

Investigación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: ANALISIS DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL ESTADO LARA (SAATEL)

Juan Francisco Gómez

Licenciado en Educación, mención Matemática. Maestría en Ciencias de la Educación y Especialista en Planificación y Evaluación de la Educación. Profesor categoría de Asociado de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Decanato de Administración y Contaduría. Barquisimeto, Venezuela.
Email: juanfranciscogomez@ucla.edu.ve

Jeimar M Romero M.

Licenciada en Contaduría Pública. Especialista en Gerencia Financiera. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Venezuela
Email:: jeiom@hotmail.com

Resumen

El trabajo está dirigido a elaborar lineamientos estratégicos conducentes al mejoramiento del proceso de evaluación del desempeño del personal del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del estado Lara (SAATEL). El estudio se enmarca en un diseño no experimental, transversal apoyado en una investigación descriptiva y de campo. La población es de treinta y nueve (39) sujetos adscritos SAATEL. Para la recolección de información se emplearon la observación; la entrevista semi-estructurada, un cuestionario con escala Likert y una matriz de análisis FODA. Para el análisis e interpretación de los datos se emplearon las técnicas propias de la estadística descriptiva. Efectuado el proceso investigativo se concluyó que existe un sistema formal tradicional de evaluación del desempeño para valorar a los empleados, además existen problemas de supervisión, de integración del trabajador en la organización o en el cargo que ocupa así como falta de aprovechamiento del potencial del personal y/o una escasa motivación, por otro lado, se estableció que existe la necesidad de elaborar un cuerpo de lineamientos para que la institución pueda identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias

Descriptor: Evaluación del desempeño, Lineamientos estratégicos, Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL)

Recibido: 04-08-2014

Aceptado: 03-11-2014

Abstract

The work is aimed at developing leading to improved process performance evaluation of staff of the Autonomous Service of Tax Administration Lara (SAATEL). The study is part of a non-experimental, cross leaning against a descriptive field research design. The population is thirty-nine (39) attached SAATEL subjects. To collect observation data were used; The semi-structured interview, a questionnaire with Likert scale and an array of SWOT analysis. For the analysis and interpretation of data characteristic of the descriptive statistics techniques were used. He conducted the research process was concluded that one traditional formal system of performance evaluation to assess employees, there are also problems supervision, integration of the worker in the organization or position held and underutilization of staff potential and / or poor motivation, on the other hand, it was established that there was a need to develop a body of guidelines for the institution to identify subjects that require improvement in certain areas of activity and select those conditions promoting or transfers

Descriptors: Performance Evaluation, Strategic guidelines, Autonomous Tax Administration Service of Lara State (SAATEL)

PERFORMANCE EVALUATION: ANALYSIS OF THE AUTONOMOUS SERVICE OF TAX ADMINISTRATION AT LARA (SAATEL)

Juan Francisco Gómez

Bachelor in Education , specialized in Mathematics.
Master of Science in Education and Specialist in
Planning and Evaluation of Education . Professor
with “associate” category at the University “ Lisandro
Alvarado “ . Deanship of Administration and Accounting .
Barquisimeto, Venezuela .
Email: juanfranciscogomez@ucla.edu.ve

Jeimar M Romero M.

Degree in Accounting . Financial Management
Specialist . University “ Lisandro Alvarado “ Venezuela
Email: jeirom@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

El desempeño del recurso humano de una institución, organización o empresa es el factor más importante para desarrollar la efectividad y el éxito de dicha asociación; por esta razón hay un constante interés en mejorar el desenvolvimiento laboral, a través de continuos planes y programas de capacitación y desarrollo. En este sentido, la evaluación del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

La gestión de recursos humanos se ha convertido en un pilar fundamental de las organizaciones, dado que la fuerza de trabajo proviene de este recurso, constituyendo así un activo fundamental de las mismas. Es por ello que, al considerar su importancia en el logro de los objetivos empresariales, se hace necesario evaluar su desempeño, con la finalidad de incentivarlo, ayudarlo a avanzar profesionalmente en su carrera dentro de la organización, además de facilitarle su desarrollo integral.

Villegas citado por García (2011), expresa que la evaluación del desempeño, "consiste en un examen metódico de la actuación de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad" (p. 2). Por tal razón, la gerencia espera medir la capacidad, conductas y la eficiencia del recurso humano; éste aspira un trato justo, equitativo y una información que indique lo que espera la organización de ellos.

Cabe destacar, lo vital que resulta evaluar constantemente al trabajador, porque permite captar el desenvolvimiento del empleado en las funciones que el cargo exige, el sentido de pertenencia, la utilización de las competencias que generaría valor agregado a todas las personas de la organización al entrar en un aprendizaje continuo y además se podrán identificar las debilidades del recurso humano que pueden ser mejoradas con capacitación o cambios de puestos, entre otras decisiones.

En el mismo orden de ideas, de acuerdo a lo expresado por Chiavenato (2004), "la evaluación del desempeño aporta información que sirve de referencia a diversos propósitos en las organizaciones". (p. 363) Con respecto a lo antes citado, la evaluación del desempeño es un medio a través del cual se detectan situaciones de supervisión, integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, así como la percepción de no-aprovechamiento de empleados con un potencial elevado que aquel exigido para el cargo.

En el Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL) se presenta el problema de carecer de unos lineamientos estratégicos de evaluación del desempeño que permitan medir el trabajo de forma objetiva, y de este modo tomar decisiones acertadas en lo relativo al comportamiento ante las metas organizacionales del recurso humano que allí labora, lo que podría ocasionar debilidades en el desarrollo de las actividades del recurso humano y en los resultados esperados.

Con base a lo antes expresado, se propone en esta investigación: diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño en el Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL); establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que representa el proceso de evaluación del desempeño en SAATEL mediante Matriz de Análisis Gerencial FODA y por último, elaborar lineamientos estratégicos para la evaluación del desempeño del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara.

2. BASES TEÓRICAS

2.1 Evaluación del Desempeño

En las organizaciones, debido a la dinámica del entorno, se requieren establecer actividades dirigidas a identificar y optimizar el potencial humano, a través del desarrollo de su desempeño, perfilando sus competencias hacia la obtención de valores agregados reversibles

a la organización. En este sentido, parafraseando a Chiavenato (2004), manifiesta que la evaluación del desempeño forma parte de un proceso integrado de gestión y desarrollo del recurso humano, con el cual se puede obtener información sobre la gestión del recurso humano, lo que sirve de guía para la toma de decisiones en esta materia. (p. 354-357)

El autor citado expresa que “la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación de la actuación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona” (p.357). Este proceso se fundamenta en una serie de juicios sobre el rendimiento de un empleado, de acuerdo a normas de valoración estándar, de manera que sean comparables los desempeños de los trabajadores.

Para Werther y Davis (2008), “la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización”(p. 302). Es un componente fundamental para la toma de decisiones, porque suministra información para la administración de los recursos humanos de una organización; además, sirve como indicador de la calidad de labor de los responsables de la administración de los recursos humanos.

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Según Dolan y otros (2007),

(...) la evaluación del rendimiento 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 podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 229).

El triunfo o fracaso de la evaluación del desempeño en una empresa obedece a la ideología utilizada para construirla, a las actividades del personal de supervisión y gerencial hacia el programa y su capacidad para cumplir los objetivos.

Parafraseando a Dessler (2001) se tiene que la evaluación del desempeño comprende tres (3) pasos: en primer lugar, la definición del puesto, lo que significa asegurarse que el supervisor y el subordinado se identifican con los criterios de desempeño del puesto.

En segundo lugar, evaluar el desempeño, comparando el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso anterior y generalmente incluye algún tipo de formato. Finalmente, señala el autor que se debe ofrecer realimentación: entendido como diseño de planes para el desarrollo que requiere el subordinado. (p. 321)

2.2 Tipos de Evaluación del Desempeño

Es importante señalar que para Espinoza y Vallés (2005),

... la evaluación del desempeño puede ser formal o informal. Las evaluaciones informales se realizan todos los días. El administrador menciona espontáneamente que un trabajo particular fue realizado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina de la realización de determinado trabajo. Los empleados no deben ver en la evaluación informal un acontecimiento simplemente casual, sino una actividad importante que forma parte integral de la cultura de su organización. (p. 43)

Asimismo, para los autores antes mencionados; la evaluación formal se lleva a cabo cada seis meses o una vez al año, con cuatro finalidades fundamentales, como son permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual; identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos; localizar

a los que requieren capacitación y contribuir a descubrir a los buenos aspirantes para una promoción.(p. 43)

2.3 Principios básicos de la Evaluación del Desempeño

Parafraseando a Terán (2006), existen elementos frecuentes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño, estos son: estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Mediciones del desempeño que son los sistemas de calificación de cada labor; deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño y elementos subjetivos del calificador (p.39-40)

En cuanto a los estándares de la evaluación del desempeño como principio básico, estarán fundamentados en información relevante del puesto de trabajo. Dentro de una empresa pueden establecerse distintos niveles jerárquicos y funcionales y dependiendo de los mismos utilizar distintos tipos de evaluación, puesto que la contribución de cada trabajador es diferente, dependiendo de su cargo rango.

Por tal razón, el proceso de evaluación ha de recoger claramente los objetivos que se persiguen para darlos a conocer a los evaluados. Es decir, como preámbulo a este proceso, los empleados deben tener información de los propósitos, métodos, técnicas y la realimentación a futuro.

En la evaluación del desempeño se consideran algunos principios básicos, tales como que; según Parra (2000) "la evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa" (p. 1), es decir, mediante la retroalimentación se pueden orientar acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización, así como las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Asimismo; otro principio básico del proceso de evaluación, para el antes mencionado autor, el cual alude que "los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo" (p. 1)

En este orden de ideas, otro de los principios; según Parra (Ob. Cit), es que deben "definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño"(p. 1); y por último, "el sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores" (p. 1)

A tal efecto, todos los directivos deben ser capacitados en cuanto al proceso de evaluación. Es preciso que los que se van a ver implicados en el proceso como primeros protagonistas, que es el caso de la gerencia y evaluadores, se formen para realizar un papel digno cuando es llevado a la práctica.

Dado que la evaluación ha de propiciar mecanismos de motivación y mejora, es necesario explicar lo que se persigue con la misma. En este orden de ideas, la evaluación ha de permitir la accesibilidad y el uso de la información, es decir, por medio de la realimentación, el evaluado debe conocer sus resultados, debilidades, fortalezas, competencias, así como las futuras acciones que pueden ser asumidas en cada caso.

2.4 Métodos de Evaluación del Desempeño

Según Stoner y otros (1996), debido a las características y dinámica de cada organización, el problema de la evaluación del desempeño ha requerido el establecimiento de métodos en los cuales se tienen que construir sistemas particulares a cada organización, con el fin de lograr evaluar el desempeño de las personas.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado, comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido y su desventaja radica en la imposibilidad de

cambiar lo que ya ocurrió. En este orden de ideas, se presenta en el cuadro n° 1 los métodos de evaluación del desempeño, de acuerdo a lo que señala Dessler (2001);

Chiavenato (2004); Morales y Velandria (1999); Wayne y Noe (1997); Werther y Davis (2008):

Cuadro 1
Métodos de Evaluación del Desempeño

Métodos	Definición	Técnicas	Proceso	Ventajas	Desventajas
Método de evaluación con base al pasado	Consiste en valorar la manera en que el empleado realiza su trabajo	Escalas de puntuación	Consiste en dar una ponderación al subjetivo al desenvolvimiento del empleado	Facilidad de desarrollo. Aplicadores requieren de escasa capacitación. Se aplica a grupos grandes	Distorsiones por instrumento subjetivo. Eliminación de aspectos fundamentales del puesto. Retroalimentación menoscabada; el empleado no tiene oportunidad de mejorar deficiencias o reforzar aspectos adecuados.
		Listas de verificación	Selección de oraciones que describan el desempeño del empleado	Economico. Escasa preparación para aplicar	Distorsión por opiniones subjetivas. Interpretación equivocada
		Escalas de calificación o clasificación conductual	Sistema de comparación del desempeño del empleado con ciertos parámetros conductuales	Descripciones de los diseñadores del puesto. El empleado y el supervisor determinan parámetros objetivos	Disminuye la distorsión y la subjetividad
		Método de verificación de campo	Un empleado calificado participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado	Confiabilidad. Comparabilidad. Participación de un profesional calificado	Costoso
		Enfoques de evaluación comparativa	Clasifica a los empleados en una escala de mejor a peor	Facilidad de aplicación y de explicación	Distorsionado por inclinaciones personales y acontecimientos

Fuente: Dessler (2001)

Cuadro 1. Continuación

Métodos	Definición	Técnicas	Proceso	Ventajas	Desventajas
		<p>✓ Método de distribución obligatoria</p> <p>✓ Método de comparación contra el total</p>	<p>Ubica al empleado en diferentes clasificaciones</p> <p>Compara a cada empleado con todos los están en el mismo grupo.</p>	<p>Elimina las distorsiones de tendencia central así como el excesivo rigor o tolerancia</p> <p>Se aprecia la diferencia relativa entre los empleados</p> <p>Elimina las distorsiones de tendencia central así como la excesiva benignidad o severidad</p>	<p>recientes</p> <p>Distorsión por factores personales y acontecimientos recientes</p> <p>Distorsión por factores personales y acontecimientos recientes</p>
		Método de selección forzada	El evaluador selecciona la frase que mas describe el desempeño del empleado	Reduce la distorsión Fácil de aplicar y de adaptarse Es estandarizado	Afirmaciones de carácter general Limitada posibilidad de retroalimentación
		Método de registro de acontecimientos notables	Requiere de una bitácora, entregando un informe sobre las acciones positivas o negativas	Util para dar retroalimentación Reduce la distorsión	Depende de la precisión del registro. Con el tiempo el registro minucioso disminuye.
Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro	Evalúa el potencial del empleado o el establecimiento o de objetivos.	Autoevaluación	Lleva a los empleados a autoevaluarse	Es menos probable que se presenten actitudes defensivas Participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento	
		Administración por objetivos	Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores	Participación conjunta de supervisores y empleados. Se ajustan los procedimientos periódicamente a fin	Si los objetivos son muy ambiciosos quedan corto.

Cuadro 1. Continuación

Métodos	Definición	Técnicas	Proceso	Ventajas	Desventajas
				de cumplir los objetivos	
		Administraciones psicológicas	Uso de psicólogos para las evaluaciones	Eliminación de distorsiones Objetividad	Costoso
		Métodos de los centros de evaluación	Estandarización de evaluación y se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores	Eliminación de distorsiones Objetividad	Costoso
		Método de escala grafica o por conceptos	Factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son cualidades que debe poseer el integrante Se clasifican en: en continuas, semicontinuas y discontinuas.	Es de fácil comprensión y de aplicación. Los evaluadores requieren de escasa capacitación Se aplican a gran cantidad de personas	Distorsiones involuntarias Realimentación menoscabada Poca oportunidad de mejorar aspectos defincientes
		Sistema de evaluación de 360°	Se obtiene opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo. Se involucra a superiores , pares y subordinados del empleado evaluado	Creación de planes individuales de desarrollo Es de alta calidad	Hay que dar seguimiento a la retroalimentación de lo contrario se pierde la evaluación

Fuente: Dessler (2001); Chiavenato (2004); Morales y Velandria (1999); Wayne y Noe (1997); Werther y Davis (2008).

Sobre las consideraciones de los métodos y técnicas, es importante que se escojan tomando en cuenta las condiciones, facilidades y necesidades. Es conveniente iniciar con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

2.4 Proceso de evaluación

En cuanto al proceso de evaluación, Dessler (2001)

opina que “la evaluación del desempeño es un proceso de tres pasos: definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar esta información al empleado” (p. 322). En este sentido, las fases determinan la consecución del proceso de evaluación del desempeño, desde su preparación, hasta la realimentación, dirigidas al mejoramiento de la acción de los trabajadores, con la toma de decisiones, conjuntamente entre el personal y la gerencia, que se traducirán en soluciones para la gestión del recurso humano. Las fases del proceso de evaluación pueden resumirse tal como se indica en el cuadro n° 2.

Cuadro N° 2
Proceso de evaluación del desempeño

Fase	Procedimiento
Planificación del proceso de evaluación del desempeño	Se decide sobre la población a evaluar, los criterios de valoración y, los métodos y técnicas a utilizar en la evaluación Debe definirse clara y concisamente cual el objetivo perseguido al hacer la evaluación
Diseño del sistema de evaluación	Se enmarca en la cultura de la empresa, el perfil del cargo y los planes de trabajo establecidos Se debe identificar las dimensiones a evaluar mediante el análisis de los cargos. Se selecciona el método de evaluación en función de los objetivos planteados
Implementación del sistema de evaluación	Se da el ejecutarse a la planificación y diseño del sistema de evaluación del desempeño. Para este proceso es necesario que se base en el desempeño claramente medible y entendible. Los evaluados deben conocer de todas los elementos del sistema a implementar
Retroalimentación del empleado	Se debe realizar una entrevista con el empleado evaluado a fin de dar a conocer sus deficiencias y habilidades encontradas en la evaluación. De esta manera se prepara un plan para el desarrollo profesional del personal evaluado. Las evaluaciones del desempeño más efectivas no sólo supondrán un proceso bidireccional como éste, sino que también analizará las relaciones existentes entre el trabajador evaluado y otras personas con las que suele estar en contacto. Durante este proceso, una de las partes más esenciales de la conversación es el desarrollo de metas y objetivos con fechas de cumplimiento para la consecución de éstos.
Retroalimentación del sistema de evaluación	Se verifica si se alcanzaron los objetivos propuestos, desde la fase de planificación hasta la retroalimentación al empleado. Esto con la firme idea de perfeccionar el proceso. Es de hacer notar, que el proceso es continuo para optimizarlo.

Fuente: Sánchez y Calderón (2012).

2.5 Usos de la Evaluación del Desempeño

Según Garvin (2003), para muchas organizaciones, la meta principal de un proceso de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Un sistema que se ha diseñado y comunicado correctamente puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados.

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos los cuales pueden dividirse en: base de datos, reclutamiento y selección, desarrollo de recursos humanos, monitoreo del personal y programas de compensación (Cuadro n° 3).

Cuadro N°3

Aplicaciones y propósitos de la Evaluación del desempeño

Propósito o aplicación	Proceso
Base de datos	Inventario de talentos del recurso humano de la empresa (características, actitudes, habilidades fin hacer el reclutamiento y la selección del personal
Reclutamiento y selección	Da información con relación a como las personas se integran e identifican con sus puestos, tareas y competencias.
Desarrollo de Recursos Humanos	La evaluación del desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado. Identificadas las deficiencias que limitan el desempeño exitoso para establecer programas que permitan solventar dichas limitaciones
Monitoreo del personal	Proporciona realimentación al personal evaluado sobre su desempeño y posibilita el desarrollo de sus actividades mediante planes de mejoramiento profesional.
Programas de compensación	Ayuda a conocer que personas se sienten motivadas y satisfechas con la organización; adicionalmente, saber quienes deben recibir aumentos o promociones.

Fuente: Chiavenato (2009; 2004); Garvin (2003).

2.6 Responsabilidades en la Evaluación del Desempeño

Según Chiavenato (2004):

la responsabilidad por la evaluación del desempeño se determina de acuerdo con las políticas de recursos humanos adoptada por la organización; puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al gerente y empleado conjuntamente, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación de desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción. (p. 357)

En las empresas, el responsable de la evaluación del desempeño es el gerente o supervisor con la capacitación

de la coordinación de recursos humanos o de gestión de recursos humanos; quien es el encargado de establecer los medios (métodos y técnicas) y los criterios para tal la evaluación.

En este sentido, Chiavenato (ob. Cit) asume que la evaluación del desempeño, con este esquema, recorre las sucesivas sendas:

- 1.- Formulación de objetivos por consenso;
- 2.- Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto;
- 3.- Actuación y negociación en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos de desempeño;
- 4.- Desempeño;
- 5.- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados;
- 6.- Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua. (p. 358-359)

Empero existen organizaciones en donde la evaluación del desempeño es llevada por un comité nombrado con personal perteneciente a diversas dependencias o departamentos. En este sentido, la evaluación es compuesta y realizada por un grupo de personas. Entre estas personas es necesario que se encuentre un especialista en evaluación; que por lo general, es el gerente de recursos humanos.

En este sentido, para cualquier modelo o esquema seleccionado, el requerimiento fundamental es la dar realimentación al empleado durante una entrevista especial. En la cual se enuncien los aspectos positivos del desempeño y las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el empleado tenga una visión realista del resultado de sus esfuerzos.

3. METODOLOGÍA

El diseño que presenta la investigación es de carácter no experimental, definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), como aquella que “se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 205). Asimismo, se ubica en un diseño transeccional, que según los autores citados con anterioridad se trata “de una exploración inicial en un momento específico” (p.209). Apoyados en una investigación descriptiva y de campo. Según Palella y Martins (2006) señalan que el estudio de campo consiste “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p.97), y al respecto Arias (1999) enuncia que los estudios descriptivos “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o supo con establecer su estructura o comportamiento” (p. 19).

En relación a la población Webster (2000), la define como “la recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador. En este caso, se tomó como población de estudio a los treinta y

nueve (39) empleados, adscritos al Servicio Autónomo de Administración Tributaria del estado Lara (SAATEL). Por ser una población finita se consideró a toda la población para el estudio. La estructura funcional y el personal adscrito a las diferentes dependencias se encuentran distribuidos de la en el cuadro n° 4.

Cuadro N° 4
Personal que conforma SAATEL

Estructura funcional	Personal
Intendencia	3
Oficina de recaudación	12
Oficina de fiscalización	9
Oficina de sumario	2
Oficina de consultoría jurídica	3
Oficina de administración y finanzas	10
Total	39

Fuente: Elaboración propia (2012)

Para la confiabilidad del cuestionario se aplicó el alpha de Cronbach obteniendo un valor de 0,87; considerado por DeVellis citado por Landero y González (2011) como muy bueno; ya que enuncia que “por debajo de 0,6 es inaceptable; de 0,60 a 0,65 indeseable; entre 0,65 y 0,70 mínimamente aceptable; de 0,70 a 0,80 respetable y de 0,80 a 0,90 muy buena” (p. 156).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los datos se emplearon las técnicas propias de la estadística descriptiva, por cuanto el análisis e interpretación de la información se efectuó tomando como punto de referencia las tendencias porcentuales de las respuestas, así como la interpretación de los instrumentos aplicados tales como: guía de observación (cuadro n° 5), entrevista semi-estructurada (cuadro n° 6) y FODA (cuadro n° 7).

Cuadro N°5
Instrumento N°1 Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN	
PROCESO O ACTIVIDAD OBSERVADA: Evaluación del desempeño laboral en SAATEL	
ASPECTO OBSERVADO	RESULTADOS
Un alto grado de Desmotivación por el personal adscrito. Mala Comunicación entre el Jefe y el Empleado. El personal trabaja de forma aislada No existe trabajo en equipo	No se siente identificado con la organización. Existe un alto grado de Distinción Jefe-Empleado Se dedica exclusivamente a sus funciones, no van más allá. No colaboran con sus compañeros

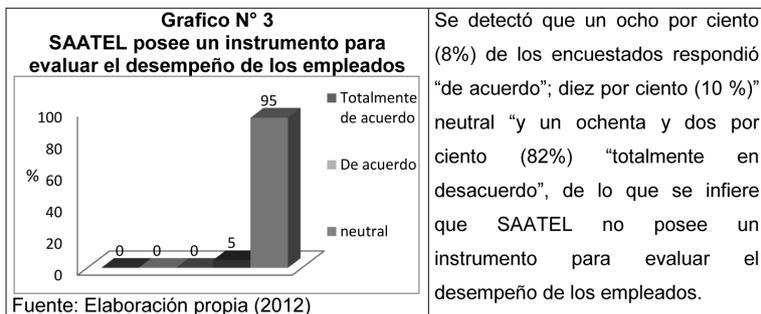
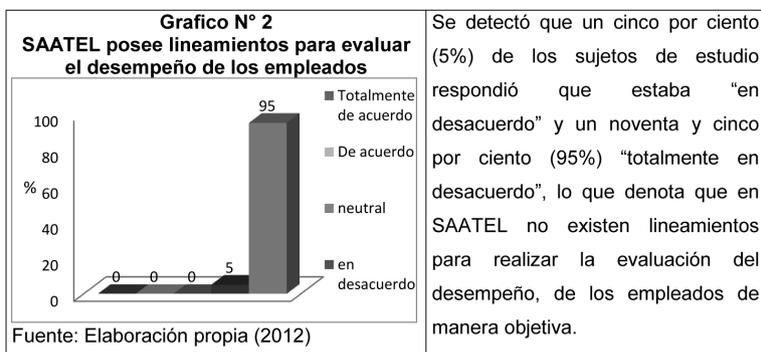
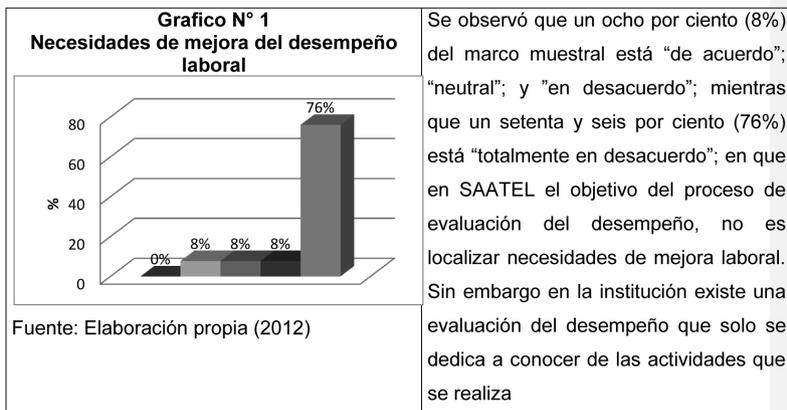
Fuente: Elaboración Propia (2012)

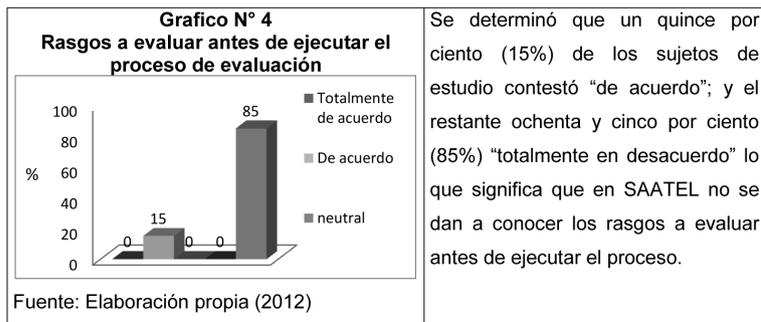
Cuadro N°6
Instrumento N° 2 :Entrevista no estructurada. MATRIZ DE ANÁLISIS RELACIONAL

Aspectos considerado	Proceso de evaluación del desempeño del personal de SAATEL
Informante N° 1	Opinó que en SAATEL el proceso de evaluación del desempeño debe representar para el personal mejora de desempeño y realimentación, Además, considera que si los resultados de la evaluación arroja desarrollo insuficiente debe la institución volver a capacitar mediante cursos, seminarios, y otros a un potencial no aprovechado. Esto se debe a que la evaluación indica errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal
Informante N° 2	Consideró que deben existir estándares de desempeño para llevar a cabo la evaluación, que constituyan parámetros que permitan mediciones más objetivas, como las referidas a desempeño mediante el análisis de las labores, en las responsabilidades laborales y en la descripción del puesto. De igual manera indica este experto que el proceso de evaluación del desempeño proporciona información valiosa que facilita determinar cómo se administran los recursos humanos de la organización objeto de estudio.
Informante N° 3	Expresó que la evaluación de desempeño debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera cómo el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades y por lo cual debe estar relacionado directamente con el cargo/puesto y el empleado debe recibir realimentación adecuada, para así reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización. Es por ello que este experto considera que la evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa
Análisis Crítico	Hecha la triangulación de la información se determinó que para SAATEL es imprescindible realizar la evaluación del desempeño para obtener información fiable sobre la manera cómo realizan las labores los empleados y programar actividades de capacitación del personal para mejorar su desempeño, y así les permita ascensos en su trabajo.

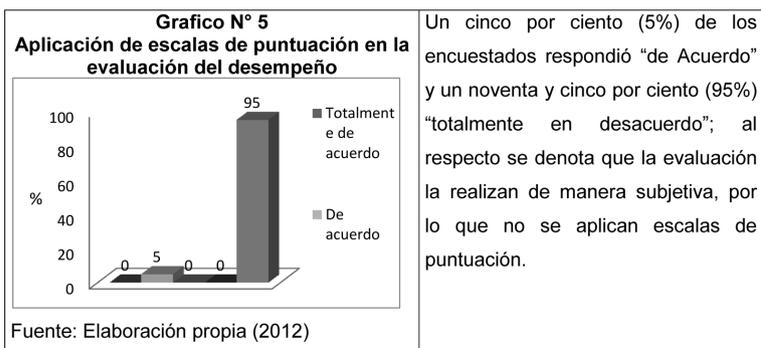
Fuente: elaboración propia (2012)

Instrumento N° 3. Resultado de aplicación del cuestionario

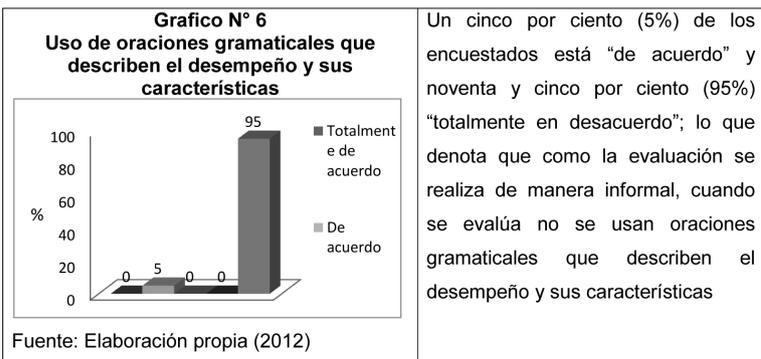




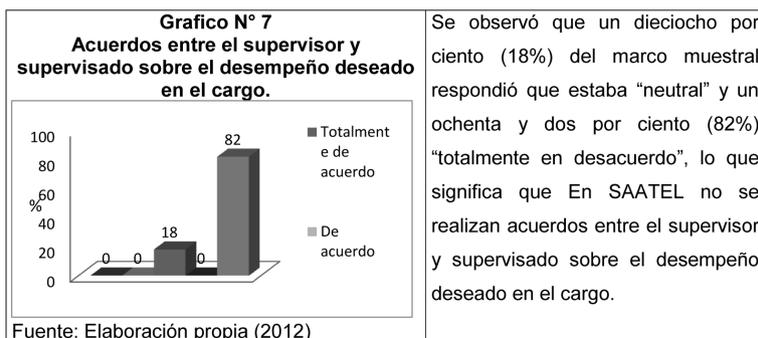
Se determinó que un quince por ciento (15%) de los sujetos de estudio contestó "de acuerdo"; y el restante ochenta y cinco por ciento (85%) "totalmente en desacuerdo" lo que significa que en SAATEL no se dan a conocer los rasgos a evaluar antes de ejecutar el proceso.



Un cinco por ciento (5%) de los encuestados respondió "de Acuerdo" y un noventa y cinco por ciento (95%) "totalmente en desacuerdo"; al respecto se denota que la evaluación la realizan de manera subjetiva, por lo que no se aplican escalas de puntuación.



Un cinco por ciento (5%) de los encuestados está "de acuerdo" y noventa y cinco por ciento (95%) "totalmente en desacuerdo"; lo que denota que como la evaluación se realiza de manera informal, cuando se evalúa no se usan oraciones gramaticales que describen el desempeño y sus características



Se observó que un dieciocho por ciento (18%) del marco muestral respondió que estaba “neutral” y un ochenta y dos por ciento (82%) “totalmente en desacuerdo”, lo que significa que En SAATEL no se realizan acuerdos entre el supervisor y supervisado sobre el desempeño deseado en el cargo.

De lo antes expuesto, se infiere que en lo que respecta a la evaluación del desempeño se debe proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto, por cuanto los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Razón por la cual es necesario que tengan niveles de medición o estándares verificables. En este sentido Garvin (2003), Chiavenato (2004) y Paéz (2006) expresan que para muchas organizaciones, la meta principal de un proceso de evaluación es el mejoramiento del desempeño conjuntamente con un proceso de realimentación en relación a los objetivos propuestos para la toma de decisiones a fin de mejorar el desempeño, de acuerdo a las políticas de la institución. Según Parra (2000), deben “definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño” (p. 1); y por último, “el sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores” (p. 1)

En este orden de ideas, Chiavenato (2004), manifiesta que la evaluación del desempeño forma parte de un proceso integrado de gestión y desarrollo del recurso humano, con el cual se puede obtener información sobre la gestión del recurso humano, lo que sirve de guía para la toma de decisiones en esta materia. (p. 354-357)

Es menester aclarar que el sistema debe calificar únicamente elementos de importancia vital para obtener

éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. En este sentido, la evaluación necesita de estándares de desempeño, por ser los parámetros que permiten que las mediciones sean más objetivas, así lo expresa Parra (2000) “la evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa” (p. 1); desde esta perspectiva, Terán (2006), alude que existen elementos frecuentes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño, estos son: estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Mediciones del desempeño que son los sistemas de calificación de cada labor; deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño y elementos subjetivos del calificador. (p. 39-40)

Por otro lado, las organizaciones que buscan ser eficientes y eficaces en la prestación de servicios, tal como es el caso de SAATEL Lara, deben evaluar y conocer sus fortalezas, debilidades oportunidades, amenazas y riesgos. El análisis FODA, también conocido como análisis estratégico constituye un instrumento idóneo para sentar las bases necesarias para elaborar los lineamientos estratégicos para mejorar el proceso de evaluación del servicio autónomo de administración tributaria del estado Lara.

Cuadro N°7
Instrumento N° 4. Matriz FODA

SAATEL	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Recursos Humanos Calificados Trabajo en equipo Eficiencia en los procesos	Capacitación técnica Falta de comunicación interna y externa. Desarrollo personal
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Capacitación técnica para el personal mediante alianzas estratégicas con Institutos de Educación Superior	Mejorar evaluación del personal de SAATEL	Definir criterios de Evaluación del desempeño laboral que haga el proceso más eficiente.
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Falta de comunicación interna y externa. Solapamiento de actividades. Demora en los procesos internos. Carencia de lineamientos estratégicos conducentes a mejorar la evaluación del desempeño de la organización Inexactitud referente al análisis y validación de perfiles de cargo por competencia. Influencia de factores externo (familia, salud, finanzas entre otros) en el desempeño	Capacitar al personal mediante cursos de comunicación efectiva, efectividad en la labor realizada y planificación estratégica. Validar los perfiles de cargo por competencia. Minimizar los factores externos de incidencia en el desempeño de los empleados mediante el trabajo en equipo.	Mejorar los niveles de comunicación (cursos, charlas, talleres, entre otros) Detectar y eliminar el solapamiento de actividades Activar los procesos internos. Mejorar la evaluación del desempeño, con el respectivo análisis y validación de los perfiles de cargo por competencia.

Fuente: Elaboración propia (2012)

5. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA MEJORAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVICIO AUTÓNOMO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DEL ESTADO LARA (SAATEL)

1º Emplear como estrategia de evaluación del desempeño medir el potencial humano y su plena aplicación. (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 otra, los individuales).

2º Separar la ejecución del proceso de evaluación de desempeño de la ejecución del proceso de perfeccionamiento y capacitación del personal.

3º Utilizar datos de rendimiento concretos.

4º Separar la evaluación presente de las pasadas y esperadas, para tener mayor objetividad en el desempeño laboral del empleado.

5º Fomentar la equidad

6º Hacer una evaluación ascendente (que incluya también al jefe)

7° Emplear como estrategia de evaluación de desempeño la autoevaluación de los propios trabajadores

8° Hacer la evaluación a todos los trabajadores, delegando responsabilidades.

9° Analizar los problemas en concreto: Descubrir las deficiencias, Diferencias entre objetivo y rendimiento real, Comparaciones entre trabajadores, Comparaciones en el tiempo

10° Determinar las causas de las deficiencias en el rendimiento: Individuales, Psicológicas y Organizativas. Una vez descubiertas las deficiencias y sus causas hay que intentar de solventarlas, bien reduciendo o controlando las deficiencias que existen, o evitando que se produzcan deficiencias.

11° Cuando los avisos y consejos no mejoran el desempeño se debe trasladar al empleado o reestructurar el puesto de trabajo,

6. REFERENCIAS

Se determinó que se emplea el sistema formal, tradicional, de evaluación del desempeño para valorar a los empleados. Además, existen problemas de supervisión, de integración del trabajador en la organización o en el cargo que ocupa, falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. Además, se observó que SAATEL no utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, ni tiene asignaciones de incentivos económicos, ni promueve la formación, capacitación o motivación de sus empleados.

Se determinó que una de las fortalezas la representa el proceso de evaluación del desempeño en SAATEL; motivado a que valida y redefine las actividades de la institución; permite mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral; incorpora el tratamiento de los recursos humanos RRHH como parte básica de la organización; mantiene niveles de eficiencia

y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la institución.

En lo que respecta a las oportunidades se puede mencionar que brinda información a los empleados que deseen mejorar su rendimiento: establece estrategias de mejoramiento continuo cuando el candidato obtiene un resultado negativo; da oportunidades de desarrollo profesional.

En lo que atañe a las debilidades se tiene que en SAATEL no se mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores; tampoco estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos; no se atiende con prontitud los problemas y conflictos

Finalmente, las amenazas detectadas en el proceso de evaluación del desempeño laboral están referidas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores; rutina y generalización de los resultados de las evaluaciones así como retardo en el procedimiento

En lo relativo a los lineamientos estratégicos para la evaluación del desempeño del Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL) se estableció que existía la necesidad de elaborar un cuerpo de lineamientos para que la institución pueda identificar a los sujetos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Estos lineamientos le permitirá a la empresa llevar a cabo una evaluación de desempeño laboral óptima, para dinamizar su política de Recursos Humanos ofreciendo oportunidades a los individuos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

7. NOTA:

1 Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara (SAATEL)

Se crea por orden del ciudadano Gobernador del Estado Tcnel. Luís Reyes Reyes mediante decreto de creación y regulación Nro. 6445, publicado en Gaceta Oficial Ordinaria número 5607 de fecha 30/12/2005 y comienza sus funciones el 26/02/2006.

Por esta razón indica en su artículo 4: “Corresponde al Servicio Autónomo de Administración Tributaria del Estado Lara el ejercicio de todas las funciones y potestades atribuidas para la organización, administración, recaudación, percepción, verificación, inspección, control y fiscalización de los Ingresos Estadales de Carácter Tributario, conforme al ordenamiento jurídico, así como el ejercicio de las potestades relativas a la erogación de los gastos para su propio funcionamiento...”. Asimismo, está conformado de manera funcional la siguiente: 1. Intendencia; 2. Oficina de Consultaría Jurídica; 3. Oficina de Auditoría Interna; 4. Oficina de Administración y Finanzas; 5. Oficina de Fiscalización y 6. Oficina de Recaudación

8. REFERENCIAS

- Arias, Fidias. (2006). El Proyecto de Investigación. 5ta edición. Editorial Episteme. Venezuela
- Arias, Fidias. (1999). El Proyecto de Investigación. 3ra edición. Editorial Episteme. Venezuela
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Colombia. México
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. 3era edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana. México.
- Dessler, Gary. (2001). Administración de Personal. 8va. Edición. Editorial Pearson educación. México
- Dolan, Simón, Valle, Ramón, Jackson, Susan y Schuler, Randall. (2007). La gestión de los recursos humanos (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Espinoza, Virgilio y Vallés, Luis. (2005). Administración de recursos humanos. Proyecto: Fortalecimiento comercial, financiero, gerencial y empresarial de pequeños productores y exportadores de café. FCPB/OIC/TWIN. Nicaragua
- García, Rocío. (2011). Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. año 2011. Tesis para optar al grado de Gerencia en Recursos Humanos. Disponible en: http://scholar.google.co.ve/scholar?q=Evaluaci%C3%B3n+de+desempe%C3%B1o+aplicado+al+personal+administrativo+titular+del+Liceo+Bolivariano+%E2%80%9CPedro+Arnal%E2%80%9D%2C+del+Municipio+Sucre%2C+Estado+Sucre.+a%C3%B1o+2011.&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2011&as_vis=1 (Consultado : 01-02-2014)
- Garvin, David. (2003). Crear procesos efectivos de gestión del recurso humano. Bilbao: Editorial Deusto. Harvard Business Review.
- Hernández Roberto, Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw- Hill.
- Landero, René y González, Mónica. (2011). Estadística con SPSS y metodología de la investigación. Editorial trillas. México.
- Mondy, Wayne y Noe, Robert. (1997). Administración de recursos humanos. Prentice-hall hispanoamericana, S.A. 6ta. Edición. México. Título original Human Resource Management. Traducción: Adolfo Deras

Quiñones.

Morales, Juan y Velandria, Néstor. (1999). Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Mc Graw Hill. Colombia

Ocampo, Guadalupe. (2004). Evaluación de la gestión pública y la auditoría del desempeño: propuesta para implantar una estrategia de evaluación del desempeño en la Contraloría Interna de la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión. Tesis para optar al grado académico de maestro en ciencias con especialidad en administración pública. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Comercio y Administración.

Palella, Stracuzzi Santa, Martins, Feliberto. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 2da edición. Caracas.

Parra, Mauricio. (2000). La evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. Revista electrónica ISSN: 1577-5348. Grupo RHM de Comunicación. Cádiz, España. Disponible en: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=28>. Consultado el: 15-05-2010

Sánchez, Jorge. y Calderón, Viviana. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencia que afectan su auditoría. Revista científica Pensamiento y Gestión N° 32. Revista de la Escuela de Negocio de la Universidad del Norte. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>. Consultado: 01-03-2014.

Sastre, Miguel y Aguilar, Eva. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw-Hill.

Stoner, James. Freeman, Edward y Gilbert, Daniel (1996). Administración. Prentice México: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A

Terán, María. (2006). Evaluación del Personal Aplicando el Cuadro de Mando Integral. Caso Empresa Moldec. S.A. Trabajo de Grado para optar al título de Maestría en Dirección de Empresa. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/928/1/T393-MBA-Ter%C3%A1n-Evaluaci%C3%B3n%20del%20personal%20aplicando%20el%20cuadro%20del%20mando%20integral,%20caso%20empresa%20Moldec%20S.A..pdf>. Consultado: 01-11-2014)

Webster, Allen. (2000). Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3era. Edición. McGraw-Hill Interamericana. Colombia. Título original: Applied statistics for business and economics. Traductor: Yelka María García.

Werther, Williams. y Davis, Keith. (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ta. Edición. Editorial Mc.Graw Hill Interamericana. México.