del desempeño y necesarias para la organización.
- Evaluar el resultado y la conducta individual, de manera que el desempeño de la organización depende y está en total correspondencia con el desempeño individual de cada uno de sus trabajadores, eslabón indispensable en el logro de la meta.
- Realizar periódicamente el proceso evaluación del desempeño como una actividad fundamental que conlleva a una serie de objetivos de carácter

formativo donde se hace uso de esta herramienta para desarrollar las competencias y alcanzar una mayor eficacia y eficiencia de sus funciones en el cargo que ocupa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano. Basado por Competencias. 1era. Edición Granica. Buenos Aires.

Alles, M. (2004). Elija al Mejor Entrevistado por Competencias. Ediciones Gernica. Madrid.

Ariza, j. A, Morales (2004). Dirección de Administración Integrada de Personas. Mc Graw Hill. Madrid.

Benavides, O. (2010). Competencias y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill.

Chávez, N (2006). El Proceso de Investigación. Ediciones Monteavila. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. (2004). Administración de los Nuevos Tiempos. Editorial Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2003). Administración de Personal. Industria Editorial. México.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Ediciones Mc Graw hill. Distrito Federal, México.

Godoy, L. (2010). Evaluación del Desempeño laboral de los Supervisores Educativos. Trabajo Especial de Grado para optar el Título Magíster Scientiarum en Supervisión Educativa. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.

Gómez, M. (2006), Introducción a la metodología de la investigación científica. Buenos Aires, Argentina.

Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.522 de fecha 06 de julio de dos mil dos (2002), Editorial Jurídica Venezolana. Caracas.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal Pública. (2005). publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 38.204 de fecha 8 de junio dos mil cinco (2005). Editorial Jurídica Venezolana. Caracas.

Méndez, N. (2006). La Investigación. Ediciones Aspira. Bogotá, Colombia.



Ocanto, E. (2006). Propuesta de Evaluación del Desempeño Centrada en el Enfoque de Competencia. Tesis para Optar al Título de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Trujillo.

Ossorio, M. (2000). Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales.

Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recurso Humano. Ediciones Díaz de Santo S.A. Madrid.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima edición. México. Pearson Educación.

Rodríguez, F. (2012). Metodología de la Investigación. Distrito Federal, México.

Sabino, C (2014). El Proceso de Investigación. 1ª edición, 6ª reimpresión. Buenos Aires Editorial. Lumen-Humanitas

Tamayo, I (2012). Metodología de la Investigación. Ediciones Atlántico. Medellín, Colombia.

Werther, William B. y Davis, Keith. (2007). Administración de personal y recursos humanos. 5ª edición. México. Editorial McGraw-Hill.