



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**AUDITORÍA DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CASO: EMPRESA INVERSIONES VIP-CABLE C.A. SAN ANTONIO DEL
TÁCHIRA**

AUTOR: DEYAMILE C. MORA

Tutor: Dra. Elsa Carrasquero F.

San Cristóbal, Julio 2012



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**AUDITORÍA DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CASO: EMPRESA INVERSIONES VIP-CABLE C.A. SAN ANTONIO DEL
TÁCHIRA**

Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Auditoría Integral

AUTOR: DEYAMILE C. MORA

Tutor: Dra. Elsa Carrasquero F.

San Cristóbal, Julio 2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Deyamile C. Mora, para optar al Grado de Especialista en Auditoría Integral, cuyo título es **AUDITORÍA DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO: EMPRESA INVERSIONES VIP-CABLE C.A. SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los doce días de julio de 2012

Dra. Elsa Carrasquero F.
C.I. V.-

AGRADECIMIENTO

A dios que con su infinita Misericordia me acompaña en cada momento de mi vida.

A la Dra Elsa Carrasquero F. por infundir en mí el ánimo que en oportunidades se opacaba; por su confianza y su excelente trato. ¡Qué Dios la bendiga!

A todas aquellas personas que impartieron sus conocimientos, tiempo, y paciencia para poder llegar a concluir esta investigación.

Gracias.....

ÍNDICE GENERAL

PP

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Justificación e Importancia	10
Alcance	13
CAPITULO II.....	14
MARCO TEORICO.....	14
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas.....	19
Definición de Términos	79
Operacionalización de las Variables	81
CAPITULO III.....	82
MARCO METODOLOGICO	82
Tipo de Investigación	83
Diseño de la Investigación.....	84
Población y Muestra.....	84
Técnica de Recolección de Datos.....	85

Validez	86
Confiabilidad.....	87
Técnicas de Análisis de Datos	88
CAPÍTULO IV.....	90
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	90
CAPÍTULO V.....	116
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
CAPITULO VI.....	121
PROPUESTA	121
Factibilidad.....	122
I FASE	129
CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.....	129
II FASE	150
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON RESPECTO AL METODO 360°	150
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	166
ANEXOS.....	170
ANEXO A.....	171
INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL.....	171
ANEXO B.....	176
VALIDACION DEL INSTRUMENTO	176
ANEXO C.....	179
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	179

LISTA DE CUADROS

CUADROS	PP
1 Operacionalización de la variable	81
2 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores. Funciones	91
3 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores. Tareas.	94
4 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores. Responsabilidades	97
5 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Calidad del Trabajo. Indicadores. Eficiente.	100
6 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Calidad del Trabajo. Indicadores. Eficaz	102
7 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relaciones con las Personas. Indicadores. Comunicación	104
8 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relaciones con las Personas. Indicadores. Conflicto	106
9 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relaciones con las Personas. Indicadores. Negociación	109
10 Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Estabilidad emotiva. Indicadores. Emociones.	112

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PP
1 Indicadores. Funciones	92
2 Indicadores. Tareas y Responsabilidades	95
3 Indicadores. Responsabilidades	98
4 Indicadores. Eficiente	100
5 Indicadores. Eficaz	102
6 Indicadores. Comunicación	104
7 Indicadores. Conflicto	107
8 Indicadores. Negociación	110
9 Indicadores. Emociones	113

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS

	PP
1 Ambiente Externo e Interno en la empresa	25

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

AUDITORÍA DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
CASO: EMPRESA INVERSIONES VIP-CABLE C.A. SAN ANTONIO DEL
TÁCHIRA

Autor: Deyamile C. Mora

Asesor: Dra.Elsa Carrasquero F.

Año: 2012

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue proponer un programa de auditoría para el proceso de la evaluación del desempeño en la empresa INVERSIONES VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira. Estuvo apoyada en una investigación de campo con carácter descriptivo. La población estuvo conformada por treinta y dos (32) empleados, la muestra fue aplicada a través de un censo. Como instrumentos de recolección de datos se utilizó la encuesta tipo cuestionario conformado por veinticuatro (24) ítems con alternativas de respuestas: siempre, algunas veces, nunca. El mismo fue sometido a una validez de juicio de expertos y se calculó la confiabilidad, dando como resultado 0.78 considerado alto en el coeficiente de Alpha de Cronbach. Para el análisis de los resultados se tabularon los datos haciendo un cálculo de frecuencia de respuesta para luego hacer un análisis inferencial descriptivo y finalmente contrastar con el marco teórico. En función de los datos obtenidos se concluyó la necesidad de un programa de auditoría para la evaluación del desempeño del personal de la empresa, el cual permitió establecer mecanismos de aprendizaje en una fuente de información y conocimiento que interrelaciona causas, efectos, procesos y gestión del cambio para perfilar oportunidades de mejoras, a fin de innovar valor y lograr calidad en la prestación del servicio, corrigiendo las irregularidades detectadas, sirviendo de referencia para auditorías futuras. Se dejó una serie de recomendaciones a la empresa, para que logre una mejor productividad.

Descriptor: Programa de Auditoría, Evaluación del desempeño. Método de evaluación de 360°.

INTRODUCCIÓN

Desde inicio del período de prueba, el nuevo trabajador es observado y evaluado para tomar la decisión de vincularlo definitivamente a la organización. Además, uno de los deberes de todo superior es juzgar el comportamiento laboral de sus colaboradores para ascenderlos, recompensarlos, trasladarlos, entrenarlos o despedirlos.

De allí, que la organización requiere información sobre el desempeño de sus colaboradores para tomar decisiones sobre bases justas y objetivas. El ser humano necesita conocer tanto sus aspectos fuertes como los puntos mejorables de su conducta laboral para planear su propio futuro. La evaluación del desempeño ofrece información de control de sistema de la administración de personal, pues indica si se está logrando su propósito que no es otro que el desarrollo del máximo potencial laboral de la energía humana de la empresa. No tiene sentido realizar los esfuerzos de la gestión de la energía humana, sin medir sus resultados. Aunque la escogencia de un método de evaluación del desempeño depende de los objetivos que se persiguen y de los recursos disponibles. Este debe incluir objetivos específicos, acordados conjuntamente entre el evaluador y el evaluado para ser alcanzados durante el período siguiente.

Por ello, un programa de evaluación del desempeño mal diseñado o mal ejecutado trae consecuencias negativas, tales como el deterioro de las relaciones jefe-subalterno y conductas conflictivas de los trabajadores que se consideran injustamente evaluados.

Por lo tanto, mientras la evaluación del desempeño mide los niveles del producto final del sistema de la administración de personal, que es el desempeño laboral, la auditoría de personal suministra información sobre los

resultados específicos obtenidos mediante la ejecución de los programas de personal. La auditoría ofrece la oportunidad de conocer las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos planeados, al mismo tiempo que apunta hacia las causas del posible desfase al detectar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y presupuestos. El propósito de esta función es mejorar permanentemente la eficiencia de la gestión de personal.

Sin embargo, la auditoría no puede tener un carácter fiscalizador sino de apoyo, la cual sirve para resaltar tanto los aspectos positivo como negativos de la gestión de la fuerza laboral.

Dentro de este contexto, la siguiente investigación nace por una inquietud de la autora motivado a que se han observado deficiencias en la aplicación del método de 360 grados en la evaluación del desempeño en la empresa Vip-cable C.A. San Antonio del Táchira, originando falta de identificación del empleado con la organización, conflictos entre el personal, falta de trabajo en equipo.

Es por ello, que el objetivo general del presente estudio es proponer un programa de auditoría para la evaluación del desempeño laboral del personal en la Empresa, que contribuirá a que exista un mejor control sobre la aplicación del método de evaluación, logrando de esta forma un fortalecimiento en el ambiente laboral de la organización que se verá reflejado en los niveles de rendimiento de los empleados de dicha empresa. Para obtener el diseño de dicho programa fue necesario el desarrollo de los objetivos específicos, constituidos por el diagnostico de la situación actual del talento humano con relación al desempeño laboral en la empresa, la identificación de los elementos de la evaluación del desempeño que se aplican, determinar los procedimientos aplicados en el proceso de auditoría para la evaluación del desempeño laboral en la empresa y por último diseñar

el programa de auditoría para la evaluación del desempeño del personal de la empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira.

La metodología utilizada fue descriptiva con un diseño de campo, con una población y muestra objeto de estudio estuvo conformada por treinta y dos (32) personas que laboran en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue la observación directa, la encuesta tipo cuestionario constituido por veinticuatro (24) preguntas con alternativas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, ante las cuales el sujeto seleccionó una sola alternativa.

En este sentido, la investigación consta de los siguientes capítulos los cuales se describen a continuación.

En el capítulo I se exponen el planteamiento del problema, formulación, objetivos de la investigación general y específicos, justificación y delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se plantean los antecedentes y bases teóricas de la investigación, igualmente la definición de los términos básicos y la operacionalización de las variables en estudio.

En el capítulo III, se presenta el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez tratamiento estadístico y los procedimientos de la investigación.

En el capítulo IV se especifican las cifras arrojadas del instrumento aplicado y el análisis de los resultados obtenidos.

En el capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo VI la propuesta formulada a seguir con la finalidad de obtener un programa de evaluación del personal exitoso, seguidamente las referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día, se vive en la era del conocimiento, donde el recurso humano es actualmente llamado Talento Humano y considerado en las organizaciones como el Capital que les produce una ventaja competitiva central para poder desarrollar sus procesos. Como guardianes naturales del capital humano, se espera que los jefes de recursos humanos lideren su desarrollo; sin embargo, son muchas las organizaciones, que no cuentan con un proceso de planificación estratégica para su capital humano y mucho menos con un método consistente para describirlo y medirlo.

Según el profesor Jac Fitz-Enz citado por Harvard Business el padre del método comparativo del capital humano menciona: “cinco formas de evaluar un proceso de recursos humanos. ¿Cuánto cuesta?, ¿Cuánto tarda?, ¿Cuánto se consigue?, ¿Cuántos errores o defectos ocurrieron en el proceso? Y ¿Cómo respondieron los empleados al estudio de la satisfacción con el trabajo?”¹.

Lo anteriormente mencionado, puede ser aplicado a tres prácticas. Adquirir talento (costo de la contratación), desarrollarlo (coste de la formación) y retenerlo (costo del cambio). Tradicionalmente, los jefes de recursos humanos colocan su capacidad para reducir los costos de los procesos de recursos humanos, en lugar de concentrarse en los resultados.

¹ *Retener a los Mejores Empleados*. Barcelona. Gestión 2000. 2006. p.45

Es por esto que se hace necesario tener en consideración aspectos como la distribución adecuada de las cargas de trabajo en función de perfiles predefinidos, evitando la duplicidad de funciones y detectando exceso o déficit de personal; efectuar evaluaciones de desempeño que permitan detectar debilidades en cuanto a competencias, actitudes y valores del personal, que deberán ser corregidas ajustando los programas de reclutamiento y selección; generar programas de capacitación que permitan adecuar al personal a las exigencias actuales. El resultado de la aplicación de los aspectos antes mencionados, generará oportunidades de negocio para la empresa y oportunidades para los empleados.

De lo señalado, se deriva la evaluación del desempeño, según Bohlander y otros autores” es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”². Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de la persona; en consecuencia sus resultados deberán ser conocidos por el trabajador a fin de poder trabajar en conjunto para mantener las fortalezas y disminuir las debilidades detectadas. La evaluación del desempeño mejora la calidad profesional, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas y sobre todo su contribución dentro de la empresa.

No obstante, las empresas necesitan realizarle a la evaluación del desempeño un seguimiento y revisión, para ver si se está aplicando como debe ser. En este punto entra a jugar parte la auditoría la cual dentro de sus procedimientos esta el elaborar el programa de auditoría, este es planeado y

² *Administración de Recursos Humanos*. México. International Thomson editores .2001.p.312.

elaborado con anticipación, debe ser de contenido flexible, sencillo, conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

Según Tellez define el programa de auditoría en el cual:

Se prevé los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en el que se van a aplicar, así como los papeles en que se van a registrar los resultados y el personal que va a ser designado para realizar el trabajo³.

Los programas sirven de guía al auditor y a sus ayudantes, en el se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos. Los programas se concretan a señalar solo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionaran los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias, en el se registraran posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

En las empresas de servicio de televisora por cable el contacto entre los empleados y clientes, se repite centenares de veces al día, por esto es necesario ofrecer una oportunidad óptima para construir y reforzar una relación positiva entre la empresa y los clientes, lo cual se constató mediante las revisiones efectuadas en las visitas a la empresa. Los empleados que trabajan en los departamentos de atención al público son los ojos del cliente o del cliente potencial, ellos son, realmente la empresa misma. Aprovechar al máximo cada uno de estos puntos vitales de contacto exige que la Gerencia se centre en mantener un personal excepcional que brinde a sus clientes un mejor servicio; en cuanto a: cortesía, exactitud, rapidez, profesionalismo y un seguimiento completo en sus requerimientos.

³ *Auditoría un enfoque práctico*. México Thomson. 2004. p230

De allí, que al visitar la empresa se pudo observar que a pesar de que se está desarrollando un método de evaluación del desempeño persiste ausentismo, rotación de personal, quejas por parte de los clientes en cuanto a la atención y servicio prestado, es por esto que la empresa necesita que se realice una auditoría a la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores para que de esta forma exista eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

Lo anteriormente expuesto permite afirmar, el empleado descortés en el contacto con el cliente, puede destruir o desacreditar a la empresa. Lo que realmente constituye la diferencia para los clientes es la calidad del servicio y el grado de excelencia que perciban en cuanto a la forma de cómo la compañía les sirve antes, durante y después de la venta del servicio. El mantenimiento del personal exige una serie de cuidados especiales entre los que se encuentran los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo, esto con el fin de mantener al personal satisfecho y motivados, e inducirlos a permanecer en la empresa y sentirla suya.

De acuerdo a lo anterior, en la búsqueda de prestar un mejor servicio la Gerencia de la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira, inicia un plan de evaluación del personal con el método de evaluación de 360° con la finalidad de motivar al personal y obtener una eficacia en el desempeño. Sin embargo, por estarse implantando, dicha evaluación no se ha previsto realizar auditorías al mismo y se corre el riesgo de que la importancia atribuida al procedimiento y a los formularios llegue a convertirse en la preocupación fundamental, relegando a un segundo plano las necesidades y fin primario de la evaluación.

Por lo antes expuesto, si no se cumple con el proceso de evaluación traerá como consecuencias, la no identificación de problemas de importancia crítica que se presenta en la evaluación de personal, errores subjetivos en la evaluación del desempeño, desmotivación del personal en la realización de sus actividades, retardo en el logro de metas establecidas por la empresa, repercutiendo esto en la atención al cliente.

En virtud de lo anterior, se observa con preocupación, y se considera necesario realizar un programa de auditoría para, de esta manera, ayude a la organización en la identificación, comprobación, evaluación de la validez del instrumento a aplicar y aminorar de esta forma las exposiciones significativas de riesgo a irregularidades que se puedan presentar.

Es oportuno, proponer un programa de auditoría para la evaluación del desempeño laboral, el cual es clave para obtener confiabilidad e integridad en la información, eficacia y eficiencia de las operaciones, así como tener un seguimiento en el control del funcionamiento destinado a asegurar la calidad del proceso y por consecuencia tener también, un control posterior para determinar en qué medida el sistema ha cumplido los objetivos asignados.

En razón a la problemática antes expuesta se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuál será la situación actual del talento humano de la empresa con relación a la evaluación del desempeño en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira?

¿Cuáles serán los elementos de la evaluación del desempeño laboral y auditoría que actualmente se aplican en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira?

¿Cuáles serán los procedimientos aplicados en el proceso de auditoría para la Evaluación del Desempeño laboral del personal en la Empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira?

¿Al elaborar un programa de auditoría permitirá el mejoramiento de la evaluación del desempeño en Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de Auditoría para la Evaluación del Desempeño laboral del personal en la Empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira

Objetivos Específicos

- 1) Diagnosticar la situación actual del Talento Humano con relación al desempeño laboral en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira
- 2) Identificar los elementos de la evaluación del desempeño que se aplican en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira
- 3) Determinar los procedimientos aplicados en el proceso de auditoría para la Evaluación del Desempeño laboral del personal en la Empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira

- 4) Diseñar el Programa de auditoría para la evaluación del desempeño del personal de la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira

Justificación e Importancia

Son múltiples y variados los retos que la organización tiene ante sí, como la entrada de nuevos competidores, un panorama político incierto, una economía de alta volatilidad, el rápido avance de la tecnología y la escasez del recurso humano calificado. Es por esto que las organizaciones deben ser flexibles en el ambiente de trabajo, para lograr de esta manera que el personal coopere, colabore, adquiera sentido de pertenencia, se sienta inspirado por lo que hace, y que su trabajo tenga un significado especial.

De allí, esto se traduce en un compromiso con la organización, para apoyar su eficiencia y su capacidad para competir. Los supervisores reconocen la importancia de la evaluación del desempeño, ya que proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, al empleado, jefe, organización.

Para Chiavenato⁴ la evaluación del desempeño, beneficia a los jefes porque les proporciona medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados. Además les comunica a estos la mecánica de la evaluación del desempeño y a través de esta como se está desarrollando la misma. Favorece a los subordinados, ya que les da la oportunidad de conocer los aspectos en cuanto a comportamiento y

⁴ *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Mc. Graw Hill.2000. p.365

desempeño que la empresa valora más en sus funciones. También le permite estar al tanto de las expectativas que tiene su jefe acerca de su desempeño sus fortalezas, debilidades. Las estrategias que su jefe aplicara con el fin de mejorar su desempeño, y las que él como empleado debe tomar por su cuenta para auto corregirse y tener mayor atención en el trabajo.

Por último, ayuda a la empresa, porque por medio de la evaluación se identifica a los empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y se seleccionan aquellos que tienen condiciones de promoción o transferencias. Esto trae como resultado que la empresa puede tener una mejor dinámica en su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados en el desarrollo personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

En tal sentido Münch y García afirma que la evaluación del desempeño laboral es “una actividad de análisis, compromiso y formación del trabajador, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización laboral”⁵.

Entonces, se puede decir que la evaluación, orienta la actividad y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser. Sin embargo, no se ha establecido un modelo que permita evaluar el desempeño de los trabajadores, donde los gerentes y supervisores deben inspeccionar, verificar y hacer acompañamiento técnico al trabajador para poder determinar su nivel de eficiencia.

⁵ *Fundamentos de la administración*. México. Segunda Edición. Editorial Trillas. 2002. p.6

Este estudio, constituye un valioso aporte teórico, metodológico y práctico. En el orden teórico, la siguiente investigación busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos sobre la evaluación del desempeño y la auditoría encontrar explicaciones a la situación interna y el entorno que afectan la evaluación.

En la práctica y por diversas razones, el proceso de la evaluación del desempeño presenta deficiencias. Las cuales se deben, a la falta de preparación del gerente para la revisión de la evaluación, por carecer de habilidades, objetividad, y el desagrado que manifiesta por la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación, convirtiéndose ésta en una fuente de fricción entre gerentes y empleados. Entre otras causas uso excesivo de instructivos los cuales no son muy claros. Todo esto ocasiona un análisis ineficaz del desarrollo de las actividades, e igualmente conlleva a que el empleado no reciba una retroalimentación continua sobre su desempeño.

Es importante que la organización implemente medidas dirigidas a superar las deficiencias anteriormente mencionadas, y es motivo por el cual se hace necesario diseñar un programa de auditoría para la evaluación del desempeño. El cual se caracteriza por ser flexible, puede y debe ser modificado, de acuerdo con las circunstancias específicas de los casos concretos en los cuales deba ser aplicado. Permite planear, definir con claridad y comunicar al empleado las normas con las que se va a valorar su desempeño. Así como simplificar el proceso, eliminando tareas y pasos donde sea posible. Garantizando un mínimo de calidad en la evaluación.

En el orden práctico esta investigación es relevante, ya que sirve de apoyo a futuros trabajos de programas de auditoría para la evaluación del desempeño. En este sentido y con el fin de lograr el cumplimiento de los

objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumentos para medir la evaluación del desempeño. A través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.

Alcance

La presente investigación plantea el diagnóstico de la situación actual, apreciación de alternativas de solución y la propuesta de un programa de auditoría para la evaluación del desempeño laboral aplicable a una empresa en particular, en este caso de estudio en Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira para el período 2011-2012, pero puede ser extendido a todas aquellas organizaciones que quieran ganar competitividad y tengan el deseo de mejorar continuamente; lo cual hace posible su diseño e implementación en cualquier empresa grande o pequeña.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Toda investigación debe estar sustentada con aportes y teorías relacionadas al estudio a desarrollar las cuales deben tener pertinencia y relevancia. En este sentido, se realizaron consultas a las diferentes fuentes de información y estudios donde se abordan las variables de la propuesta, procediéndose a seleccionar algunas investigaciones. Debe señalarse que sobre la evaluación del desempeño se han realizado algunos trabajos de investigación ya que este tema ocupa un espacio importante dentro de las organizaciones.

Al respecto, Veliz A⁶ se refiere a los antecedentes como la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudios realizados fundamentalmente en instituciones de educación superior reconocidas o, en su defecto, en otras organizaciones. Los antecedentes pueden ser tesis de grado o postgrado, trabajos de ascenso, resultados de investigaciones institucionales, ponencias, conferencias, congresos, revistas especializadas, entre otros. Estos también pueden ser de carácter nacional o internacional. Deben presentarse en orden secuencial. Cuando no se encuentran antecedentes exactos sobre el tema en estudio, pueden utilizarse otros que sean los más próximos al área en cuestión.

⁶ *Cómo Hacer y Defender una Tesis*. Caracas Venezuela. Editorial. Texto. 2007.p.65

Para sustentar teórica y conceptualmente el estudio, se consideró el análisis de estudios culminados que tienen relación con la propuesta de investigación.

En este sentido, y de acuerdo a la información recopilada, se señalan dos (2) a nivel internacional, uno (1) a nivel nacional y uno (1) regional, referidos a continuación.

Desde la perspectiva internacional Así mismo Hernández, C (2007), llevó a efecto una investigación titulada **La Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos de ESSALUD. Perú.** Realizo investigación, que tuvo como objeto determinar la incidencia de la auditoría de Gestión como instrumento de evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los recursos humanos en el seguro social ESSALUD, de Lima Metropolitana – Perú. El diseño de la investigación se ubico en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo documental. .La población está constituida por todos las dependencias de ESSALUD ubicadas en Lima Metropolitana y la muestra para este estudio es representativa seleccionado a ESSALUD – Área de Recursos Humanos en el periodo financiero del 2001 – 2002. Se aplico a través de una guía de entrevistas a los profesionales relacionados con el área de investigación y encuestas; mediante el diseño de cuestionarios, con preguntas elaboradas para ser respondidas por el personal que labora en la empresa y que tiene relación con el problema.

En relación a la auditoría de gestión los resultados obtenidos en la investigación permiten establecer, que la evaluación realizada contribuye en gran medida con la efectividad, eficiencia y economía de los recursos humanos, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los planes y programas del área de recursos humanos para llevar a cabo una gerencia en

forma optima que facilite la supervisión o monitoreo llevadas a cabo en forma permanente, puntual y asegurar el seguimiento de las medidas correctivas.

También recomienda que los directivos de las instituciones públicas y privadas faciliten la realización de este tipo de auditoría, porque permite determinar si se están logrando los resultados previstos en las normativa institucionales y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso y utilizar la de gestión como herramienta para obtener, la mayor fuente de información del área de recursos humanos que le permitirá flexibilizar y adoptar la organización y administración de acuerdo a los resultados obtenidos.

Esta investigación sirve de aporte para el presente trabajo, ya que resalta el papel que realiza la auditoría como una herramienta clave, que debe ser tomada en cuenta por los directivos, para mejorar la eficiencia, economía, capacitación de su recurso humano.

De igual manera Rodríguez, L (2001). **Análisis de la evaluación de Desempeño al personal de la Administración Pública. Universidad Nuevo León. México.** Realizo un análisis de la normal evaluación de desempeño al personal de la administración pública. La investigación es documental de tipo monográfica, de carácter analítico y comparativo. En el mismo se analizan los diferentes instrumentos de evaluación de desempeño atendiendo a las técnicas de recopilación, análisis e interpretación de la información, propia de los estudios de base documental para la revisión, análisis y comparación a fin de establecer semejanzas y diferencias entre el contenido y alcance de los instrumentos de evaluación revisados, cuyos resultados muestran mayoritariamente aspectos semejantes partiendo del hecho de que muchos de ellos tienen un origen común. Por ello se concluye que es importante destacar que prevalecen elementos abordables desde una perspectiva colectiva como semejanzas en el contenido. La evaluación de

desempeño se realiza con miras a unificar criterios que satisfagan expectativas dentro de la organización de la administración pública.

El trabajo expuesto contribuye en esta investigación, en el sentido de que la evaluación debe ser aplicada, y analizada para poder efectuar los respectivos correctivos y lograr su efectividad cada vez que se aplique.

En el ámbito nacional, el trabajo realizado por Lima, R (2007) **Diseño de un Sistema de Control de Gestión, Basado en Indicadores que Permita Medir el Desempeño del Departamento de Producción de la Empresa Oster de Venezuela S.A.** la de investigación fue de tipo descriptivo, bibliográfico y de campo, con un método de recolección de datos de 18 preguntas abiertas y cerradas a los integrantes del departamento objeto de estudio, elaborado para optar a la especialidad en contaduría mención costos, el cual titula: Donde concluye que: La empresa presenta una debilidad bastante significativa en el área de producción debido a que presenta ineficiencia en el proceso productivo. Así mismo señala: “Es importante mencionar que dentro del proceso productivo existen una serie de elementos que hacen que el mismo se vea afectado de forma directa como lo son los materiales, la mano de obra y capacidad productiva.

Uno de esos factores que afecta directamente a la producción es la mano de obra; ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa; los cuales se pueden observar en ser eficiente y competitivos dentro de un tipo de mercado, el empleado debe estar plenamente identificado con la organización y debe sentirse motivado para que su labor sea la mejor, lo cual se traduciría en altos niveles de eficiencia y productividad”. Por otro lado “.... es primordial mencionar la importancia que tiene el desempeño del personal dentro de la cadena de valores, debido a que el mismo tiene gran efecto sobre las actividades dentro del proceso, al tener un alto índice motivación, mejora la eficiencia del personal y los porcentajes de desperdicios y los defectos deben ser insignificantes”.

Este trabajo tiene una estrecha relación con el presente estudio puesto que deja en manifiesto la importancia que tiene el desempeño del personal de una empresa y los resultados favorables o desfavorables que puede tener para ella, cuando no están bien orientadas una de las partes que conforman el todo de la compañía, es por ello, que se tomó este trabajo como referencia puesto que cumple con objetivos similares al presente estudio.

A nivel regional, Ramírez, N. (2010), **Optimización de la evaluación del desempeño mediante Estrategias Gerenciales en las áreas Administrativas del Hospital Sanatorio Antituberculoso de San Cristóbal Estado Táchira**. El objeto general es la búsqueda de estrategias gerenciales que optimicen la Evaluación del desempeño en las áreas administrativas de este hospital. La metodología se orientó bajo un nivel descriptivo con un paradigma cuantitativo y diseño de campo transversal no experimental, con una modalidad de proyecto factible. La población está conformada por 13 empleados de las áreas administrativas. Para la recolección se utilizó la encuesta mediante un cuestionario aplicado al personal empleado. Se obtuvo altos porcentajes de respuestas en la categoría algunas veces y nunca, lo cual revela que el personal no conoce la misión del hospital, no cumplen con los objetivos propuestos, ni se les notifica los resultados obtenidos de las reuniones cuando se discuten temas laborales, también se desconocen las normas y procedimientos, existiendo escasa retroalimentación y seguimiento de las actividades.

De igual manera las evaluaciones no contribuyen a mejorar las actividades del puesto de trabajo, no se conocen las debilidades y fortalezas del personal. El sistema de registro de la información no está actualizado. Los equipos usados no están acorde a los cambios tecnológicos. Aunque existe un alto porcentaje de cooperación entre los empleados y deseo de auto desarrollo, no se fomenta el liderazgo, la motivación al logro, entrenamiento y capacitación.

Se concluye que existen diversos factores a nivel de evaluación del desempeño, que están afectando el rendimiento de los empleados, de acuerdo a los resultados obtenidos es necesario implementar nuevos lineamientos que contribuyan a mejorar el desempeño laboral, en cuanto a la eficiencia en el trabajo, desarrollo personal. Por tal motivo se propusieron estrategias como mesas de trabajo, formación de los empleados y equipamiento de las áreas administrativas del hospital.

La investigación anterior sirve de referencia al presente trabajo, para tomar en consideración el papel importante que tiene el ambiente interno en el desempeño de los empleados.

Bases Teóricas

Toda investigación requiere de una revisión de estudios previos que permitan comparar diversas situaciones ocurridas y su vinculación con la investigación. Esta constituye el eje central como son; la evaluación del desempeño, los elementos evaluación del desempeño laboral, auditoría, programa de auditoría para la evaluación del desempeño del personal de la empresa. Los procedimientos de evaluación del desempeño son utilizados desde el siglo XVI, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades, para tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros.

Es por ello, que durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de los equipos utilizados como medio de aumentar la productividad de la empresa. Pero con esto no se resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización. En

aquella época el personal era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y la motivación se daba a través en los intereses salariales. A partir de la teoría de la administración y con el seguimiento de la escuela de las relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque pasando el empleado al primer plano. Esto trajo como consecuencia, reformular las técnicas administrativas., que fueran capaces de crear condiciones para lograr un mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización.

Por lo tanto, el área de recursos humanos ha experimentado cambios sustanciales, en cuanto al nombre y procedimientos empleados. La denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de recursos humanos, gestión de capital humano, administración de capital intelectual. A diferencia de tiempos anteriores en donde la organización realizaba su mayor inversión en los productos, servicios y clientes. En la actualidad la inversión se realiza en el personal, ya que este es el que posee el conocimiento, de cómo crear, producir, desarrollar, mejorar los productos y servicios. Al respecto Chiavenato señala “Construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas”⁷.

Es por medio del personal y las actividades que este desarrolla, que las organizaciones logran mantener o ganar ventajas frente a la competencia. En consecuencia de lo anteriormente expuesto surge la estrategia de recursos humanos. La cual consiste en un plan general que adopta la organización para verificar que el personal cumpla con la misión y objetivos de la misma. Debido a que los empleados pasan el mayor tiempo de sus vidas trabajando se crea una dependencia del logro de sus objetivos personales junto con los objetivos de la organización. Y esto conlleva a que la organización, deba

⁷*Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill.2002. p.10.

canalizar los esfuerzos del personal para que este alcance sus objetivos individuales y lograr que se beneficien ambas partes.

Asimismo, uno de los principales obstáculos que se pueden presentar en una organización es la incapacidad para reclutar y lograr mantener una eficiente y motivada fuerza laboral. En este aspecto influye la filosofía general, cultura organizacional, y la equidad, que reine en la empresa. En relación con el empleado este debe tener un conocimiento claro de los objetivos, así como los métodos aplicados, considerar que su trabajo está acorde a sus capacidades, y que existe justicia en las recompensas que recibe por su desempeño. Aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización depende del trato que reciban los empleados dentro de la misma.

Sin embargo, la confianza en la organización es fundamental para la conservación y mantenimiento del personal, así como la responsabilidad no solo es una exigencia para las organizaciones sino también y en especial, para las personas que laboran en la misma.

Es oportuno señalar, que el 08 de Octubre de 1988, fue fundada en la ciudad de San Antonio del Táchira, INVERSIONES VIP-CABLE C.A. Se creó como uno de los más ambiciosos proyectos de telecomunicaciones de la zona, avalado con la más moderna tecnología. Su principal actividad es la prestación de servicios de telecomunicaciones, producción y comercialización de señales de televisión por cable, acceso a Internet a través de cable MODEM, servicios de telefonía, además de ventas de espacios comerciales. El sistema de ventas y mercadeo se realiza desde las oficinas ubicadas en San Antonio y Ureña con un grupo de vendedores estratégicamente asignados en diferentes puntos.

Tiene como misión brindar con excelencia, múltiples servicios de telecomunicaciones conectando los hogares venezolanos al mundo, contribuyendo, a impulsar el continuo desarrollo de Venezuela. Su visión es liderar el mercado, innovando en tecnología y servicios, superando las expectativas de los clientes, e Impulsa el desarrollo integral del personal, respaldando su accionar, con sofisticados sistemas.

Dentro de los valores tienen:

Respeto: Se valora la individualidad, y dignidad de las personas, dándoles igualdad de oportunidades.

Honestidad: Se conduce con transparencia y veracidad, a través de las actitudes y acciones. Se dice lo que se piensa, y se hace lo que se dice.

Lealtad: Se es fiel a los principios y las actividades, que están determinadas por el sentido de pertenencia a la compañía.

Ética: Se actúa con ética, se respeta la palabra, y se hace lo que es correcto, ante los clientes, y ante el personal de la empresa.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los gerentes vigilan la forma de trabajar de los empleados y evalúan el modo en que esto se ajusta a las necesidades de la organización. Saben del valor que representan los empleados para la organización y buscan maximizar la contribución de cada persona. En lo referente a la evaluación del desempeño existen diversas opiniones.

Para Forsyth⁸, la evaluación es una oportunidad para asegurar resultados futuros en cuanto a valorar el rendimiento de la persona, programar su futura actividad y funciones, sentar objetivos individuales específicos, identificar las necesidades de promoción y definir la actividad en

⁸ *Formación y Promoción del Personal*. España. Editorial Gedisa. 2000. p.15

tal sentido dar las explicaciones necesarias, obtener feedback de confirmación, corroborar los vínculos de responsabilidad, o quien rinde cuentas a quién, examinar el progreso de las carreras profesionales a largo plazo y transmitir motivación.

Según Dolan⁹ implica tomar en consideración los siguientes aspectos; Los resultados obtenidos en el trabajo, el comportamiento desarrollado, y los atributos relacionados con el puesto de trabajo.

De acuerdo con Mondy y Noe, “es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo”¹⁰.

Sobre la base de los puntos de vista anteriores, se considera la evaluación del desempeño, como una revisión de las capacidades, conocimientos y aptitudes de las personas, en función de la actividad que realiza, y la responsabilidad que tiene a su cargo para lograr el objetivo asignado. Esta sirve de guía para el que la realiza, porque puede observar las debilidades, fortalezas en el desempeño, y por consiguiente tomar medidas pertinentes para solventar la situación.

Proceso de la Evaluación del Desempeño

El desempeño es el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente.

En relación con el proceso de evaluación del desempeño Mondy y Noe¹¹, especifica que los factores ambientales externos e internos influyen en el mismo. El ambiente externo comprende el sector laboral, las consideraciones legales, sindicatos, accionistas, competidores, clientes y la economía. Los

⁹ *La Gestión de los Recursos Humanos*. Colombia. Editorial. Mc Graw Hill. 2.000. p.165

¹⁰ *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial Prentice Hall. 1997. p. 326.

¹¹ Mondy y Noe. *Administración de Recursos Humanos*. op. cit., p.32.

factores internos, incluyen la misión, políticas, cultura corporativa, estilo gerencial, los empleados, la organización informal. Estos factores inciden en las relaciones entre el departamento de recursos humanos y los demás departamentos de la organización.

Para la presente investigación el ambiente externo e interno en la empresa son fundamentales a tener en consideración al desarrollar la evaluación del personal.

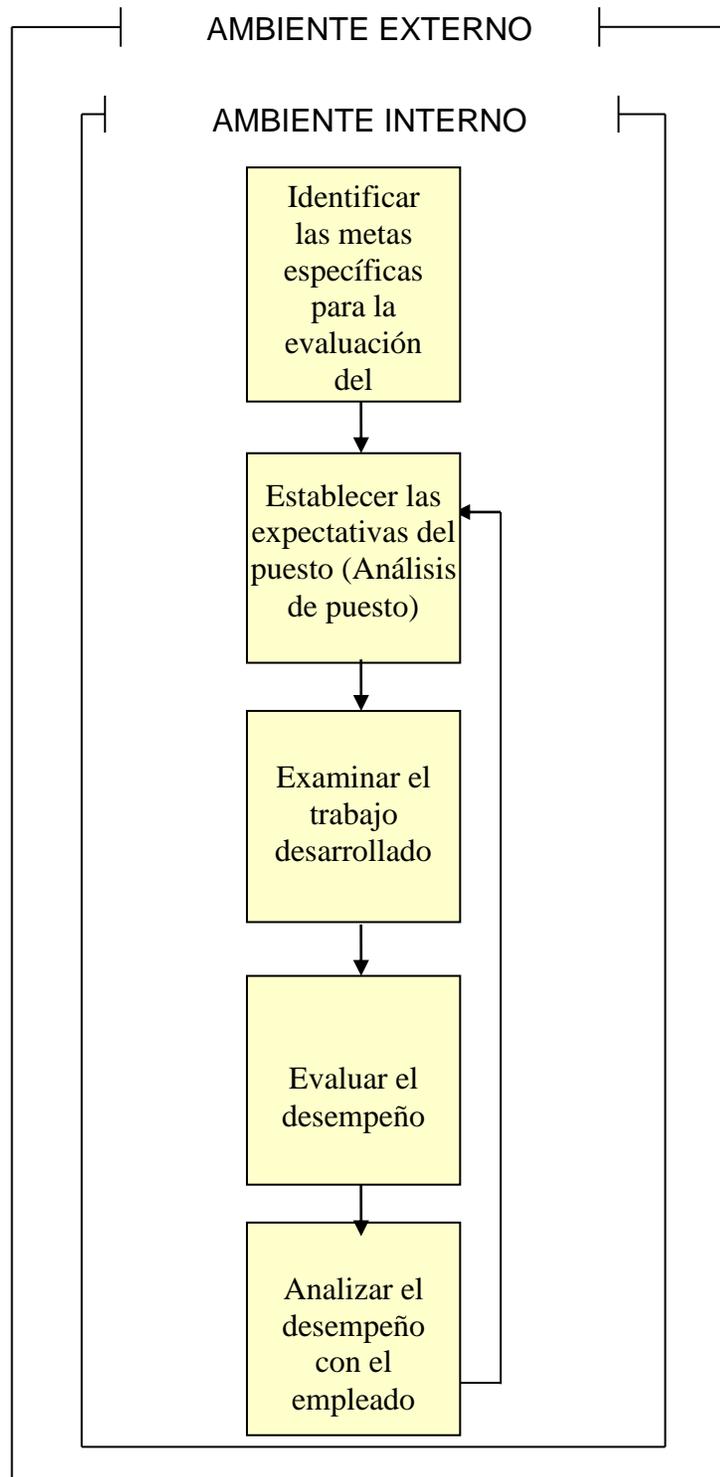


Figura N° 1. Ambiente Externo e Interno en la empresa
FUENTE: Mondy R. y Robert Noe (1997)

La persona o personas encargadas de calificar la evaluación del desempeño de los empleados varían de una compañía a otra. Este puede ser calificado por su supervisor inmediato, compañeros de trabajo, un grupo, subordinados, el mismo empleado a través de la auto evaluación, clientes, o una evaluación integral (360°). Sin embargo Mondy y Noe¹² señala que los gerentes de línea juegan un papel importante, y son los responsables de llevarla a cabo.

En cuanto a la frecuencia con que se debe realizar la evaluación, no existe un tiempo establecido para realizar la evaluación del desempeño. Existen organizaciones que tienen determinados sistemas anuales formalizados y obligatorios de evaluación. Lo que se debe tomar en consideración es que si la evaluación no se realiza en el momento oportuno puede, dar una falsa imagen de la persona, y por otra suministra al evaluador un feedback no valido, y genera frustración e insatisfacción en el evaluado, ya que no recoge el esfuerzo por el realizado.

Métodos de Evaluación

El gerente de recursos humanos puede escoger entre varios métodos de evaluación, la selección del mismo depende del propósito de la empresa, el proceso del desempeño laboral es centrado en una tarea basada en la investigación continua de su propia actuación, de esta manera irá tomando conciencia de las situaciones que se le presentan.

Para Bohlander y otros autores, los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de: “manera genérica de acuerdo con lo que miden. Características, conductas o resultados”¹³. Los métodos basados en características son más subjetivos, aunque también son los de mayor

¹² Mondy y Noe. *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.331

¹³ Bohlander, Snell y Sherman. *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.327-328

aplicación. Entre las características que se consideran importantes en el puesto están la confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo. A diferencia de los métodos que estudian la conducta brindan a los empleados información más orientada a la acción, lo que implica que son mejores para el desarrollo. Los métodos con base en los resultados ganan popularidad, ya que se concentran en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

1.- METODOS DE CARACTERISTICAS

Estos métodos están diseñados para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como (confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que se consideran importantes para el puesto y la organización en general.

Ventajas

- * Fácil comprensión y de aplicación simple
- * Su costos son económicos

Desventajas

- * Estos métodos no son útiles para asesorar a los empleados
- * Tienen un alto potencial para errores de calificación
- * No son útiles para asignar recompensas, o tomar decisiones de promoción

Dentro de este tipo de método se tienen:

- * Escalas Graficas
- * Distribución Forzada
- * De forma Narrativa

1.-1 Escalas Graficas

Se emplea generalmente para medir los criterios relacionados con la evaluación de las personas, en cuanto a las aptitudes, cualidades, rasgos de conducta y conocimientos.

En este método, se procede a registrar en una escala, los juicios acerca del desempeño luego esta se divide en categorías normalmente de 5 a 7 en número que con frecuencia se definen por adjetivos, tales como sobresaliente, promedio, o no satisfactorio. Aunque se puede emplear una escala general, este método permite el empleo de más de un criterio de desempeño. Los factores que se escogen para la evaluación suelen ser de dos tipos: a) relacionados con los resultados expresados en la cantidad y calidad del trabajo, y b) factores de comportamiento, necesarios para lograr los resultados, como perseverancia, sociabilidad, estabilidad emocional, carácter, confiabilidad, iniciativa y cooperación.

1.2- Distribución Forzada

Este método exige que el evaluador elija forzosamente entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen ser igualmente favorables o desfavorables. Las declaraciones están diseñadas para distinguir entre un desempeño exitoso y otro pobre. El evaluador elige una declaración, sin saber cuál describe en forma correcta una conducta exitosa en el puesto.

1.3- De forma Narrativa

A diferencia del método de escalas de calificación, que proporciona una forma estructurada de evaluación, el de forma narrativa requiere del evaluador que escriba en un ensayo en forma descriptiva las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo.

2.- METODOS DE COMPORTAMIENTO

Se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no debería) exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación.

Ventajas

- * Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación.
- * Utilizan dimensiones específicas de desempeño
- * Son aceptables para los empleados y superiores
- * Se utilizan para las decisiones de recompensa y promoción

Desventajas

- * Su desarrollo y uso puede requerir mucho tiempo
- * Su implementación es costosa
- * Tiene cierto potencial para los errores de calificación

Los métodos de comportamiento se clasifican en:

- * Método de Incidente Crítico.
- * Método de Escala para la Medición del Comportamiento (BARS).

- * Método de Escala de Observación del Comportamiento (BOS).

2.1.- Método de Incidente Crítico

En este método se deben tener un registro por escrito de acciones muy favorables y muy desfavorables en el trabajo. Es un incidente crítico cuando una acción afecta significativamente la efectividad del departamento, ya sea de manera positiva o negativa, el supervisor la anota. Al final del período de evaluación, el supervisor utiliza estos registros junto con otros datos, para evaluar el desempeño del empleado.

2.2.- Método de Escala para la Medición del Comportamiento (BARS)

Combina elementos de las escalas tradicionales de calificación y el método de incidente crítico. Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño, identificada mediante el análisis del puesto. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores de puntos según la opinión de los expertos.

2.3- Método de Escala de Observación del Comportamiento (BOS)

La escala de observación se basa en incidentes críticos, está diseñada para medir la frecuencia con que observa cada una de las conductas. Permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Identifica las necesidades de capacitación, separa a los buenos empleados de los malos.

3.- METODOS DE RESULTADOS

Muchas empresas evalúan los logros de los empleados por los resultados que obtienen mediante su trabajo. Las evaluaciones en base a los resultados son más objetivas y otorgan más autoridad a los empleados, ya que pueden decidir los métodos que utilizan para lograrlos (dentro de ciertos límites).

Ventajas

- * Fomentan el establecimiento de metas en conjunto
- * Enlazan el desempeño de la persona con la organización

Desventajas

- * Pueden utilizarse criterios contaminados
- * Fomentan una perspectiva a corto plazo

Entre los métodos de resultados se pueden citar.

- * Mediciones de Productividad
- * Administración por Objetivos

3.1- Mediciones de Productividad

En este método las mediciones se relacionan de manera directa con lo que logran los empleados y los resultados que benefician a la organización. Como ocurre en los siguientes casos. A los vendedores se les evalúa con base al volumen de ventas. Los trabajadores de producción son evaluados por el número de unidades que producen o por la cantidad de defectos que detectan. A los ejecutivos se toma como base las utilidades o la tasa de crecimiento de la empresa.

Para el éxito de este método, no basta limitarse a observar las cifras de producción o venta sino también tomar en consideración factores como cooperación, adaptabilidad, iniciativa y preocupación por las relaciones humanas.

3.2- Administración por Objetivos

La administración por objetivos es un sistema que abarca un ciclo que comienza con el establecimiento de las metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo a ese punto. Los empleados establecen de manera conjunta los objetivos con sus superiores, los cuales les conceden cierta discrecionalidad en la forma de alcanzarlos. Las metas establecidas de manera conjunta hacen que el empleado sea participe del proceso. El papel del evaluador cambia del de árbitro al de consejero y facilitador.

Al finalizar la evaluación, el empleado y el supervisor se reúnen para una entrevista de evaluación. Y revisan el grado hasta el que han alcanzado los objetivos y luego repasan las acciones necesarias para resolver los problemas. En este momento, se establecen los objetivos para el siguiente período de evaluación, y se repite el proceso.

Para la presente investigación el método de evaluación aplicado por la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira C. A. fue la Evaluación por 360°.

4.- MÉTODO DE 360 °

Como se señalo anteriormente, en esta investigación se tomo en consideración para la propuesta el método de evaluación de 360°. La cual permite evaluar y recibir feedback sobre el desempeño (que se hace y cómo se hace) de una manera sencilla, que requiere de objetivos y estándares de cumplimiento, alineados con las necesidades de la organización o institución. Bohlander y otros autores “este método pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados y clientes”.¹⁴ Con objeto de evitar las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas de los sistemas comentados y obtención de información, las organizaciones han comenzado a utilizar el método denominado de 360°.

Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de la situación, en este sentido, este método es especialmente válido como sistema que aporta feedback al evaluado y se conecta con la filosofía de la gestión de la calidad total, generando un mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

El mismo autor señala las ventajas y desventajas del método de 360°. ¹⁵

Ventajas

- El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.
- La calidad de la información es mayor. (La calidad de los entrevistados es más importantes que la cantidad)
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total porque hace hincapié en los clientes y los equipos, internos y externos.

¹⁴ Bohlander, Snell y Sherman *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.322

¹⁵ Ibid, p.323

- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no solo una.
- La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular al desarrollo personal de los empleados.
- Estimula y promueve la comunicación vertical y horizontal entre gerentes, personal administrativo, técnico y comercial.

Desventajas

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que se ha confabulado.
- Pueden haber opiniones encontradas a pesar de que todas ellas sean exactas desde el punto de vista de quien lo omite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.
- Los empleados podrían jugar con el sistema mediante evaluación mutua que carecen de validez.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de 360°, deben cumplirse con una serie de etapas o pasos. Para lograr alcanzar el desempeño de evaluación en cualquier organización se deben contar con un personal apto que permita competir en el demandante ambiente empresarial. Entonces, es importante expresar que la evaluación del desempeño juega un papel fundamental en las empresas ya que a través de ella se puede determinar cuál es personal más competente para ejercer las actividades inherentes a los cargos.

Para Alles el camino que debe seguirse es el siguiente:

1) Definición de las competencias que tanto cardinales como específicos de la organización y / o del puesto según corresponda. Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación del desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente para la evaluación de 360°, pueden tomarse un menor número de competencias.

2) Diseño de la herramienta. Soporte del proceso, es decir, el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.

3) Elección de las personas. Los que van a intervenir como evaluadores superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante acotar que estas evaluaciones son anónimas y que las personas son elegidas por el evaluado.

4) Lanzamiento del proceso. Dar a conocer el proceso, se da con los interesados y los evaluadores.

5) Relevamiento y procesamiento de los datos. Las evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.

6) Comunicación a los interesados. Se le comunica a los interesados los resultados de la evaluación de 360°.

7) Informes. Solo se le proporciona al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.¹⁶

En el proceso de evaluar el desempeño de los subordinados utilizando el método de 360°, es necesario incluir como evaluadores a distintas personas que formen parte de la organización tanto interna como externa, es decir los evaluadores pueden ser pares, subordinados, supervisores, clientes, en general personas que estén en contacto con el evaluado y puedan emitir un juicio con relación a su trabajo.

¹⁶ *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires. Ediciones Granica.2011. p150

Esto lo reafirma Alles cuando manifiesta que “los evaluadores deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias” .¹⁷

Para la citada autora, algunos de los evaluadores pueden ser las siguientes.

1) Clientes. Este proceso de la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso.

2) Empleados. Participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras y garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

3) Miembros de equipos. Es muy importante ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.

4) Supervisores. El proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir la mitad o menos del tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.

5) Managers. Les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes.

Sin embargo, durante la evaluación del desempeño utilizando el método de 360° cada uno de los evaluadores intervinientes debe llenar un cuestionario o formulario anónimo donde plasmará su opinión con relación a la labor desempeñada por el evaluado en condiciones normales de trabajo, y la actuación del mismo cuando trabaja bajo presión. Con relación a esto, la misma autora expone que las herramientas de evaluación de 360° consisten en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones.

¹⁷ Alles M. *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. op. cit., p.154

1) Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.

2) Se realiza sobre los mismas competencias pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia.

Parafraseando a Alles en el método de 360° una persona que será definida como “yo” será evaluada por ocho sujetos diferentes, entre los que se encuentran clientes internos, personas que le informan (subordinados), clientes externos, compañeros de trabajo o pares de su posición, supervisor, el mismo (autoevaluación), el jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe y otra personas como proveedores.

De acuerdo con la autora citada anteriormente, no se realiza una evaluación de todos contra todos, se eligen uno o dos personas por cada uno de las categorías de los evaluadores mencionados anteriormente. Es importante acotar, que los evaluadores serán siempre elegidos por el mismo evaluado, por tal razón se debe subrayar la confidencialidad del proceso, para que los evaluados seleccionen de manera inteligente a personas que aporten información válida sobre cómo se están realizando las cosas, con el propósito de que se obtenga un resultado que sirva como base para el desarrollo de las competencias del evaluado.

Para poder conservar la objetividad de la evaluación del desempeño, y que este tipo de valoración genere confianza tanto a los evaluados como los evaluadores, las planillas con las respuestas de las evaluaciones deben ser procesadas por un consultor externo de prestigio profesional y representatividad, quien se encargara de procesar la información y dar devoluciones esto o feedback a personas de altos niveles ejecutivos. Esto lo reafirma Alles cuando expresa que:

No es posible ganar la confianza de los evaluadores u observadores de las competencias si las evaluaciones de 360° las reciben y procesa el área de recursos humanos de la empresa. Aún cuando tenga la mejor de las imágenes dentro de la organización, debe ser un consultor externo el que reciba la evaluación en un sobre cerrado y en mano o por alguna vía confiable.¹⁸

Así la autora, expresa que el consultor debe realizar funciones de facilitador, pues debe presentar los datos en forma clara y fácil de entender y aconseje sobre las decisiones a emprender o sobre las decisiones que se deben tomar.

Factores Que Generalmente Se Evalúan

-Conocimiento del trabajo

Para Alles el conocimiento es, “ Un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”¹⁹. Los conocimientos constituyen la base del desempeño, sin estos no será posible llevar adelante el puesto o tarea asignada. El tipo de conocimiento variará de posición en posición de organización en organización.

De acuerdo a lo anterior, el conocimiento es la sensibilización o familiaridad obtenida mediante la experiencia o el aprendizaje, sin embargo, en el contexto de las organizaciones no solo importa el conocimiento individual sino también el conocimiento de los grupos de personas de la organización o el conocimiento de la organización en su conjunto.

Funciones

¹⁸Alles M. *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. op.cit., p.168

¹⁹ *Diccionario de Comportamientos*. Argentina. Editorial Granica.2009. p.19

Las funciones que se realizan en el ejercicio de un cargo pueden ser fundamentalmente físicas, cuando se manipulan cosas, máquinas o instrumentos, mentales cuando se manejan información o datos, como registrar las operaciones contables, interpersonales cuando lo que se hace es comunicarse con personas, como atender los reclamos de los clientes.

No obstante, la importancia de las funciones está discriminada por su contribución a los objetivos del cargo y por las consecuencias que se derivan de su no realización. La valoración de las funciones no está relacionada con la frecuencia con que se realiza ni con el tiempo que se requiere para su ejecución; una actividad puede ser poco importante y sin embargo necesita mucho tiempo para realizarse o requerir ejecutarse a cada rato. Después de esta evaluación pueden encontrarse funciones innecesarias o con un aporte insignificante y por lo tanto susceptible de ser eliminados.

Tareas

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Schermerhorn Jr, Hunt J y Osborn R señalan que: “las tareas plantean demandas diferentes a los grupos y tienen implicaciones diversas para la

eficacia grupal. Entre las demandas técnicas de una tarea de grupo se encuentra la secuencia del desempeño, la dificultad y los requerimientos de información”.²⁰ Las tareas complejas en relación con las demandas técnicas requieren soluciones únicas y un mayor procesamiento de información; las tareas complejas en demandas sociales implican dificultades para llegar a acuerdos sobre las metas o los métodos para lograrlas. Naturalmente, es más difícil lograr la eficacia del grupo cuando la tarea es altamente compleja.

Es por ello, que actualmente los grupos de trabajo que se forman son temporales y se emplea cada vez más la rotación de empleados para cubrir tareas de trabajo que requieren un cambio constante. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad, se constituye en una de las tareas de los gerentes, encaminar efectivamente la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Amorós comenta:

La interdependencia en las tareas de los empleados, requiere de la consulta con la gente de los demás departamentos y elementos de trabajo, creándose de esta manera la necesidad de formarse equipos o grupos para tratar de encontrar solución a los problemas que afecten a todos en conjunto.²¹

Esta participación aumenta el compromiso de los empleados en las decisiones, y además brinda recompensas intrínsecas para los mismos; así como posee una influencia todavía no comprobada en algunas variables como la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras. Su uso bien puede ser favorable para la organización, dependiendo de su aplicación, y por lo tanto no seguro para mejorar el desempeño del empleado.

²⁰ *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Limusa, S.A. 2004. p.183

²¹ Amorós. *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. op.cit., p.96

Responsabilidad

Además de las funciones, los cargos tienen una serie de deberes especiales, entre los cuales se destacan: la supervisión del trabajo de los subalternos, la calidad del trabajo, las relaciones personales, el manejo de información y bienes de la empresa.

Guedez define la responsabilidad como:

La capacidad de responder por lo que se hace o se deja de hacer, así como por las correspondientes consecuencias que proceden de lo que se hizo o no se hizo. Responsabilidad equivale a responder, y responder siempre es responder a los demás; es poder responder por todo, a todos, todo el tiempo y en todo lugar²².

La responsabilidad consiste en el cumplimiento de las normas o especificaciones con las cuales se debe realizar el trabajo. Estas normas deben ser establecidas conjuntamente entre el ocupante del cargo, su jefe inmediato y el analista. Es conveniente determinar para cada cargo las consecuencias de los errores que se deben prevenir.

-Calidad del trabajo

La calidad mide el desempeño en relación con aquellas necesidades expresadas y actúa para mejorar el mismo, mediante una acción rápida y decisiva a través de técnicas y equipos sofisticados. Ésta permite que cada trabajador de la empresa tenga un rol en la ejecución de su labor específica dentro de la organización en lugar de limitarse tan solo a una serie de tareas asignadas diariamente. Según Desler señala que la calidad: “mide el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades de los

²² *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial*. Venezuela. Editorial Planeta Venezolana. 2006. p.86

clientes”²³. Por ello, es necesario que para mejorar la calidad debe asegurarse que todos los equipos trabajen siguiendo una política es decir un proceso de despliegue que garantice que sus esfuerzos son congruentes con las metas de la empresa. Reconocer que la capacitación es esencial ya que es fundamental porque proporciona las habilidades analíticas necesarias y también destaca la dedicación de la empresa al programa. Recompensar los esfuerzos de los empleados y los equipos con algo concreto no necesariamente con dinero sino con premio, mercancía o distintivos.

Por otro lado, los empleados aplican sus nuevos conocimientos y las técnicas resultantes de la calidad, desarrollan un fuerte sentido de propiedad en relación con los resultados de la empresa, es decir se sienten más valorados por la gerencia e importantes para la empresa.

Eficiencia

La eficiencia es de naturaleza cualitativa, es aplicable a los procesos logísticos o cualquier área en general, en condiciones ordinarias se propende a la optimización y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, es importante entender que no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamiento de la planificación, debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficiencia se impone.

Fernández y Sánchez señalan:

²³ *Administración de Personal. México*. Editorial Pearson Educación. 2001. p.299

La eficiencia en la organización tiene que ver con el grado de satisfacción de los empleados, satisfacción que estará determinada por el nivel de integración de éstos, el comportamiento de los grupos y, en general, por los diferentes aspectos que configuran en la organización, ya que el entorno social de los trabajadores ejerce una gran influencia sobre la productividad.²⁴

Es por ello, que la búsqueda de la eficiencia organizacional pasó del interés exclusivo, por los métodos de trabajo, por los aspectos técnicos o estructurales y administrativos al interés por satisfacer también las necesidades psicosociales de los trabajadores como garantía de la productividad y medio para conseguir una administración eficiente. La satisfacción del trabajador se asocia con la productividad. Un incremento en la satisfacción llevará consigo un incremento en la eficiencia. Trabajadores satisfechos son trabajadores motivados para el trabajo.

Eficacia

La eficacia constituye un elemento básico para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso.

Los resultados más eficaces se alcanzan cuando se hace uso adecuado, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.

Según Koont y Weihrich²⁵ señala que “el problema de coordinar al personal de línea y de apoyo no es solamente uno de los más difíciles a los

²⁴ *Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación.* Madrid. Ediciones Díaz de Santos. S.A. 1997. p.120

²⁵ *Elementos de la Administración. Un enfoque Internacional.* México. Editorial McGraw- Hill. Interamericana Editores. 2007.p.194

que se enfrenta las organizaciones, sino también la causa de mucha ineficacia". La solución de este problema requiere una gran habilidad administrativa, cuidadosa atención a los principios y paciente enseñanza a personal.

De acuerdo Likert citado por Chiavenato sugiere las siguientes medidas:

1. Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada.
2. Niveles elevados de moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
3. Bajos niveles de rotación de personal y ausentismo.
4. Buenas relaciones interpersonales.
5. Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas).
6. Percepción respecto de los objetivos globales de la empresa.
7. Utilización adecuada de fuerza laboral calificada.
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, que se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales;

- 1.- Alcance de objetivos empresariales.
- 2.- Mantenimiento del sistema interno.
- 3.- Adaptación al ambiente externo.²⁶

Para que la empresa alcance la eficacia debe cumplir estas tres condiciones básicas. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de exigencias de una empresa como sistema abierto. La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo, debido a las relaciones múltiples que establecen con los elementos ligados a la empresa. La

²⁶. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Editorial McGraw- Hill Interamericana Editores. 2000. p.51

organización cumple un papel importante en el logro de la eficiencia y la eficacia empresarial. Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua.

- Relaciones con las personas

Las buenas relaciones interpersonales propician la comunicación efectiva y fomentan la participación del personal en forma conjunta, hacia la búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa. Por el contrario, si las relaciones interpersonales son malas, no se podrán implementar planes de desarrollo organizacional basados en el trabajo en equipo. La identificación del personal con sus compañeros, es un factor condicionante para alcanzar la satisfacción con el trabajo que realiza. Como resultado de que existan buenas relaciones interpersonales es condicionante para lograr que la organización cumpla efectivamente con su Misión y su Visión.

Además, es importante tomar en cuenta que las relaciones interpersonales también se dan entre el personal y los clientes o usuarios de los servicios de la organización, por lo que se debe evaluar la calidad de la atención de los servicios que se ofrecen. La motivación en el personal dentro de la organización es consecuencia de un buen clima organizacional, la misma se da únicamente si existe satisfacción en el trabajo y si los niveles de afiliación entre el personal y la empresa son lo suficientemente sólidos y estables.

El sentido de pertenencia o identificación del personal con su organización, con sus compañeros de trabajo y con las actividades o tareas que realiza, propicia la participación del personal dentro del proceso de mejoramiento continuo y facilita el proceso de cambio o transformación de la cultura organizacional.

Caso contrario, si el personal de la organización no se encuentra motivado y demuestra síntomas de insatisfacción con lo que hace y con todo aquello que le rodea, propiciará la resistencia al cambio y descalificará cualquier intento de mejora, logrando con ello obstaculizar el desarrollo organizacional. La participación del personal de la organización, dentro del proceso de cambio es muy importante para obtener el éxito deseado en el menor tiempo posible, dicha participación dependerá directamente de la motivación que se tenga, la cual debe ser fomentada y deberá de ir acompañada de políticas de reconocimiento al personal.

Es por ello, que los trabajadores perciben un excelente ambiente de trabajo lo que contribuirá a que todos trabajen en armonía y alcancen los objetivos de la organización. Asimismo, dentro de las relaciones existen dos grupos que se forman a partir de las relaciones de los trabajadores que son los grupos formales establecidos por la organización y los grupos informales que son los que se forman fuera de la organización.

A. Relaciones Interpersonales Empleado-Empleado: Son las buenas relaciones de amistad que existen entre los trabajadores de la organización. Cuando existen excelentes relaciones interpersonales dentro de la empresa el clima laboral tiende a ser excelente.

B. Relaciones Interpersonales Jefe-Empleado: Son las buenas relaciones de amistad que existen entre los jefes y empleados de la organización.

Comunicación

Actualmente la comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una organización, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con los clientes. Se considera importante que las organizaciones se mantengan actualizadas pues diariamente existen más empresas, por lo tanto es mayor la competencia y la necesidades de que exista una mejor comunicación para su público interno y externo, así como lograr una imagen e identidad de la empresa.

Según Koont y Weihrich comenta que:

El propósito de la comunicación en una empresa es obrar un cambio: influir en las acciones encaminadas al bienestar de la empresa. Es esencial para el funcionamiento interno de las empresas, dado que integran las funciones administrativas. En especial, la comunicación es necesaria para: 1.-establecer y difundir las metas de una empresa, 2. Trazar planes para alcanzarlas, 3. Organizar los recursos humanos y otros recursos de la manera más eficaz y eficiente, 4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5. Conducir, dirigir, motivar y crear un ambiente en el que las personas colaboren y 6. Controlar el desempeño.²⁷

Existen muchos medios de comunicación por los que una empresa puede mantener comunicación con sus empleados, dando como resultado una mejor relación entre ambos, este se ve reflejado no solo dentro de la empresa si no también al exterior. Esta es una manera de que la empresa mantenga tanto su identidad como su imagen ante su público interno y externo. Es importante para el funcionamiento interno de la organización y para la interacción con el ambiente externo.

Conflicto

²⁷ Koont y Weihrich. *Elementos de la Administración. Un enfoque Internacional*. op.cit., p.350

Los conflictos en toda organización se presentan frecuentemente, esto es normal pues donde hay personas que interactúan e intercambian ideas siempre van a haber discrepancias, todos son diferentes y complejos. Aquel que diga que en su organización no los tiene, algo está pasando y lo más probable es que su crecimiento se esté frenando por que las personas no están involucrados en desarrollo de la misma, o no quieren realizar aportes ni intercambios de información con sus compañeros de labores para lograr los objetivos del equipo y la organización. Los conflictos actúan como catalizador para mejorar los desempeños de las personas y por ende de las organizaciones.

La administración moderna, debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas impulsoras positivas, el objetivo no es que desaparezcan en las organizaciones, sino que sepan cómo manejarlos a partir del conocimiento de las personas del entorno, sus motivaciones, percepciones, habilidades y sentimientos que parte por el conocimiento de uno mismo. Los conflictos pueden producir diversos tipos de efectos unos pueden ser negativos y otros positivos relacionados con el rendimiento de la organización, por supuesto dependiendo de qué tipo de conflicto se ha producido y cómo ha sido enfrentado. Amorós señala que:

Existe una forma de conflicto que se puede considerar muy positivo para la organización, en el cual se discuten y se presentan ideas para mejorar proceso en una organización, o para alcanzar los objetivos de un determinado proyecto. Este tipo de conflictos es el que se llama funcional.²⁸

Por otro lado, si la cantidad de conflictos es excesivamente elevada, se ha observado que tiende a producir el caos y el desorden, se pierden dentro de sus propios debates, se desorientan y se alejan de los objetivos para los

²⁸ Amorós. *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* op.cit., p.124.

que se formó el equipo de trabajo, además de olvidarse usualmente de los objetivos organizacionales. Esta situación puede poner en peligro la sostenibilidad de la organización.

En tal sentido, Chiavenato define el conflicto como:

Existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus términos opuestos lo cual significa conflictos ²⁹.

Por lo tanto, los conflictos entre las personas y las organizaciones son generados por diferencias de actividades, recursos compartidos e interdependencia, que sumadas a las condiciones desencadenantes origina el comportamiento de conflicto, que exige una resolución para evitar secuelas.

Negociación

Todo proceso de comunicación trae en su interior la posibilidad del conflicto, pues con cada persona que se entable algún tipo de comunicación está presente esa posibilidad. En una empresa es una realidad latente y manifiesta, la diversidad de criterios conduce a los trabajadores a exteriorizar una posición opuesta a la deseada y requerida por el gerente líder. Por lo cual, el fomentar la comunicación entre los miembros de la organización de forma fluida ayudará a mejorar los procesos productivos y disminuir los posibles conflictos y llegar a una negociación.

Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. Entre

²⁹ Chiavenato I. *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.526

éstos están la negociación. Una de las características de ésta es la cooperación, en la medida en que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas. La negociación evita la postura antagónica de ganador-perdedor, busca obtener la postura de ganador- ganador

Amorós define el término negociación como:

Un proceso en el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de estar de acuerdo en la tasa de intercambio para ellas. Existe lo obvio: las negociaciones laborales con la gerencia. Existe lo no tan obvio: los gerentes negocian con subordinados, compañeros y jefes, los vendedores negocian con los clientes, los agentes de compras negocian con los proveedores. Y existe lo difícil de detectar.³⁰

En las organizaciones actuales basadas en los equipos, donde los miembros se encuentran cada vez más así mismo teniendo que trabajar con colegas sobre los que no tienen una autoridad directa y con quienes no podrían compartir ni siquiera un jefe común, las habilidades de negociación se vuelven vitales.

Es conveniente señalar, que la negociación surge como un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas, que aún no están determinadas cuando comienza la negociación. El objetivo del proceso de negociación es la continuidad de las relaciones mediante las nuevas bases que se establecen a lo largo del proceso.

Finalmente, parte de esto implica preparar el proceso de negociación, tener bien claras las reglas de juego, exponer claramente su posición,

³⁰ Amorós. *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas.* op.cit., p.114

disponer de la argumentación debida, llegar a un acuerdo y por supuesto implementar el mismo. Un punto importante dentro de este proceso, es que la otra parte sepa exactamente lo que se va a negociar, y si hay información importante que tiene que saber la persona con la que se negocia, hay que entregársela. De lo contrario puede aparecer como que se está siendo desleal y nunca más van a querer negociar, lo que haría poco sostenible la posición dentro de ese equipo de trabajo, o en todo caso rompería posibles lazos comerciales, en el caso de negociar con un proveedor o cliente, que no permitirían la sostenibilidad de nexo comercial.

- Estabilidad emotiva

La estabilidad emocional es una característica de personalidad que cualquier persona puede mejorar.

Robbins S define las emociones como: “sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien” ³¹. Las emociones no son un rasgo, sino una reacción a un objeto y son específicas de éste. Todos los empelados realizan un trabajo físico y mental cuando aplican en su puesto su cuerpo y sus facultades intelectuales, respectivamente. Pero la mayoría de las tareas también requieren trabajo emocional.

Por lo tanto, las emociones plantean disyuntivas, cuando su puesto le impone que exhiban emociones incongruentes con sus sentimientos reales. No son un rasgo, sino una reacción a un objeto y son específicas de éste. El mismo autor señala que para entender mejor las emociones están divididas en sentidas y manifiestas. Las emociones sentidas son las emociones reales del individuo. En cambio las emociones manifiestas son aquellas que se requieren en la organización y que se consideran apropiadas en el puesto. No son innatas, sino aprendidas.

³¹*SUPERVISION*. México. Pearson. Prentice Hall. 2008. p.218

Por lo tanto, los gerentes eficaces han aprendido a mostrarse serios cuando dan a un empleado una evaluación negativa de su desempeño y a ocultar su enojo cuando han sido ignorados para un ascenso. Los trabajos actuales requieren cada vez más que los empleados traten con clientes, lo que no siempre es fácil, pues se quejan, son groseros y piden cosas imposibles. Los empleados tienden a ocultar sus emociones que sienten. Aquellos que no son capaces de proyectar un comportamiento amistoso y servicial en esas situaciones alejaran a los clientes y es probable que no realicen un buen trabajo.

Programa de Evaluación del desempeño

Los programas de evaluación del desempeño sirven para muchos propósitos en general pueden agruparse en dos categorías: administrativo y de desarrollo. Los propósitos administrativos incluyen decisiones sobre quien será promovido, transferido o despedido o sobre compensaciones y demás aspectos. Las decisiones de desarrollo comprenden las que se relaciona con la mejora y expansión de las capacidades de una persona entre ellas: identificar las fortalezas y debilidades del sujeto, eliminar los obstáculos al desempeño, establecer necesidades de capacitación.

Es por ello, que la combinación de los propósitos administrativos y de desarrollo en la evaluación del desempeño refleja de manera específica la función más amplia de la administración de recursos humanos en la integración de las personas a la organización.

Según Bohlander, Snell señala que:

Los programas de recursos humanos como uno de los medios más lógicos para evaluar y desarrollar y por lo tanto evaluar con eficacia el conocimiento y la capacidad de los empleados, no obstante un creciente número de analistas señala que las evaluaciones del desempeño no explotan a cabalidad su potencial.

32

De allí, cuando un programa de evaluación del desempeño se encuentra bien proyectado y ordenado, habitualmente tiene logros a corto, mediano y largo plazo. Los programas constituyen una herramienta fundamental para la empresa y van con el logro de los objetivos, la cual produce y amplía la autoestima del personal aumentando su utilidad laboral.

Por lo tanto, el éxito de la evaluación del desempeño no depende solo del tipo de formulario y el método de entrevista adoptada sino del conjunto de elementos que conforman el programa deben establecerse asuntos tales como:

- Objetivos generales y específicos de la evaluación
- Técnicas que serán utilizadas
- Factores que se deben calificar
- Responsables de la función
- Frecuencia de la Evaluación

En virtud de lo anterior, un programa de evaluación del desempeño mal diseñado o mal ejecutado trae consecuencias negativas, tales como el deterioro de las relaciones jefe-subalterno y conductas conflictivas de los trabajadores que se consideran injustamente evaluados.

Elementos de la Evaluación del Desempeño

³² Bohlander, Snell y Sherman. *Administración de Recursos Humanos*. Op.cit., p.312

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño la cual requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas:

Según Franklin E. señala los siguientes.

1. Proporcionar un método sistémico a quien efectuó la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.

2. Establecer un procedimiento estándar para evaluar el desempeño del personal a su cargo.

3. El evaluador debe disponer de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores sobre los aspectos en los que deben mejorar.³³

En virtud de lo anterior, la empresa podrá detectar los puntos fuertes y débiles del personal a su cargo, logrando el feedback, y mejorando la competitividad de la empresa.

Problemas que se presentan en la Evaluación del Desempeño

Existen barreras que perjudican el proceso de evaluación de desempeño los cuales se han dividido en barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador. En la práctica y por diversas razones, los programas de evaluación del desempeño no proporcionan los resultados deseados y se deben a diversas causas Bohlander señala, el evaluador puede carecer de habilidades, o no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado, el lenguaje que utiliza es poco claro o ambiguo, no es sincero, y no toma la evaluación en serio. Otras causas pueden ser porque el empleado no recibe retroalimentación continua sobre

³³ *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio.* México. Editorial Pearson Educación. 2007. p.484

su desempeño. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.³⁴

Mondy y Noe, tiene otro punto de vista y dice que los problemas que se presentan no son inherentes al método sino al uso inadecuado de estos. Algunas de los obstáculos más comunes son los siguientes:

A. **Carencia de Objetividad.** Siempre existirá cierta subjetividad en los métodos de evaluación, ya que no se puede medir factores como actitud, lealtad y personalidad.

B. **Efecto de Halo.** Este error puede cometerlo el evaluador llevándolo a comportarse como si estuviese deslumbrado por un rasgo, actitud o característica que posee el evaluado no permitiéndole ver con claridad las demás.

C. **Indulgencia / Severidad.** La indulgencia es una tendencia a la generosidad. El evaluador tiende a otorgar calificaciones exageradas debido a diversas razones, como premiar a los empleados que muestran un gran esfuerzo, aunque los resultados sean relativamente bajos. En algunas ocasiones se trata de rehuir una confrontación con determinados empleados difíciles de manejar. Evadir la ventilación de las anomalías que existan en el departamento. Mejorar la elegibilidad de un empleado para los aumentos por méritos. Mira la necesidad de proteger a los buenos empleados, cuyo desempeño está sufriendo a causa de problemas personales.

La severidad actúa en sentido totalmente inverso. El evaluador por exceso de crítica, tiende a mantener bajos los juicios, y entre dos puntuaciones elige siempre la menor. Es el caso de evaluadores muy estrictos que de manera inconsciente, optan por calificaciones muy bajas.

Esto con el fin de crear un registro sólido para justificar un despido planeado. Estimular a un empleado problemático a que renuncie. Buscar obtener un mejor desempeño de un empleado por medio de algún susto.

³⁴ Bohlander, Snell y Sherman. *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.315

Minimizar la cantidad de incrementos por el mérito que recibe un subordinado.

D. Tendencia Central. Surge por la renuncia de los supervisores a otorgar calificaciones muy buenas o muy malas. Como resultado de esto, la mayoría de los empleados son agrupados en el centro, casi todos con calificaciones promedio. Los errores de la tendencia central penalizan a los mejores trabajadores y premian a los peores. También complican la determinación de quienes están listos para recibir los mejores aumentos y de quienes deben ser despedidos.

E. Prejuicio por Comportamiento. Los empleados saben con exactitud cuándo están programados para una revisión de su desempeño. Aunque sus acciones pueden no ser conscientes, el comportamiento del empleado a menudo mejora y la productividad tiende a subir varios días o semanas antes de la evaluación programada.

Es natural que el calificador recuerde el comportamiento reciente con mayor claridad que las acciones del pasado.

F. Prejuicios Personales. El evaluador puede tener prejuicios relacionados con las características personales de sus empleados, tales como raza, religión, sexo, discapacidad o edad.

G. Papel de Juez del Evaluador. Se origina por la manipulación de las evaluaciones por parte de los gerentes para justificar sus decisiones de aumentos de sueldo y promoción, es una de las formas de abusar de la situación. Y esto suele conducir a no muy buenos resultados en cuanto al estado de ánimo o productividad de los empleados³⁵.

Los problemas antes expuestos ameritan aplicar una auditoría en el área de recursos humanos, específicamente en el proceso de la evaluación del personal de Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira

³⁵ Mondy y Noe. *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.338-339

Propósitos de Evaluación del desempeño

Para poder evaluar el desempeño laboral, se requiere tener claridad, haber alcanzado acuerdos respecto al deber ser del desempeño laboral, contar con una conciencia ética y moral suficientemente desarrollada, especialmente en los empleados, porque la evaluación tendría que ser sobre todo una auto y coevaluación, desarrollada a través de procesos de reflexión y análisis de los propios desempeños, que la sociedad considera deseables.

Según Castillo Aponte señala que originalmente la evaluación del desempeño se usaba únicamente para aumentar los sueldos y salarios.

Actualmente cumple propósitos más amplios:

1. Se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de un comportamiento laboral, de tal manera que pueda plasmar su mejoramiento.
2. Sirve para identificar las necesidades cualitativas del personal y tomar medidas, por parte de la empresa, para entrenar su fuerza laboral.
3. Ayuda a la toma de decisiones concernientes a promociones, traslados y retiros.
4. Suministra información sobre las aspiraciones en materia de beneficio laboral de los trabajadores, las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de diseñar nuevos servicios para los trabajadores y sus familias.³⁶

Por lo tanto, los propósitos de la evaluación del desempeño debe contar con los elementos necesarios para evaluar al personal, de esta forma se beneficiará los trabajadores y subordinados, de los cuales influyen factores personales. La mayoría de las personas necesitan y desean

³⁶ *Administración de Personal. Un Enfoque hacia la Calidad.* Colombia. ECOE Ediciones. 2008. p.306-307

retroalimentación con respecto a su desempeño, esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

Dentro de los propósitos que se toman en consideración en la evaluación del desempeño se deben tomar en cuenta l; perfeccionamiento de la gerencia, medición del rendimiento, retroalimentación, planificación de los recursos humanos, cumplimiento de la normativa, comunicación y mejora del conocimiento del puesto del trabajo por parte del supervisor.

Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para realizar dichos planes de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño se debe conocer que bien o mal se está realizando el trabajo y de recibir el reconocimiento correspondiente, la evaluación satisface esa necesidad suministrando información valiosa sobre todos los aspectos fuertes y débiles del rendimiento, al mismo término que permite reconocer los trabajadores sobresalientes.

Es por ello, que el personal tiende a perder interés en lo que hace, sino obtiene los reconocimientos correspondientes, sin embargo, el uso exclusivo de la evaluación del desempeño para otorgar aumentos salariales individualizados genera competitividad. .

De allí, es necesario evaluar el desempeño, ya que ofrece información útil a la empresa para tomar decisiones sobre previsión de la fuerza laboral, reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración y demás funciones de la administración del personal. Castillo Aponte señala que: “el análisis ocupacional es la base de la evaluación de méritos, puesto que son indispensable disponer de información objetiva sobre las cualidades y características que deben tener los trabajadores para desempeñar sus cargos” ³⁷ .

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, si las organizaciones descuidan la evaluación del desempeño corren el riesgo de perder el control de sus fuerzas laboral, facilitando así que las personas terminen haciendo lo mínimo necesario para permanecer en sus cargos.

Pasos de la Evaluación del desempeño

En este contexto, se destacan los pasos de la evaluación del desempeño y la importancia como factor fundamental para mejorar la calidad de los trabajadores y en consecuencia, debe considerarse como una estrategia para cualquier organización.

Según Dessler Gary comenta:

La evaluación del desempeño comprende tres (3) pasos:

- Definir el puesto
- Evaluar el desempeño
- Ofrecer retroalimentación

³⁷ Castillo A, *Administración de Personal. Un Enfoque hacia la Calidad*. op.cit., p.306

Definir el puesto: Significa asegurarse que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en la responsabilidad y los criterios del desempeño del puesto.

Evaluar el desempeño: Consiste en comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso anterior, estos generalmente incluye algún tipo de formatos de calificación.

Ofrecer retroalimentación: Una o más secciones de retroalimentación durante las cuales se comenta el desempeño y progreso del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.³⁸

Por ello, es necesario que se evalué el desempeño de los trabajadores de acuerdo a los objetivos que establece la empresa de esta forma se beneficiará la organización y ayudará en el proceso de los cargos correspondientes a cada trabajador.

Compromiso de la evaluación del Desempeño

Las experiencias de evaluación del desempeño laboral demuestran que las finalidades o las razones por las que se puede implementar un sistema de evaluación del desempeño son varias, y estas mismas experiencias demuestran que no se trata de alternativas excluyentes ya que todas ellas contribuirían, unas más y otras menos, a mejorar la calidad del personal y con ello la calidad de los procesos en la organización.

El autor señalado anteriormente comenta: Hoy en día, muchas empresas utilizan una filosofía en la evaluación de recursos humanos, en prácticas que ganan el compromiso de sus empleados. Las prácticas de recursos humanos para la formación del compromiso, son las siguientes:

³⁸ Dessler G. *Administración del Personal*. op. cit., p.330

Establecer valores: Las personas son primero, se inicia el proceso de fomentar el compromiso del empleado averiguando lo que realmente sienten los gerentes de alto nivel por las personas. En otras palabras, hay que estar dispuesto a comprometerse con la idea de que sus empleados son los valores más importantes y que en ellos pueden confiar, tratar con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones en el puesto y estimular para crecer y alcanzar su potencial total.

Trato justo garantizado. Establecer un súper procedimiento de quejas que garantice el trato justo de todos los empleados en todos los asuntos de quejas y disciplinarios. Fomentar la comunicación hacia arriba y hacia abajo con los programas, hablar claro e instituir diversos canales formales y de fácil acceso para que los empleados puedan expresar sus intereses y demandas y recibir respuestas a los asuntos que les inquietan.

Contratación basado en el valor. Las empresas con alto compromiso son muy cuidadosas con quienes contratan. Empiezan por establecer los propios valores y la ideología, de manera que sus elementos puedan ser parte del proceso de selección. Enseguida realizan un proceso exhaustivo de selección, por ejemplo mediante el diseño de herramientas de selección como entrevistas estructuradas, para seleccionar a los aspirantes de acuerdo, en parte, con sus valores. Reclutan activamente para que aquellos que son contratados vean que muchos fueron rechazados y que ellos, por tanto se consideren parte de una élite. A continuación deben ofrecer una introducción sencilla y realista de lo que será trabajar esa empresa.

Seguridad en el empleo. Si bien, se debe especificar que todas las relaciones de empleo serán acuerdos de empleo a voluntad, haga énfasis en su compromiso. El empleo estable y el mejoramiento continuo del bienestar de los miembros de equipo son esenciales y se pueden conseguir gracias al crecimiento firme y constante de la empresa

Paquete de recompensas. Esto significa que los empleados deben contar con un reparto de utilidades saludable.

Facilite la realización de los empleados. Las empresas con alto compromiso estimulan las prácticas de realización, prácticas que tienden a que todos los empleados cuenten con todas las oportunidades para realizarse, para utilizar todas sus habilidades y talento en el trabajo y convertirse en todo que pueden ser. ³⁹.

Estas prácticas, crean un ambiente laboral, donde los empleados pueden utilizar sus aptitudes y habilidades al máximo y satisfacer sus necesidades personales. Al mismo tiempo se crea la situación donde las metas del empleado y la empresa se vuelvan una. Como resultado al tener empleados comprometidos estos son el mejor margen de competitividad que posee la empresa.

Compensación

Todos los empleados esperan recibir algún tipo de recompensa del patrón. Desarrollar un sistema efectivo y eficiente de recompensas para los empleados es una parte importante del proceso de Administración de Recursos Humanos. El propósito de tener un sistema de recompensas efectivo es atraer y retener individuos competentes y talentosos que puedan ayudar a la organización alcanzar su misión y sus metas. Las recompensas organizacionales pueden comprender tipos muy diferentes de compensación y beneficios como por ejemplo: sueldos y salarios bases, bonos a sueldos y salarios, pagos de incentivos, beneficios y servicios.

Otro factor que influye en la retribución de un empleado es el tipo de negocio en que se mueve la organización. Los puestos en el sector privado generalmente proporcionan mayores niveles de ingresos que en el sector público o en las empresas no lucrativas. La localización geográfica es otro de

³⁹ Dessler G. *Administración del Personal*. op. cit., p.672

los factores que influye en el pago. Por regla general, las regiones en las que el costo de vida es más alto ofrecen los salarios más elevados. La rentabilidad de la compañía influye en los niveles de pago de los empleados. Si una empresa experimenta una disminución en las utilidades su capacidad de ofrecer altos niveles de sueldos y beneficios se verá afectada. Sin embargo si la compensación es rentable, puede ser capaz de proporcionar niveles de sueldos más altos o algún tipo de sistemas de repartos de utilidades.

De allí, el tamaño de una empresa afecta los niveles de sueldos, entre más grande mayor será el volumen de empleados y afectará el pago de la compensación. La antigüedad y desempeño del trabajador en el puesto. El sueldo de un empleado aumenta con el número de años trabajados en la organización. Pero, también se encuentran que las organizaciones pueden recompensar a los empleados que han alcanzado niveles altos de desempeño, al incrementar su pago mediante algún tipo de sistema por meritos o desempeño.

AUDITORÍA

En la mayoría de las empresas las normas y prácticas que aplican los departamentos de recursos humanos se verifican y revisan esporádicamente. Cuando surge algún problema o situación inesperada, es cuando son analizados de manera crítica. Esta costumbre no es recomendable, puesto que la detección de algún problema, está determinada al azar por cualquier persona dentro de la empresa y en cualquier momento. Si el problema es de cantidad, calidad, tiempo o costo, sus consecuencias perduran hasta el momento que sea detectado.

En la actualidad, existe una tendencia marcada a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por auditorías de recursos humanos, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias de la organización, con el fin de permitir un control y una retroalimentación realmente preventivos.

De este modo Mee (citado por Chiavenato) define la auditoría en recursos humanos como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar”⁴⁰.

Por otro lado la auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual.

Según lo planteado anteriormente para la presente investigación la auditoría de recursos humanos, verifica la aplicación de las políticas y prácticas definidas, detecta problemas potencialmente latentes perjudiciales para la empresa, reduce costos mediante mejores prácticas, determina las percepciones que tienen los empleados sobre la justicia de la administración en el momento de la evaluación del personal.

Tipos de Auditoría

Existen algunos tipos de Auditoría en un mundo paralelo pero diferente y peculiar resaltando su veracidad en los estados financieros.

Según Arens, Elder y Beasley señalan:

Entre los tipos de auditorías se tiene; auditoría operacional, auditoría de cumplimiento y auditoría de estados financieros.

⁴⁰ Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. op.cit., p.653

Auditoría operacional

Mucha gente prefiere usar los términos de auditoría administrativa o auditoría del desempeño. Su propósito es ayudar a la organización a operar su negocio con mayor efectividad o eficiencia, siempre hacia el futuro.

La efectividad se refiere a la consecución de objetivos, en tanto que la eficiencia se refiere a los recursos utilizados para alcanzarlos, es decir producir productos a un costo mínimo.

Auditoría de cumplimiento

Se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido.

Auditoría de Estados Financieros

Se lleva a cabo para determinar si los estados financieros han sido elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esta auditoría hace hincapié en si la información histórica se registra correctamente.⁴¹ . La auditoría aplicada en el caso de estudio es la auditoría operacional.

Fases del proceso de Auditoría

La auditoría se debe l fase planeación de manera adecuada.

⁴¹ *Auditoría. Un enfoque Integral*. México. Editorial Pearson Educación .2007.p.14

1.- Aceptar al cliente y realizar la planeación inicial de auditoría. Esto conlleva:

- a) 1.-Aceptacion del nuevo cliente y continuidad.
- b) 2.- Identificación de las razones del porque el cliente solicita la auditoría.
- c) 3.-Logro de un entendimiento con el cliente.
- d) 4.-Asignacion del personal.

2.- Entender el negocio del cliente implica:

- a) Comprensión del ambiente interno y externo de la organización
- b) Conocimientos de las operaciones, estrategia y sistema de desempeño del cliente.

3.- Evaluar el riesgo del negocio del cliente

4.- Realizar los procedimientos analíticos preliminares.

5.- Determinar la materialidad y evaluar al riesgo de auditoría aceptable y el riesgo inherente.

6.-Entender el control interno y evaluar el riesgo de control.

7.- Reunir información para evaluar los riesgos de fraude

8.-Desarrollar un plan general y programa de auditoría.

II Fase.

Realización de pruebas de controles y pruebas sustantivas de operaciones.

III Fase

Realización de los procedimientos analíticos y prueba de detalles

IV Fase:

Terminación de la auditoría y emisión de un dictamen de auditoría.

Técnicas y procedimientos de Auditoría.

La ejecución del trabajo de auditoría es una serie de actividades que se aplican de manera lógica y sistemática para que el auditor recoja los elementos informativos, necesarios y suficientes para cubrir sus pruebas.

Para Franklin E. menciona cuatro fases:

a. Recopilación de datos. El auditor debe ser cuidadoso en su solicitud y explícito en sus requerimientos ya que está obteniendo la información y documentación necesaria para su revisión.

b. Registro de datos. Esto se lleva a cabo en documentos denominados cédulas y papeles de trabajo, en los que se asientan los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre las operaciones examinadas.

c. Análisis de la información. El análisis consiste en la desagregación de los elementos de un todo para ser examinados en su detalle y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes.

d. Evaluación de los resultados. Sólo es posible si se tomaron como base todos los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión. Esta opinión describirá las irregularidades apreciadas, sus causas, efectos y las recomendaciones que el auditor propone para resolver la problemática

Estas técnicas y procedimientos aplicados al área de personal le permiten al auditor obtener bases para fundamentar su opinión. ⁴²

La auditoría de personal utiliza el método comparativo, consistente en confrontar los resultados obtenidos en la gestión de personal con los objetivos planteados o con estándares pre- establecidos, en el caso de no existir programa de personal.

⁴² Franklin E. *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio.* op. cit., p. 651

Según Castillo A., señala que entre algunas técnicas que ofrecen mayor confiabilidad en la recolección de información válida para la función de auditoría se tiene:

Revisión documental: Es el examen de la información escrita existente sobre el personal. Incluye registros estadísticos de los diferentes indicadores de la gestión de personal.

Encuestas: Realizadas a través de cuestionarios útiles para recoger opiniones confiables de los trabajadores.

Entrevistas: Sirven para detectar aspectos ocultos y para verificar hechos y opiniones, a través de la narración de las personas.

Observación directa: Es útil para complementar, confrontar y verificar los hechos opiniones recabados mediante los otros instrumentos de recolección de información.⁴³

Por consiguiente, los auditores utilizan diferentes técnicas arriba mencionadas ya que les ofrecen una visión global de lo que ocurre en el área de personal, es necesario en la auditoría utilizar una combinación de estos instrumentos de recolección de información.

Planeación de la Auditoría

Es importante señalar, que la planeación ayuda a la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares, y a la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos. Franklin E., comenta que para llevar a cabo una auditoría de recursos humanos es necesario contar con un marco metodológico que incluyen las siguientes etapas: Planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Cada una de ellas dispone de una serie de componentes indispensables para cumplir con el fin convenido:

⁴³ Castillo A, *Administración de Personal. Un Enfoque hacia la Calidad.* op.cit., p.346,347

Planeación:

En esta se establece el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar, la preparación del proyecto de auditoría que consiste en la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

En la instrumentación:

Se determina como recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas, se toman en cuenta los aspectos de medición con escalas e indicadores, los papeles del trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión de trabajo en sus diferentes modalidades.

En el examen:

Se establece el procedimiento de análisis organizacional como cuantitativo seleccionado para orientar el contexto de la información y captada y la formulación del diagnóstico.

El informe:

Se registran los resultados de la auditoría a través de un informe.

El seguimiento:

Con las observaciones y recomendaciones precisan acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para realizar una auditoría. Una

planificación estructurada y disciplinada ayuda a garantizar que el trabajo de auditoría de recursos humanos, sea eficaz y eficiente. ⁴⁴.

Por esta razón, la planificación implica, la determinación los objetivos del trabajo (qué abarca y qué no abarca el trabajo). Las categorías de los objetivos de los negocios (estratégicos, operativos, de preparación de informes y de cumplimiento) que son de interés para la auditoría. Los límites del trabajo. Las principales fuentes de obtención de datos necesarios para la planeación son: la entrevista previa con el cliente, inspección de las instalaciones del cliente, observación del las operaciones que se realizan, investigación con directores y funcionarios, examen de los documentos. La planeación de la auditoría no debe ser de carácter rígido e inflexible, el auditor de estar preparado para modificar los planes. Si durante el desarrollo del trabajo se encuentran situaciones no previstas. El resultado de la planeación se condensa en el programa de auditoría.

Para la presente investigación la planeación de la auditoría es esencial, para poder obtener un mejor trabajo al diseñar el programa de la evaluación del desempeño del personal.

Pruebas de Control

Al desarrollar un plan general de auditoría se tienen que tener en cuenta los siguientes tipos de pruebas:

Procedimiento para obtener un conocimiento del control interno

El auditor debe enfocar su atención en el diseño y la operación y aspectos del control interno al grado necesario para planear de manera

⁴⁴Franklin E, *Auditoría. Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio. op.cit.*, .p.124

efectiva el resto de la auditoría. Después de documentar adecuadamente los controles internos crucial que se lleva a cabo una verificación del sistema para asegurar que los controles descritos estén en su lugar. Dentro de ellos se tienen cuatro (4) pasos:

- Actualización y evaluación de la experiencia previa del auditor con la entidad.
- Realización de consultas al personal del cliente
- Revisión de los documentos y registros
- Observación de las actividades y operaciones de la entidad.

Las pruebas de controles se llevan a cabo para determinar la idoneidad del diseño y la efectividad del funcionamiento de los controles internos específicos. Los controles pueden ser manuales automáticos, estas pruebas incluyen los siguientes procedimientos:

- Hacer consultas al personal adecuado del cliente
- Revisar documentos registros e informes
- Observar las actividades relacionadas con el control
- Redesempeño de los procedimientos del cliente

Los dos primeros procedimientos son los mismos que se emplearon para obtener un conocimiento del control interno. Se utiliza una prueba del sistema como parte del procedimiento de conocimiento, con el fin de determinar si los controles están en su lugar y si se aplica a una o pocas operaciones. Se emplean pruebas de controles para determinar si estos son efectivos por lo general incluyen las pruebas de una muestra de operaciones.

Pruebas sustantivas de las operaciones

Se realiza con el fin de saber si las operaciones establecidas por la empresa se están llevando a cabo como tal.

Informe de Auditoría

La labor de los auditores se concreta en un informe que constituye el instrumento de retroalimentación para el proceso de la administración del personal.

Al concluir su misión los auditores elaboran un informe con sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones el cual debe contener como mínimo la siguiente información del área del personal:

- Desviaciones de los resultados con respecto a los objetivos propuestos para cada uno de los programas de personal.
- Fallas en la aplicación de las políticas, normas, procedimientos y presupuestos.
- Grado de adecuación de las políticas, normas, procedimientos, presupuestos, en relación con los resultados alcanzados.
- Problemas existentes y sus posibles causas. Estos problemas pueden consistir en las desviaciones de los objetivos o en nuevas situaciones indeseables que enfrenta la organización.
- Conclusiones sobre los aspectos fuertes y débiles de la gestión del personal.
- Recomendaciones en términos de nuevos objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuestos.
- Dificultades y limitaciones encontradas en la actividad de auditoría.

Beneficios de la Auditoría

La auditoría proporciona un servicio especializado a la administración, lo cual la hace ser distinta de cualquier otro tipo de servicio.

Werther y Davis señala:

1.- Permite que tanto los integrantes del departamento de personal como los gerentes y directivos en general sean conscientes de sus contribuciones a la organización.

2.- Aclara la función que realiza el área de personal y logra una mayor uniformidad en el caso de grandes empresas descentralizada.

3.- Identifica los problemas que puedan existir y garantiza que se cumplan las leyes vigentes, así como los planes estratégicos de la organización. ⁴⁵

El mismo autor señala que dentro de otros beneficios se pueden mencionar:

- Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa
- Mejora la imagen profesional del Departamento de Recursos Humanos
- Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento de personal.
- Esclarece las funciones y responsabilidades de departamento de Recursos Humanos.
- Identifica problemas de importancia crítica
- Influye en la uniformidad de políticas y prácticas
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales
- Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.

⁴⁵ *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill. 2000.p.499

- Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- Requiere una verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Son planes detallados de lo que realmente se quiere ejecutar, en el se establecen los procedimientos de cada una de las áreas objeto de estudio para de esta manera verificar todas las afirmaciones realizadas por la gerencia de la empresa y que a su vez le permite al auditor satisfacer sus objetivos de auditoría previamente establecidos. Para Holmes “Un programa de auditoría es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Sirve como una guía, que se debe realizar con anticipación, además que ayuda al auditor a verificar el progreso de la auditoría en sus diversas etapas”⁴⁶.

Dentro de este marco de ideas, Whittington señala que el programa de auditoría “es un listado detallado de los procedimientos específicos que deben realizarse. Proporciona una base para asignar y programar el trabajo de auditoría, para determinar que trabajo resta por hacer. Estos programas son confidenciales para cada contrato”⁴⁷. Los programas de auditoría no pretenden establecer los procedimientos mínimos aplicables a la generalidad de los trabajos, se concretan en señalar orientaciones sobre la forma en que habrá de organizarse la revisión y a listar una serie de procedimientos de los cuales se seleccionaran los que se estimen procedentes para cada trabajo en particular.

⁴⁶*Principios Básicos de Auditoría*. México. Editorial Continental.1984. p.72

⁴⁷ Arens A, *Auditoría Un Enfoque Integral*. op.cit., p.25

De esta manera se verifica el trabajo a medida que se desarrolla, en sus diversas etapas y terminación del mismo. El hecho de no existir una norma o patrón para la elaboración del programa de auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la auditoría.

Para la siguiente investigación el programa de auditoría constituye una herramienta importante en la planeación y control del trabajo de auditoría de recursos humanos.

Responsabilidad en la elaboración del programa de auditoría y propósitos

En el diseño, contenido y validación de los programas de Auditoría es esencial que, el líder de auditoría, el supervisor y el Equipo de Auditores tengan conocimiento del negocio de la organización a auditar y del entorno en el que ésta ópera. La elaboración, contenido y ejecución de los programas de auditoría, son responsabilidad del líder y del Equipo Auditores, por cuanto éstos tienen el conocimiento pleno de los procedimientos del Sujeto de Control y son los encargados de desarrollar el trabajo de campo. Los programas deben ser discutidos en mesa de trabajo por los integrantes del Equipo de Auditores, dada su estructura multidisciplinaria, permite la observación de procedimientos desde diferentes ópticas, lo que enriquece, valida e integra la evaluación global a la organización. Concluyendo esta etapa con la aprobación por parte del Supervisor.

El Equipo Auditor, basándose en su experiencia, debe determinar el momento de aplicación de los distintos procedimientos señalados en el programa.

Los propósitos de los programas de auditoría, son los siguientes:

- Cumplir con los objetivos previstos.

Disponer de un esquema de trabajo que le permita al auditor desarrollar sus tareas de manera coherente y lógica.

Documentar la relación lógica entre los objetivos y los procedimientos de la auditoría.

- Permitir la identificación de criterios que se emplearán en la evaluación específica.

- Proporcionar evidencia sobre el debido cuidado y ejercicio del juicio profesional en la planeación y ejecución de una auditoría.

- Proporcionar a los miembros del Equipo Auditor, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.

- Responsabilizar a los miembros del Equipo Auditor por el cumplimiento eficiente del trabajo a ellos encomendado.

- Efectuar una adecuada distribución del trabajo entre los integrantes del Equipo Auditor, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.

- Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoría, evitando olvidarse de aplicar procedimientos necesarios.

- Facilitar la revisión del trabajo.

- Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.

- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.

- El programa de auditoría debe ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que se puedan producir en los principios, normas y procedimientos de auditoría.

- El programa le permite al auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

Estructura del programa de auditoría

Un Programa de Auditoría Integral debe contener como mínimo:

- Objetivos general y/o específicos de los procedimientos a realizar
- Fuentes de criterios
- Criterios de auditoría
- Procedimientos
- Referencias a los papeles de trabajo
- De ser el caso, indicar (en el procedimiento) que corresponde a una muestra
- Periodo a evaluar
- Responsables de las pruebas y revisión de las mismas
- Duración de la prueba

Objetivos

En la elaboración de cada programa de auditoría, el auditor debe relacionar el objetivo o los objetivos del programa de auditoría con los procedimientos a realizar, ya sea en la aplicación de pruebas de controles o pruebas sustantivas. En general, cuando se evalúan controles, el auditor debe dirigir el objetivo hacia la verificación del diseño y ejecución del control y cuando se trata de pruebas sustantivas este debe hacer referencia al saldo de la cuenta, actividad, procedimiento ó resultados que se está auditando.

Los objetivos específicos de cada prueba, deben estar alineados con el objetivo general indicado en el programa de auditoría y deben ser

reflejados dentro del cuerpo del papel de trabajo donde se deja evidencia de los procedimientos realizados. A continuación indicamos algunos posibles objetivos específicos:

- Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas.
- Coherencia entre el proceso o actividades con políticas, planes y programas.
- Economía en la adquisición de bienes y servicios.
- Eficiencia en la aplicación de los recursos
- Efectividad de los procesos o actividades.
- Confianza hacia los controles establecidos y aplicados.
- Riesgo o riesgos de los procesos o actividades.
- Efectividad de los sistemas de información.
- Calidad de los registros de las transacciones y operaciones.
- Cumplimiento de la normatividad que regula la actividad o el proceso auditado.

En general los objetivos son planteados por los auditores con el conocimiento específico de cada caso en particular y deben guardar coherencia con los propósitos generales de la auditoría.

Procedimientos

Esta parte del programa corresponde al conjunto de pasos específicos que se deben llevar a cabo en forma sistemática y razonable, con el propósito de lograr el objetivo planteado, recopilar evidencia y soportar hallazgos.

Un procedimiento de auditoría debe contener, como mínimo, lo siguiente:

- Responsable (s) de ejecutar procedimiento
- Tiempo real utilizado para ejecutar el procedimiento (horas reales)

Los procedimientos de auditoría deben guardar relación de causalidad con los criterios y los objetivos del programa.

Definición de Términos

Auditoría Administrativa: Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin E 2007)

Calidad: Conjunto de características que se puede apreciar en un objeto y que sirve para determinar hasta qué grado un producto es útil al cliente. (Munguía E, Ocegueda M 2006)

Calidad de Trabajo: Expresa el grado de competencia que demuestra la persona en alcanzar metas óptimas en el acabado, precisión, nitidez y confiabilidad del trabajo realizado. (Urquijo J, y Bonilla J 2008)

Conflicto: ocurren cuando las partes no están de acuerdo sobre aspectos sustantivos o cuando los antagonismos emocionales crean fricción entre ellas. (Schermerhorn Jr, Hunt J y Osborn R 2004)

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. (Alles M 2011)

Comunicación: La transferencia y comprensión del significado. (Robbins S 2008)

Desempeño: Aumenta al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae recompensas que aprecian. (Robbins S 2008)

Evaluación de Personal: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato 2002)

Evaluación del desempeño: Revisión del desempeño pasado que resalta los logros igual que las deficiencias; un medio para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño futuro. (Robbins S 2008)

Evaluación de 360 grados: Retroalimentación del desempeño proporcionada por supervisores, empleados y compañeros. (Robbins S 2008)

Funciones: Conjunto de tareas en relación con su puesto o área determinada. (Alles M 2011)

Negociación: Proceso en el que dos o más partes que tienen preferencias y prioridades diferentes deben tomar una decisión conjunta y llegar a un acuerdo. (Robbins S 2008)

Procedimientos: Respuestas estandarizadas para problemas repetitivos; definición de los límites dentro de los cuales el supervisor debe permanecer al tomar decisiones. (Robbins S 2008)

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer un Programa de Auditoría para la Evaluación del Desempeño en la Empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira

Cuadro 1.

VARIABLE NOMINAL	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	Ítems
Evaluación Del Desempeño	Está representado por los empleados los cuales contribuyen con sus conocimientos, capacidades, habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización. Es por esta razón que pueden ser vistos como socios de la organización.	Método 360	-Conocimiento del trabajo	-Funciones -Tareas -Responsabilidades	Cuestionario	1-3 4-6 7-9
			-Calidad del trabajo	-Eficiente -Eficaz		10-11 12-13
			-Relaciones con las personas	-Comunicación -Conflicto -Negociación		14-15 16-18 19-21
			-Estabilidad emotiva	-Emociones		22-24

Fuente: Mora Deyamile (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En el presente capítulo se describen todas las técnicas y procedimientos aplicados durante la investigación, los cuales se utilizaron como herramientas para orientar el estudio a los objetivos planteados, permitiendo la solución del problema. Se detalla la metodología implícita en la investigación.

Con el fin de lograr lo anteriormente expuesto, se procedió a identificar el tipo de estudio, la población y muestra a utilizar, luego se eligieron las técnicas y los instrumentos más apropiados para recoger la información requerida para el logro de los objetivos, a continuación se seleccionaron los instrumentos de investigación, para este procedimiento se estableció como referencia el sistema de variables y sus indicadores, se formularon preguntas para cada indicador de cada variable y se estructuró el instrumento con sus respectivas instrucciones y carátula de presentación, para someterlos posteriormente a validación de contenido por juicio de expertos, reformularlo según los resultados del proceso de validación, se selecciono una muestra y se aplico el instrumento, por último se determinaron las técnicas y procedimientos para el procesamiento y análisis de los datos.

Para Arias “La investigación científica es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la

solución o respuesta a tales interrogantes”⁴⁸. Por ello, la investigación planteo una metodología o procedimiento ordenado que se desarrollo cuidadosamente a fin de establecer lo significativo de los hechos y objetivos de la investigación, dirigidos a la solución del problema, mediante la recopilación y análisis de información, los cuales constituyeron una respuesta a las interrogantes establecidas.

Tipo de Investigación

De acuerdo a la investigación responde al tipo descriptivo, por cuanto los datos de interés se obtendrán en forma directa de la cual señala Hernández, Fernández y Baptista⁴⁹ ”son aquellas que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a una investigación; miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado”. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad. En éste sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. Como alternativa de solución a los problemas identificados, se planteo proponer un programa de Auditoría para la Evaluación del Desempeño laboral del personal en la Empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira.

La presente investigación fue de tipo cuantitativa en la fase de aplicación de los instrumentos de recolección de información, se enmarco en un nivel descriptivo y exploratorio, la finalidad fue resaltar los aspectos más representativos de la misma de modo que pueda interpretarse de forma adecuada al enfoque dado.

Según Méndez los estudios descriptivos “identifican características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del

⁴⁸ *El Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial Episteme. 2006. p.22.

⁴⁹ *Metodología*. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.1997.p.126.

universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Los estudios exploratorios según el mismo autor son los que surgen del “Conocimiento previo que tiene el investigador sobre el problema planteado, los trabajos realizados por otros investigadores, la información no escrita que poseen personas que por su relato pueden ayudar a reunir y sintetizar sus experiencias”. La presente investigación indago sobre los hechos reales de la empresa y recogió la información a través de documentos y la observación directa.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación aplicado corresponde con la investigación de campo, la cual, según Arias “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna”⁵⁰. En este caso la información se obtuvo en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira, permitiendo un conocimiento directo de la situación problemática.

Población y Muestra

En toda investigación es importante identificar el universo estudiado, o la población total que se someterá a estudio durante las fases previstas. Arias señala que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”⁵¹.

⁵⁰ Arias F. *El proyecto de Investigación*. op. cit., p. 31

⁵¹ Ibid.,p81

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, la población objeto de estudio estuvo conformada por treinta y dos (32) personas que laboran en la empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira, según información suministrada por la gerente de recursos humanos a la fecha (01/03/2012) y sobre los cuales se pretende generalizar los resultados.

Para Bernal la muestra: “es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuará la medición y la observación de las variables objeto de estudio”⁵². Por tanto, la muestra de la presente investigación se realizó a través de un censo. Tamayo y Tamayo define el censo: “Es la muestra en la cual entran todos los miembros de la población. Es el tipo de muestra más representativo.”⁵³. De tal manera, que la muestra objeto de estudio estuvo representada por la misma población ya que fue tomada como censo.

Técnica de Recolección de Datos

Una vez seleccionado el diseño apropiado de la investigación y tomada la población adecuada al problema bajo estudio, el siguiente paso consiste en la recolección de datos, empleando una serie de instrumentos y técnicas en función de los objetivos, tomados en este caso directamente por el investigador a partir de fuentes vivas en un ambiente ya existente. La técnica para recolectar la información en este estudio fue, la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, presentando explicativamente todas las interrogantes al grupo muestral, obteniendo de éstos, todos los conocimientos que pudieron aportar acerca del problema planteado.

⁵² *Metodología de la Investigación para Administración y economía*. Colombia. Editorial Prentice Hall. 2000. p.166

⁵³ *El Proceso de la investigación científica*: México. Editorial Limusa. 2004. p.309

Al respecto Sabino señala que: “el cuestionario es un instrumento necesario para llevar a cabo entrevistas formalizadas... Se entrega al respondiente un cuestionario para que éste por escrito, consigne por sí mismo las respuestas”⁵⁴. El cuestionario estuvo constituido por veinticuatro (24) preguntas con alternativas siempre, casi siempre, algunas veces y nunca, ante las cuales el sujeto seleccionó una sola alternativa. Se utilizó un (1) instrumento tipo cuestionario, dirigido al personal de la empresa.

El instrumento fue de veinticuatro (24) ítems, tomando en consideración los indicadores de cada una de las dimensiones de las variables. La encuesta estuvo conformada por una portada de presentación donde se dio a conocer la finalidad de la investigación y las instrucciones necesarias para responderlas.

Validez

La validez de contenido es el grado de dominio de lo que se mide. Se refiere a la naturaleza del tema o contenido sobre el que versa el instrumento. Se demuestra determinando hasta qué punto la muestra de preguntas que lo conforman, es representativa de toda la población de ítems que agota el tema. Según Hernández, Fernández y Baptista; “La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”⁵⁵

El instrumento de recolección de datos fue validado por tres (3) expertos: un (1) experto metodológico un (1) especialista en el área, y un (1) estadístico los cuales se encargaron de confirmar la relación adecuada entre

⁵⁴ *El Proceso de Investigación. Una Introducción Teórico-Práctica*. Caracas. Editorial Panapo. 2000 p.111.

⁵⁵ *Tipos de Investigación*. México. McGraw Hill.2003.p.346

variables-ítems, congruencia con los objetivos planteados y redacción lógica de las preguntas.

Confiabilidad

La confiabilidad es la capacidad que tiene el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones. La confiabilidad de consistencia del instrumento permitirá determinar el grado en que los ítems de la encuesta están correlacionados entre sí. Una vez culminado el proceso de recolección de información se procederá a determinar la confiabilidad, la cual según Bernal Torres la define:

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando las examinan en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible.⁵⁶

Es decir, permitió determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí. A tal efecto, con el propósito de calcular el coeficiente de confiabilidad por el método Alfa de Cronbach el cual se calculó de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1)} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Nº = Número de Ítems

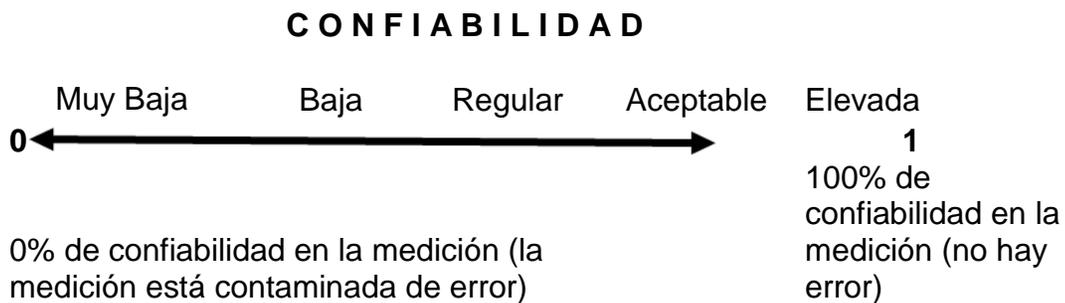
$\sum Si^2$ Sumatoria de la Varianza de los ítems

St^2 Varianza total del Instrumento

Asimismo, se constato si el instrumento tenía el índice apropiado de manejo y dominio para medir las dimensiones y las variables del estudio.

⁵⁶ Bernal T. *Metodología de la investigación: para administración, economía*, op.cit., p.214

El valor de este coeficiente Alpha de Cronbach fue de 0,78 en el instrumento aplicado al personal los cuales se consideraron altos, por lo tanto los ítems se relacionan entre sí y poseen consistencia interna. Para este cálculo se utilizó el programa Excel; la salida que produjo este programa se muestra a continuación respectivamente.



RANGOS	MAGNITUDES
0,81 A 1,00	Muy Alta
0,61 A 0,80	Alta
0,41 A 0,60	Moderada
0,21 A 0,40	Baja
0,01 A 0,20	Muy Baja

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez recolectada toda la información necesaria a través del instrumento aplicado a la población seleccionada se le realizó un análisis de datos tipo cuantitativo. Efectuando el método estadístico-descriptivo para cada uno de los ítems. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista explican: “El investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables”⁵⁷

⁵⁷ Hernández, Fernández y Baptista *Tipos de Investigación*. op. cit., p.494

Los resultados obtenidos se procedieron a tabular en cuadros de frecuencia y porcentajes, al respecto Tamayo y Tamayo expone: “que la tabulación es una parte del proceso técnico en análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías”⁵⁸

Hernández, Fernández y Baptista, señalan que: “Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías”.⁵⁹. Las distribuciones de frecuencia-porcentajes fueron representadas gráficamente a través de histogramas que permitieron su fácil comparación e interpretación.

Es por ello, que se caracterizó la calidad de los hallazgos de la investigación, considerando las respuestas que no puedan ser expresadas cuantitativamente y el análisis interpretativo; este se efectuó en función de las variables para así evaluar los resultados en forma parcial, que facilitó la comprensión global de la información, para emitir juicios críticos y conclusiones.

Así de esta manera, se confrontaron estos resultados con los planteamientos expuestos en el marco teórico, a fin de determinar su veracidad. Ello reafirmó la interpretación de la información obtenida en la realidad objeto de estudio. Se tabularon los datos en forma manual, haciendo cálculo de frecuencia, luego se procedió a describir los resultados del fenómeno estudiado contrastando con el marco teórico y realizando un análisis inferencial.

⁵⁸ Tamayo y Tamayo. *El proceso de la investigación científica*: op.cit., p.188

⁵⁹ *Ibid.*, p.496

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentaron los resultados de los datos de la encuesta aplicada que permitieron determinar la opinión del personal, para proponer un programa de auditoría del proceso de la evaluación del desempeño. Caso: Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira.

Para lograrlo, se hizo necesaria la aplicación de un instrumento el cual estuvo estructurado en 24 ítems para determinar el perfil de competencial de personal de la empresa objeto de estudio. Es por ello, que la aplicación del instrumento diseñado para la recolección de los datos, se organizó en dimensiones del método de 360 ° y en subdimensiones como; conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas y estabilidad emotiva con sus respectivos indicadores, con apoyo de cuadros y gráficos estadísticos en términos de frecuencia absoluta y relativa.

En tal sentido, los resultados fueron interpretados en función de la(s) alternativa(s) más sobresaliente(s), lo que facilitó describir la tendencia de la población objeto de estudio hacia una determinada situación con respecto a lo señalado en cada uno de los ítems propuestos, y aplicada la prueba piloto por el método Alfa de Cronbach. El análisis e interpretación de los resultados, buscó evidenciar el logro de los objetivos propuestos, conectándolos con la fundamentaciones teórica del estudio con respecto a la temática planteada.

Cuadro N° 2

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores. Funciones.

ITEMS		OPCIONES							
N°	Indicadores	CASI SIEMPRE				ALGUNAS VECES			
		SIEMPRE		SIEMPRE		NUNCA		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
USTED COMO TRABAJADOR:									
Funciones:									
	Se preocupa Ud. por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones	30,00	93,75	2,00	6,25	0,00	0,00	0,00	0,00
1	Realiza Ud. Actividades multifuncionales que abarcan diversas áreas de un todo operativo	16,00	50,00	6,00	18,75	7,00	21,88	3,00	9,38
2	Considera Usted que dentro de sus funciones está la de establecer las políticas, procesos y normas que regulan la acción del personal de la organización	11,00	34,38	4,00	12,50	7,00	21,88	10,00	31,25
3									

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Funciones

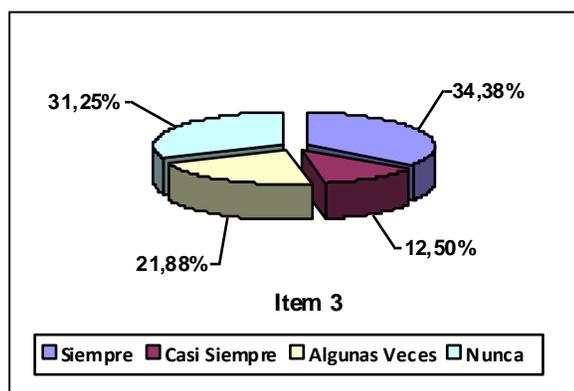
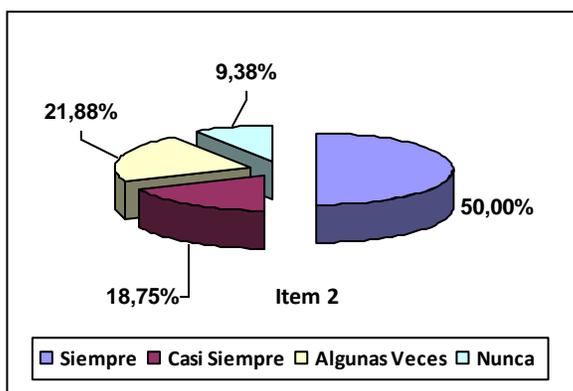
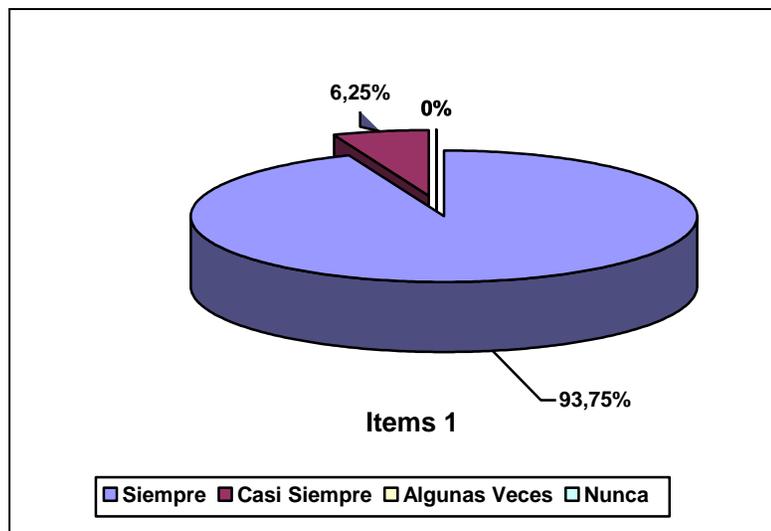


Gráfico 1. *Indicadores. Funciones.* Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 2 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores.

Funciones

1. El noventa y tres con setenta y cinco por ciento (93,75%) señala que siempre se preocupan por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones y un seis con veinticinco por

ciento (6,25%) algunas veces. Según estos datos es evidente que la mayoría del personal trabajan con disposición para alcanzar los logros de acuerdo a sus actividades en su departamento.

2. Asimismo, el cincuenta por ciento (50%) siempre realiza todo tipo de actividad que abarquen la parte operativa, un veintiuno con ochenta y ocho por ciento (21,88%) algunas veces, un dieciocho con setenta y cinco por ciento (18,75%) casi siempre y nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) nunca. Es de notar que el personal no se encuentra realizando todas las operaciones dentro del área operativa por lo que se requiere mayor disposiciones por parte de ellos para cumplir con los logros establecidos en la organización.
3. El treinta y cuatro con treinta y ocho por ciento (34,38%) siempre dentro de sus funciones establece políticas y normas que regulan la acción del personal, un treinta y un con veinticinco por ciento (31,25%) nunca, un veintiún con ochenta y ocho por ciento (21,88%) algunas veces y un doce con cincuenta por ciento (12,50%) casi siempre. Se evidencia que el personal dentro de sus funciones no está la de implantar políticas pues la organización deberá tener claramente definidos sus objetivos.

Cuadro N° 3

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores. Tareas.

ITEMS		OPCIONES							
N°	Indicadores	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		USTED COMO TRABAJADOR:							
Tareas									
	Considera Usted que dentro de sus tareas usa la iniciativa y creatividad para desarrollar procedimientos eficaces que permitan orientar los medios hacia el logro de los objetivos								
4	empresariales	15,00	46,88	12,00	37,50	2,00	6,25	3,00	9,38
	Para desempeñarse en su cargo requiere Ud. de conocimientos técnicos que le permitan desarrollar las tareas que le han								
5	sido asignadas	20,00	62,50	6,00	18,75	4,00	12,50	2,00	6,25
	Esta Ud. dispuesto a revisar continuamente la forma de realizar sus tareas, consciente de los cambios de comportamiento								
6	que se pueden generar	23,00	71,88	7,00	21,88	2,00	6,25	0,00	0,00

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Tareas

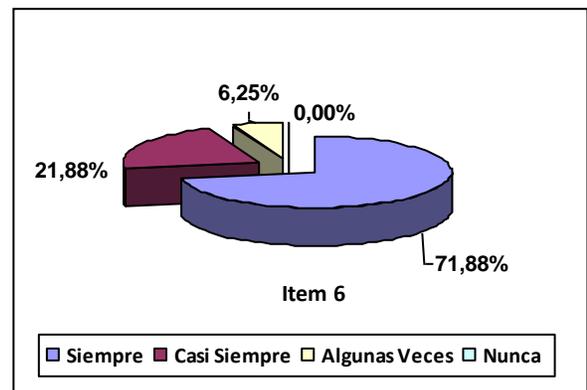
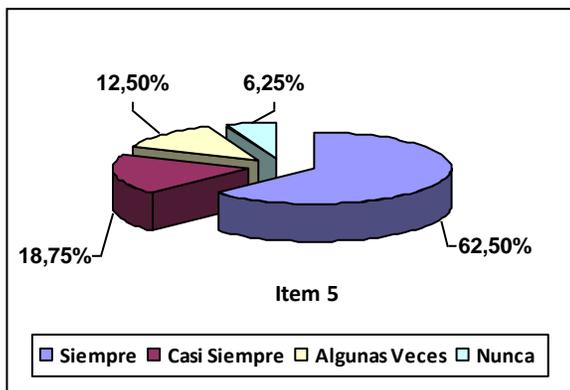
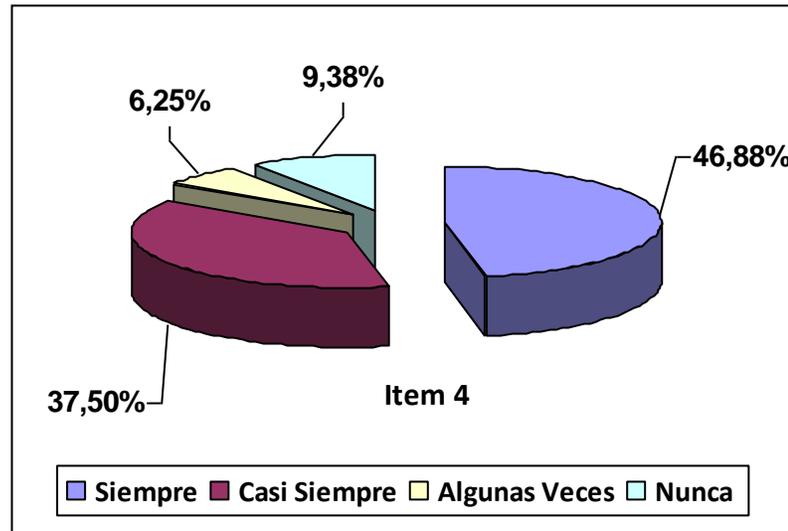


Gráfico 2. *Indicadores. Tareas.* Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 3 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores.

Tareas

- También, el cuarenta y seis con ochenta y ocho por ciento (46,88%) se evidencia que siempre el personal usa la iniciativa y creatividad para desarrollar procedimientos eficaces que permitan orientar los medios hacia el logro de los objetivos empresariales, un treinta y

siete con cincuenta por ciento (37,50%) casi siempre, un nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) nunca y un seis con veinticinco por ciento (6,25%) algunas veces. Los resultados arrojados señalan que no todo el personal está realizando procedimientos eficaces en sus tareas por lo que se requiere que sea involucrado para alcanzar los logros de la organización.

5. Sin embargo, el sesenta y dos con cincuenta por ciento (62,50%) siempre requiere de conocimientos técnicos que le permitan desarrollar las tareas que le han sido asignadas, un dieciocho con setenta y cinco por ciento (18,75%) casi siempre, un doce con cincuenta por ciento (12,50%) algunas veces y un seis con veinticinco por ciento (6,25%) nunca. Se evidencia que más de la mitad de personal necesita capacitarse para que puedan realizar las tareas asignadas.
6. Por otro lado, la mayoría del personal concuerdan en un setenta y uno con ochenta y ocho por ciento (71,88%) que siempre revisan continuamente la forma de realizar sus tareas, consciente de los cambios de comportamiento que se pueden generar en la empresa, un veintiún con ochenta y ocho por ciento (21,88%) casi siempre y un seis con veinticinco por ciento (6,25%) algunas veces. Se observa que la mayoría de los trabajadores realizan sus tareas para que la empresa alcance sus resultados.

Cuadro N° 4

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores. Responsabilidades

ITEMS		OPCIONES							
N°	Indicadores	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		USTED COMO TRABAJADOR:							
Responsabilidades									
7	Ud. realiza labores en el desempeño de sus funciones que requieren de responsabilidad	25,00	78,13	6,00	18,75	0,00	0,00	1,00	3,13
8	Le gustaría Ud. asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	19,00	59,38	1,00	3,13	9,00	28,13	3,00	9,38
9	Asume Ud. la responsabilidad cuando por errores imprevistos, el trabajo no llega a los resultados esperados	21,00	65,63	3,00	9,38	6,00	18,75	2,00	6,25

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Responsabilidades

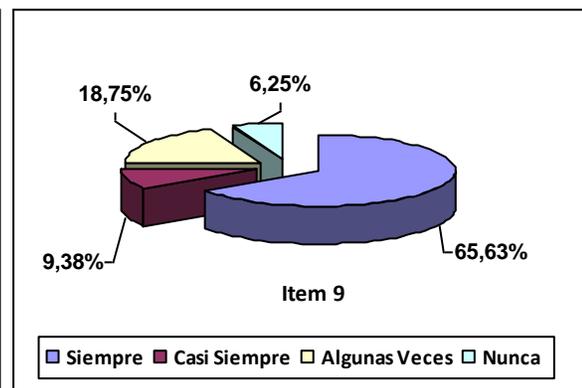
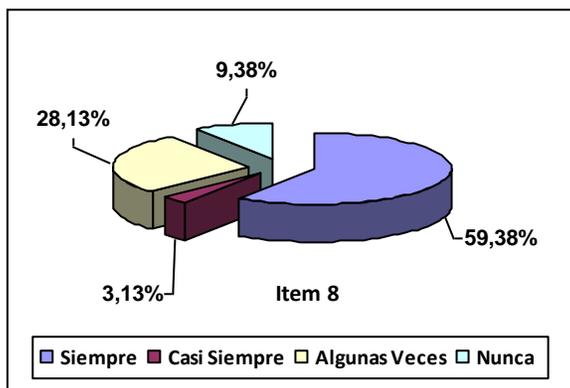
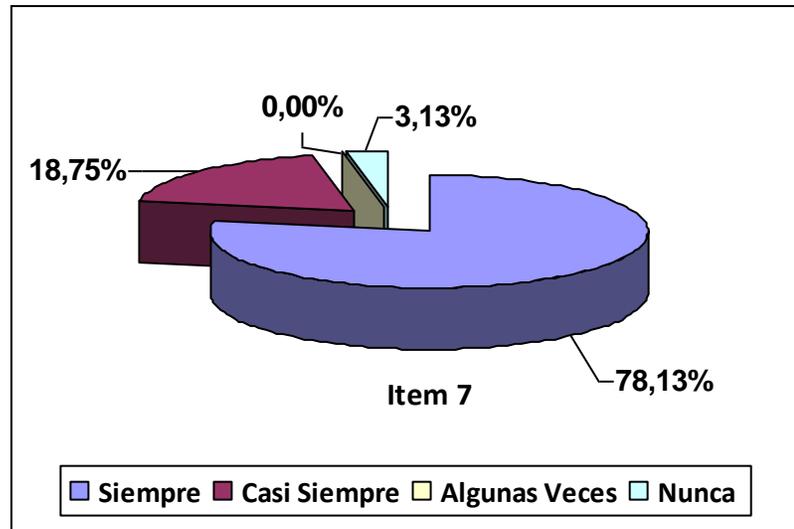


Gráfico 3. *Indicadores. Responsabilidades.* Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 4 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores.

7. El setenta y ocho con trece por ciento (78,13%) siempre realiza labores en el desempeño de sus funciones que requieren de responsabilidad, un dieciocho con setenta y cinco por ciento (18,75%) casi siempre y una minoría de tres con trece por ciento

(3,13%) nunca. La mayoría de los trabajadores siente la responsabilidad al realizar sus labores dentro de la organización.

8. Por otro lado, el cincuenta y nueve con treinta y ocho por ciento (59,38%) siempre les gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente, un veintiocho con trece por ciento (28,13%) algunas veces, un nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) nunca, y un tres con trece por ciento (3,13%) casi siempre. El personal les gusta asumir nuevas responsabilidades para el éxito de sus funciones.

9. El sesenta y cinco con sesenta y tres por ciento (65,63%) siempre el personal asume la responsabilidad cuando por errores imprevistos, el trabajo no llega a los resultados esperados, un dieciocho con setenta y cinco por ciento (18,75%) algunas veces, un nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) casi siempre y un seis con veinticinco por ciento (6,25%) nunca. El personal asume la responsabilidad al realizar sus tareas.

Cuadro N° 5

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Calidad del Trabajo. Indicadores. Eficiente

N°	ITEMS Indicadores	OPCIONES							
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
	USTED COMO TRABAJADOR:								
	Eficiente:								
	Cumple Ud. eficientemente con sus funciones para que el cliente se sienta identificado con la empresa	26,00	81,25	4,00	12,50	2,00	6,25	0,00	0,00
10	Considera Ud. Que ha aportado sugerencias que ayuden a mejorar la eficiencia y efectividad de su puesto de trabajo	17,00	53,13	7,00	21,88	7,00	21,88	1,00	3,13

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Eficiente

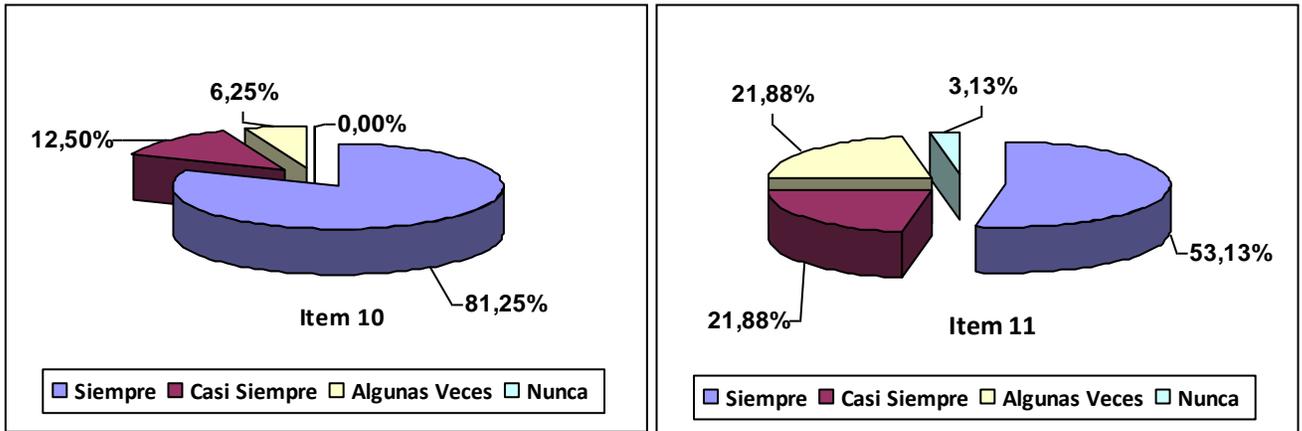


Gráfico 4. Indicadores. Eficiente. Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 5 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores.

Eficiente

10. El ochenta y uno con veinticinco por ciento (81,25%) siempre cumple eficientemente con sus funciones para que el cliente se sienta identificado con la empresa, un doce con cincuenta por ciento (12,50%) casi siempre y un seis con veinticinco (6,25%) algunas veces. La evaluación de la función de recursos humanos y de su relación con la eficiencia de la organización permite comprender su utilidad a la hora de preparar el camino para el servicio estratégico de los recursos humanos. Sin duda la eficiencia se orienta a los medios, es decir, a la aplicación de recursos organizacionales para lograr que se realice el trabajo.
11. El personal encuestado señala que el cincuenta y tres con trece por ciento (53,13%) siempre considera que ha aportado sugerencias que ayuden a mejorar la eficiencia y efectividad de su puesto de trabajo, un veintiún con ochenta y ocho por ciento (21,88%) casi siempre y algunas veces, un tres con trece por ciento (3,13%) nunca. Se observa que el personal necesita todavía confianza para que pueda dar soluciones y mejorar la eficiencia en la organización.

Cuadro N° 6

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Calidad del Trabajo. Indicadores. Eficaz

ITEMS		OPCIONES							
Nº	Indicadores	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
USTED COMO TRABAJADOR:									
Eficaz:									
El trabajo en equipo permite la colaboración y coordinación con los demás para alcanzar eficazmente los objetivos comunes									
12	comunes	24,00	75,00	5,00	15,63	3,00	9,38	0,00	0,00
Considera Ud. que el trabajar en equipo permitirá lograr los objetivos propuestos por su departamento de forma eficaz									
13	departamento de forma eficaz	23,00	71,88	4,00	12,50	5,00	15,63	0,00	0,00

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Eficaz

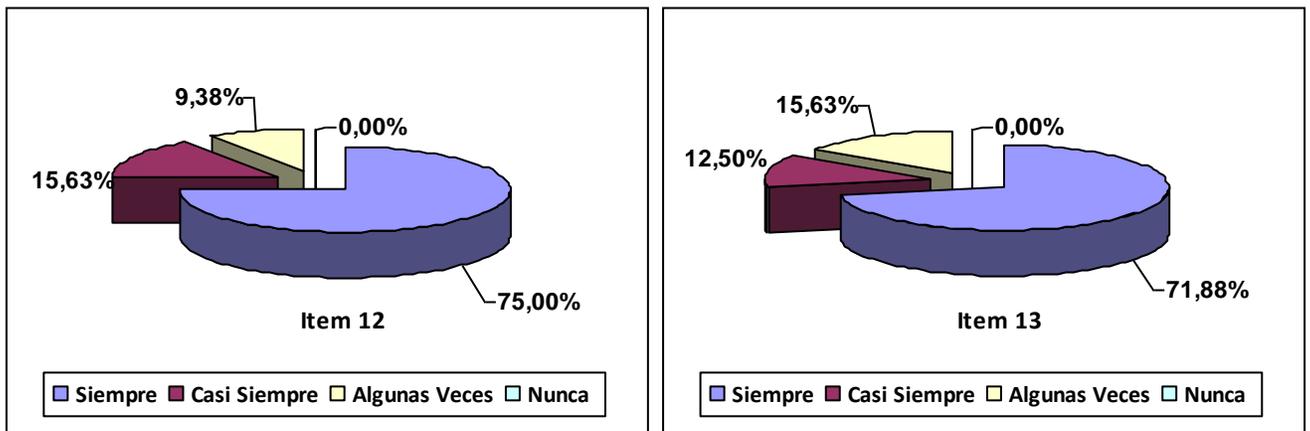


Gráfico 5 Indicadores. Eficaz. Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 6 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Conocimiento del trabajo. Indicadores.

Eficaz

12. El setenta y cinco por ciento (75%) del personal señala que siempre el trabajo en equipo permite la colaboración y coordinación con los demás para alcanzar eficazmente los objetivos comunes, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63) casi siempre y un nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) algunas veces. Se evidencia de acuerdo a los resultados obtenidos, que el personal está trabajando en equipo lo que facilita logro de los objetivos de la organización y por ende los del departamento.
13. Por lo tanto, el setenta y un con ochenta y ocho por ciento (71,88%) siempre considera que el trabajar en equipo permitirá lograr los objetivos propuestos por su departamento de forma eficaz, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) algunas veces y un (12,50%) casi siempre. El Trabajo en equipo le permite al personal alcanzar las metas establecidas en la organización de forma eficaz.

Cuadro N° 7

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relaciones con las Personas. Indicadores. Comunicación

ITEMS		OPCIONES							
N°	Indicadores	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		USTED COMO TRABAJADOR: Comunicación:							
14	Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados	15,00	46,88	11,00	34,38	5,00	15,63	1,00	3,13
15	Acostumbra Ud. A escuchar antes de responder	19,00	59,38	11,00	34,38	2,00	6,25	0,00	0,00

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Comunicación

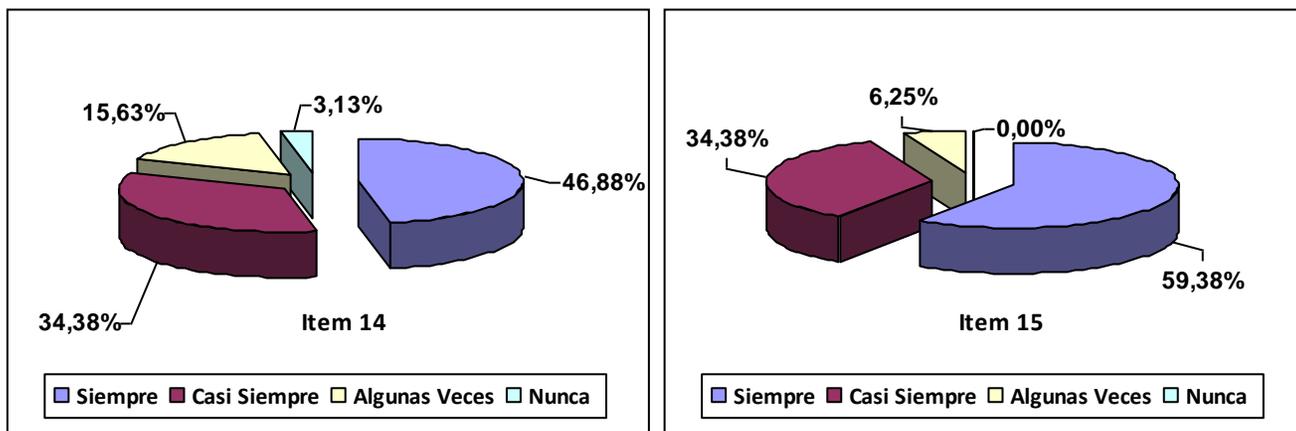


Gráfico 6. Indicadores. Comunicación. Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 7 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relación con las personas. Indicadores.

Comunicación

14. El cuarenta y seis con ochenta y ocho por ciento (46,88%) del personal encuestado señala que siempre su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, un treinta y cuatro con treinta y ocho por ciento (34,38%) casi siempre, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) algunas veces y un tres con trece por ciento (3,13%) nunca. La empresa en sí no está escuchando las opiniones del personal respecto al trabajo, es necesario que los jefes escuchen las sugerencias emitidas por el personal, pues con esto se logrará que se cumplan las funciones a cabalidad y se logren los resultados esperados.

15. Ahora bien, el cincuenta y nueve con treinta y ocho por ciento (59,38%) siempre acostumbra a escuchar antes de responder, un treinta y cuatro con treinta y ocho por ciento (34,38%) casi siempre y un seis con veinticinco por ciento (6,25%) algunas veces. Se evidencia que el personal si acostumbra a escuchar a sus jefes, sin embargo se necesita que todo el personal sienta la responsabilidad de ser comunicativo y aprender a oír ciertas sugerencias o normas que la empresa necesita.

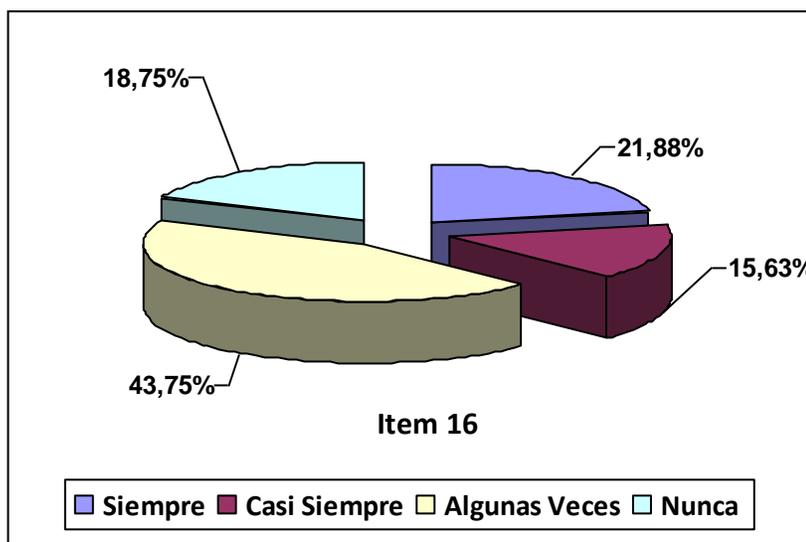
Cuadro N° 8

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relaciones con las Personas. Indicadores. Conflicto

ITEMS		OPCIONES							
N°	Indicadores	CASI SIEMPRE				ALGUNAS VECES			
		SIEMPRE		SIEMPRE		VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
USTED COMO TRABAJADOR:									
Conflicto									
Considera Ud. que existen conflictos entre los diferentes áreas de trabajo dentro de la									
16	organización	7,00	21,88	5,00	15,63	14,00	43,75	6,00	18,75
Cuando existen conflictos, estos se manifiestan en enfrentamientos									
17	visibles	5,00	15,63	6,00	18,75	18,00	56,25	3,00	9,38
Con que frecuencia Ud. es amistoso y colaborador con sus									
18	compañeros	17,00	53,13	9,00	28,13	5,00	15,63	1,00	3,13

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Conflicto



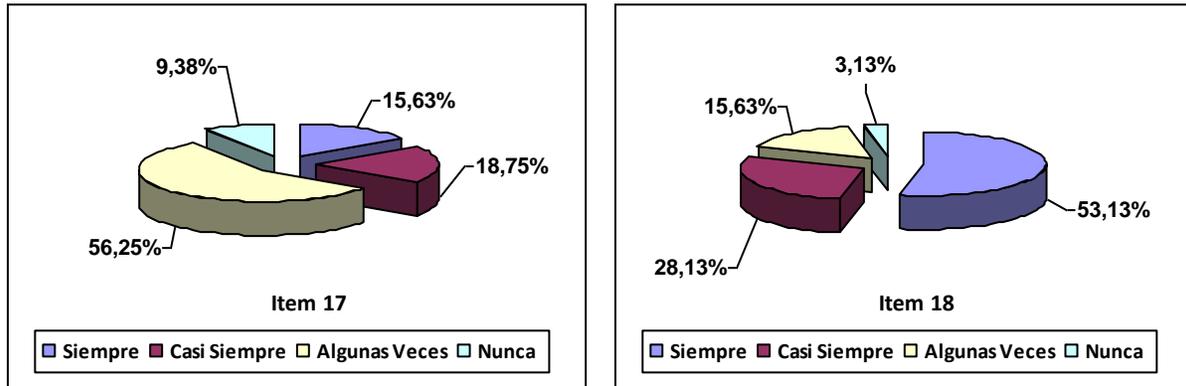


Gráfico 7. *Indicadores. Conflicto.* Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 8 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relación con las personas. Indicadores.

Conflicto

16. El cuarenta y tres con setenta y cinco por ciento (43,75%) algunas veces considera que existen conflictos entre los diferentes áreas de trabajo dentro de la organización, un veintiún con ochenta y ocho por ciento (21,88%) siempre, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) casi siempre, un dieciocho con setenta y cinco por ciento (18,75%) nunca. Es evidente, que el rendimiento puede ser la consecuencia de muchos factores que no siempre están bajo el control del trabajador.
17. El personal encuestado señala que el cincuenta y seis con veinticinco por ciento (56,25%) algunas veces existen conflictos y estos se manifiestan en enfrentamientos visibles, un dieciocho con setenta y cinco por ciento (18,75%) casi siempre, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) siempre y un nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) nunca. El conflicto entorpece el normal funcionamiento de la organización. Si la empresa no crea las condiciones para que sus trabajadores puedan expresar

formalmente sus reclamos en búsqueda de solución, estos manifestaran sus inconformidades mediante conductas obstructivas y desempeño deficiente.

18. Cabe destacar que el cincuenta y tres con trece por ciento (53,13%) siempre es amistoso y colaborador con sus compañeros, un veintiocho con trece por ciento (28,13%) casi siempre, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) algunas veces y un tres con trece por ciento (3,13%) nunca. El personal no se encuentra totalmente satisfecho con sus compañeros que labora en la organización por cuanto se evidencia que no todos señalan que tienen una relación y un trato armonioso. Sin duda, que la empresa deberá tomar medidas al respecto cuando realice la evaluación de desempeño.

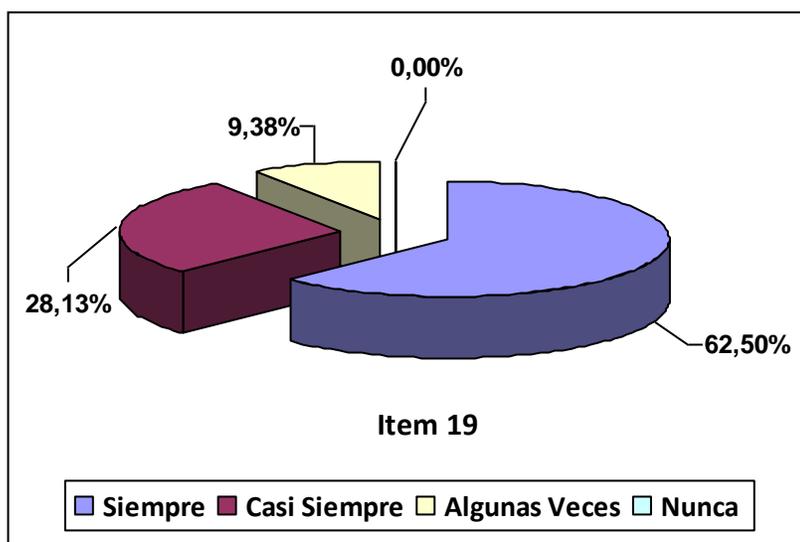
Cuadro N° 9

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relaciones con las Personas. Indicadores. Negociación

N°	Indicadores	OPCIONES							
		SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
USTED COMO TRABAJADOR:									
Negociación:									
	Considera Ud. que llega a acuerdos con su jefe inmediato para definir las tareas del departamento	20,00	62,50	9,00	28,13	3,00	9,38	0,00	0,00
19	Realiza usted convenios con sus jefes cuando existe un grado de presión sobre el departamento	8,00	25,00	14,00	43,75	5,00	15,63	5,00	15,63
20	Se toma en cuenta su opinión, para llegar a una solución que sea aceptable para todos cuando existen desacuerdos	9,00	28,13	9,00	28,13	13,00	40,63	1,00	3,13
21									

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Negociación



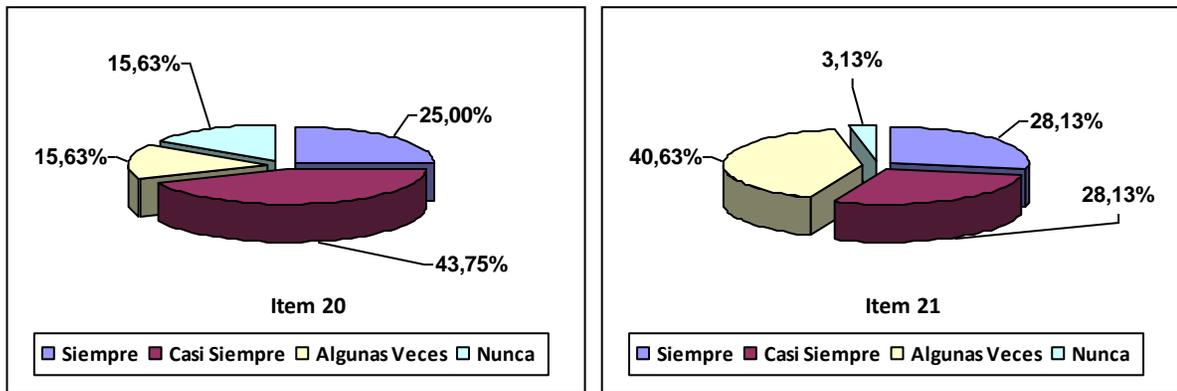


Gráfico 8. *Indicadores. Negociacion.* Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 9 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Relación con las personas. Indicadores.

Negociación

19. El sesenta y dos con cincuenta por ciento (62,50%) señala que siempre considera que llega a acuerdos con su jefe inmediato para definir las tareas del departamento, un veintiocho con trece por ciento (28,13%) casi siempre y un nueve con treinta y ocho por ciento (9,38%) nunca. La mayoría del personal se siente satisfecho por cuanto su jefe inmediato llega a acuerdos para concretar las tareas de cada uno de ellos.

20. Sin embargo, el personal encuestado señala que un cuarenta y tres con setenta y cinco por ciento (43,75%) casi siempre realiza convenios con sus jefes cuando existe un grado de presión sobre el departamento, un veinticinco por ciento (25%) siempre y un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) algunas veces y nunca. Es de notar que los jefes están realizando acuerdos con el personal cuando existe un grado de presión esto permite logros a corto plazo.

21. El cuarenta con sesenta y tres por ciento (40,63%) algunas veces toman en cuenta su opinión, para llegar a una solución que sea aceptable para todos cuando existen desacuerdos, un veintiocho con trece por ciento (28,13%) siempre y casi siempre y un tres con trece por ciento (3,13%) nunca. La empresa no toma en consideración las sugerencias realizadas por el personal para que exista un equilibrio entre ellos.

Cuadro N° 10

Distribución de Frecuencia Simple y Porcentual en la Dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Estabilidad emotiva. Indicadores. Emociones.

ITEMS		OPCIONES							
N°	Indicadores	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
		USTED COMO TRABAJADOR:							
Emociones:									
	Es importante en su cargo comprender las necesidades y sentimientos de sus								
22	subordinados	18,00	56,25	4,00	12,50	5,00	15,63	5,00	15,63
	Cuando se enfada pierde el								
23	control sobre sí mismo	1,00	3,13	8,00	25,00	11,00	34,38	12,00	37,50
	Para realizar bien su trabajo								
24	necesita Ud. que lo estimule	5,00	15,63	4,00	12,50	8,00	25,00	15,00	46,88

Nota: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

Emociones

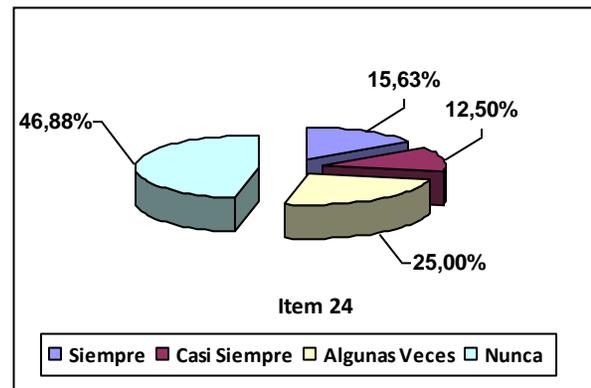
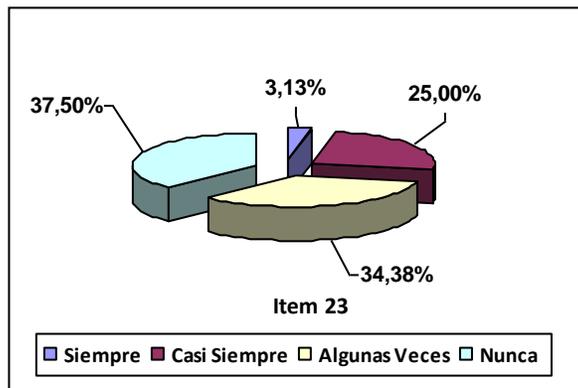
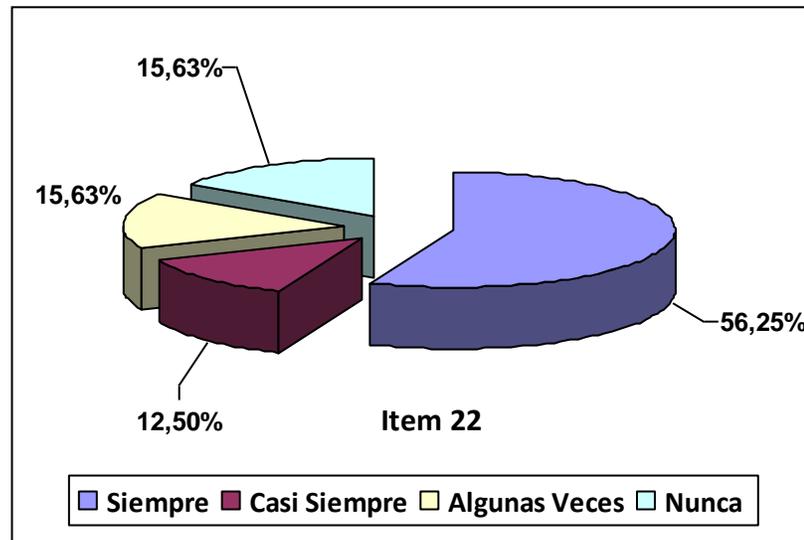


Gráfico 9. *Indicadores. Emociones.* Cuestionario al personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira

El cuadro 10 presenta la dimensión del método de 360°. Sub-Indicadores: Estabilidad Emotiva. Indicadores.

Emociones

22. El cincuenta y seis con veinticinco por ciento (56,25%) señala que siempre es importante en el cargo comprender las necesidades y sentimientos de sus subordinados, un quince con sesenta y tres por

ciento (15,63%) algunas veces y nunca, un doce con cincuenta por ciento (12,50%) casi siempre. La empresa deberá reconocer que las emociones de lo empelados son importante para el desarrollo de sus funciones.

23. En efecto, el personal encuestado señala que el (37,50%) nunca se enfada y no pierde el control sobre sí mismo, un treinta y cuatro con treinta y ocho por ciento (34,38%) algunas veces, un veinticinco por ciento (25%) casi siempre y un tres con trece por ciento (3,13%) siempre. La empresa no tiene problemas por cuanto su personal no se enfadan fácilmente y no pierden el control al realizar sus funciones en el departamento. De esta forma podrá alcanzar sus objetivos y desarrollar con éxitos sus funciones para lograr lo propuesto por la empresa.

24. El cuarenta y seis con ochenta y ocho por ciento (46,88%) nunca necesita que lo estimule para realizar bien su trabajo, un veinticinco por ciento (25%) algunas veces, un quince con sesenta y tres por ciento (15,63%) siempre y un doce con cincuenta por ciento (12,50%) casi siempre. Parte del personal de acuerdo a la encuesta necesita que lo ayuden a realizar bien el trabajo por tal motivo la empresa debe reorganizar sus objetivos y responsabilidades para que cada quien ejerza su trabajo sin necesidad de estimulación

De acuerdo a lo resultados observados en los cuadros y gráficos se pudo constatar que sobre la base del análisis de la dimensión del método de 360° y dentro de sus indicadores de funciones, tareas y responsabilidades se puede evidenciar que los empleados esperan y merecen la oportunidad de involucrarse de manera significativa en la tarea para alcanzar los objetivos de la empresa, así como la oportunidad de crecer profesionalmente y desarrollarse.

En cuanto al análisis del indicador de eficiencia y eficaz, se observa que el personal trabaja en equipo lo que le permite a la organización alcanzar sus objetivos y a los trabajadores hacer que su departamento sea eficiente y por ende lograr los resultados esperados.

En lo que respecta, el indicador de comunicación, conflicto y negociación, se evidencia que el personal están insatisfechos con los jefes por cuanto los convenios existentes no logran sus objetivos pautados, por otra parte no es tomado en cuenta las opiniones del personal para llegar a soluciones cuando existen discrepancias.

Por otra parte, el indicador de emociones demuestra que el personal necesita que la empresa, revise como se encuentra su estado emocional, por cuanto esto influye en el desarrollo de las tareas asignadas en su departamento. No obstante, el personal tiene confianza en sí mismo, ayuda a comprender a sus compañeros a ejercer eficientemente sus actividades, por lo que se hace necesario que sea estimulado para realizar mejor su trabajo.

Con base en todo lo anterior, fue necesario proponer un programa de Auditoría para la Evaluación del Desempeño Laboral del personal en la Empresa Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira, mediante el método de 360°. De esta forma, la evaluación del desempeño servirá como herramienta para el desarrollo del personal, esto implicará confianza y confidencialidad entre ellos. A través de la aplicación de éste método la organización les estará proporcionando un instrumento confiable de autodesarrollo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través del estudio realizado, en concordancia con los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación y con los resultados obtenidos se concluye:

- En relación al objetivo específico que fue elaborar un diagnóstico de la situación actual del talento humano con relación al desempeño laboral en la empresa Inversiones Vip-Cable C. A. San Antonio del Táchira, se logró detectar, que el desempeño de la laboral por parte de los empleados está circunscrito al ejercicio único del cargo, sin otorgar un valor agregado. Se observó una resistencia al cambio y un clima organizacional tenso, tomándose en consideración la ausencia de una promoción laboral según una evaluación del desempeño. Se manifiesta una absoluta centralización de la toma de decisiones, condición está que limita la acción del trabajador en lo referente a su capacidad creándose una monotonía en su cargo. Por consiguiente, no se trata de ver y evaluar la actividad realizada, sino de señalar los obstáculos y sobre todo los métodos para superar y mejorar los resultados, por esta razón es conveniente no sólo mirar el pasado sino integrar la evaluación del desempeño a la visión del futuro de la empresa. En este sentido los supervisores gerentes y trabajadores juegan un papel clave en el proceso continuo de la evaluación.

- De acuerdo con el objetivo referido a identificar los elementos de la evaluación del desempeño que se aplican empresa Inversiones Vip-Cable C.

A. San Antonio del Táchira, se pudo observar que la empresa conoce las fortalezas y debilidades que tiene el personal a su cargo ya que se está aplicando el método de 360°, donde a través de los resultados se determinó la ausencia de una retroalimentación adecuada, evidenciándose que los empleados varias veces o nunca reciben información relativa de las evaluaciones realizadas.

- En concordancia con el objetivo propuesto por la presente investigación, de determinar los procedimientos aplicados en el proceso de auditoría para la evaluación del desempeño laboral del personal en la empresa Inversiones Vip-Cable C. A. San Antonio del Táchira. Para proceder a realizar el programa de auditoría, la autora preparó una serie de procedimientos para llevar a cabo el mismo, en la cual se incluyó, la obtención de información, revisión de documentos, planeación de las actividades a desarrollar y revisión del control interno, esto es con la finalidad de determinar el alcance y efectividad de la aplicación del método de evaluación de 360°.

- En relación con el último objetivo propuesto que fue diseñar el programa de auditoría para la evaluación del desempeño laboral del personal en la empresa Inversiones Vip-Cable C. A. San Antonio del Táchira. Este se desarrolló por medio de dos fases. La primera fase de identificación comprendió la recepción de la solicitud de auditoría, reunión del personal de auditoría para designar a los integrantes del equipo auditor, planificación de las actividades a realizar durante la auditoría, elaboración del presupuesto del tiempo para el personal de auditoría, así como del cronograma de actividades, visita a la empresa para la presentación del equipo auditor y conocer las instalaciones que le serán asignadas, revisión de archivos, documentos, internet y cualquier otro medio pertinente a la auditoría, recopilación de la información de los aspectos filosóficos de la organización a

nivel general, establecer los indicadores claves a utilizar en los cuestionarios, elaboración de las preguntas de los cuestionarios, se aplicó un cuestionario con el fin de conocer los aspectos filosóficos de la organización, análisis de la información obtenida.

En la segunda fase se realizó un cuestionario para el departamento de recursos humanos, y se dejó otro cuestionario para que fuese aplicado al personal que labora en la empresa, permitiendo conocer las debilidades y fortalezas que se presentan en la evaluación del desempeño.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el estudio realizado y con los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente.

- La evaluación debe realizarse a través de una observación continua, de esta forma se coloca el énfasis en la relación diaria entre supervisor, equipo-trabajador, lo cual conlleva a un cambio en el estilo y la concepción gerencial que promueve la responsabilidad del supervisor en el desarrollo de sus recursos más importantes.

- Es necesario el programa de auditoría ya que a través de este se organizan y distribuyen los esfuerzos de los miembros del equipo de trabajo de la auditoría, se disminuyen los riesgos de malentendidos que puedan cometerse y permite verificar que no hubo omisión de alguno de los procedimientos.

- Implementar programas que permitan mejorar las habilidades y la ejecución de las actividades de los trabajadores con el consecuente incremento de la productividad.

- El método de evaluación del desempeño de 360° deben diseñarse de manera que permitan al responsable de su aplicación emitir juicios objetivos y precisos sobre el rendimiento del trabajador.

- Es indispensable proceder a diseñar y elaborar los procedimientos, lo que hará posible homogenizar el desempeño, prever contingencias y apoyar la integración de nuevos empleados.

- Se deben realizar charlas y pequeños talleres para desarrollar las capacidades y destrezas necesarias para el trabajo en conjunto.

- La comunicación debe ser más directa y accesible, tanto la verbal como la escrita. Para ese efecto, los directivos pueden promover reuniones formales para fortalecer la coordinación, reuniones informales para estimular la convivencia y la integración personal.

- Es recomendable que el nivel directivo ejerza un liderazgo analítico, en el que retome la responsabilidad de la ejecución de las actividades y logre la motivación de todos los niveles jerárquicos. Para ello, es imprescindible fortalecer la comunicación, coordinación, trabajo en equipo, así como promover la creatividad e innovación, con el apoyo de la tecnología de la información.

- Se recomienda a la empresa que a través del diseño del programa de auditoría para la evaluación del desempeño del personal, lo utilice como guía para futuras auditorías.

Es conveniente no sólo mirar el pasado sino integrar la evaluación a la visión de futuro de la empresa. No se trata solamente de ver y evaluar el hecho cumplido, sino de señalar los obstáculos y sobre todos los métodos para superar y mejorar los resultados.

CAPITULO VI

PROPUESTA

El capítulo de análisis de resultados refleja en forma clara y concisa, que el trabajo que se está realizando en la empresa, denota deficiencias, en las funciones, políticas establecidas, procedimientos para la obtención de los logros, tareas asignadas, responsabilidades, originándose conflicto entre el personal, por tanto los trabajos no se realizan eficientemente y eficazmente.

Con esta información se tiene una visión más amplia de la empresa, y por tal motivo la investigación planteada se hizo con el objetivo de diseñar un programa de auditoría para la evaluación del desempeño del personal de la Empresa Inversiones Vip-Cable C.A. San Antonio del Táchira, logrando una mayor productividad, por ende una satisfacción al personal y optimizando las relaciones interpersonales. Mediante el programa de auditoría la empresa podrá tener una perspectiva rápida del desarrollo de la evaluación del desempeño que vaya consonó para mejorar y que sea retribuido en la calidad de los trabajadores, pues existe la necesidad que la empresa cuente con criterios precisos para la construcción de un instrumento que permita a través de la auditoría el seguimiento de la evaluación del desempeño del trabajador, para la toma de decisiones acertadas.

La siguiente propuesta está distribuida en dos fases. La primera fase se aborda la aceptación de la auditoría, planificación de la misma, personal que la realizara, presupuesto del tiempo, cronograma de actividades, y la

obtención de conocimiento general de la empresa, elaboración de las preguntas de los cuestionarios a aplicar.

La segunda fase se enfoca en la recolección de información sobre la evaluación del desempeño por medio de la revisión de la documentación que posee la empresa y la aplicación de cuestionarios, análisis de la información obtenida, Presentación del informe sobre los hallazgos

Factibilidad

La aplicación de esta propuesta es factible, en un primer lugar porque está enfocada hacia la mitigación y posible resolución de problemas tan importantes e inherente de toda la sociedad como lo es la auditoría en la evaluación del desempeño, brindándole las mejores condiciones para un mejor desenvolvimiento en las actividades realizadas por los empleados, usando los medios, herramientas y materiales necesarios; y cumplir con las exigencias actuales y los objetivos estratégicos de la empresa. En un segundo, lugar porque va a aportar una novedosa y valiosa experiencia a los auditores, quienes han de enriquecerse con los conocimientos adquiridos, mediante la investigación que permitirá propiciar ideas y generará beneficios a largo plazo.

Por ello es bueno resaltar, que en la empresa es necesario realizar una auditoría para verificar la buena aplicación del método de 360º, sobre todo cuando se trata de evaluar el desempeño del personal con el que se cuenta, para que de esta manera se puedan verificar los procesos y resultados obtenidos por la labor ejecutada orientando acciones para alcanzar la misión y visión de la organización además de sensibilizar, motivar y fortalecer a los trabajadores sobre las insuficiencias que presentan al cumplir sus funciones cotidianas.

Institucional

- Actualmente la empresa Vip-cable San Antonio del Táchira posee el departamento de recursos humanos establecido, el cual tiene un personal capacitado para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño utilizando el método de 360°. Lo cual evidencia que la organización posee las herramientas institucionales para desarrollar el proyecto propuesto por el autor y deberá contar con auditores externos o internos para que realicen el programa de auditoría.

Técnica

- Esta se garantiza, porque se cuenta con el apoyo del recurso humano como lo son, el gerente de recursos humanos y el administrador quienes están dispuestos a aportar sus conocimientos para el desarrollo de la misma, lo que conlleva a la interdisciplinariedad de los conocimientos científicos y humanísticos. El éxito de la implantación de este procedimiento propuesto, se basa en que el equipo directivo asuma con objetividad y responsabilidad para lograr un mejor desempeño de sus empleados.

Económica

- Esta parte está vinculada con el área administrativa, por cuanto de ahí saldrán los recursos financieros necesarios para la aplicación de la auditoría y por ende el programa de auditoría. En tal sentido es necesario que los presupuestos que realice Vip-cable tomen en cuenta o prevean una distribución presupuestaria para la aplicación de la nueva herramienta sobre la evaluación del desempeño por el método de 360°, lo cual se sugiere que se realicen auditorías cada año, para llevar un seguimiento al respecto.

San Cristóbal, de 2012

Sres: Junta Directiva y Accionistas
VIP- CABLE C.A.

Estimados señores.

Es muy grato para MORA & Asociados someter a su consideración nuestra propuesta de servicios para la elaboración de un Programa de auditoría en la evaluación del desempeño laboral de dicha empresa: Los términos de esta propuesta, se entenderán vigentes hasta tanto las partes acuerden su modificación por escrito.

1.- OBJETIVO DEL TRABAJO

Elaboración de un Programa de Auditoría para la Evaluación del Desempeño Laboral de la empresa.

2.- TECNICAS A APLICAR

Efectuamos el trabajo de acuerdo con los procedimientos de auditoría que consideramos adecuados en las circunstancias para cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Estas normas requieren que planifiquemos para obtener una seguridad razonable sobre la información recabada, para que este exenta de errores significativos.

3.- CONTROL INTERNO

Nuestros procedimientos de auditoría habrán de basarse en la evaluación que hagamos del control interno de la empresa.

4.- ERRORES E IRREGULARIDADES

De acuerdo con los lineamientos de nuestra profesión, y puesto que la auditoría se realiza a base de pruebas selectivas con base en el mismo control interno, no es posible garantizar el descubrimiento de todo tipo de errores o irregularidades.

5. RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA

En general, para el mejor desempeño de nuestro trabajo requerimos contar con la más amplia colaboración por parte de los ejecutivos y empleados de la empresa, de quienes habremos de requerir el suministro de la información necesaria.

No asumimos responsabilidad sobre la fidelidad, autenticidad o exactitud de los informes y documentos que sean sometidos a nuestra evaluación.

6.- PREPARACION DE PAPELES DE TRABAJO POR PARTE DE LA EMPRESA

En su oportunidad se presentará una relación de los papeles de trabajo que requerimos sean preparados por la empresa con objeto de reducir el tiempo de nuestro personal. Indicaremos en cada caso fechas en que nos será necesario contar con dichos papeles de trabajo.

7.- CONFIDENCIALIDAD

Las partes se comprometen a mantener la estricta confidencialidad de la información manejada, para poder desarrollar las actividades objeto de esta propuesta de servicios, confidencialidad que se mantendrá durante y después de la vigencia de la contratación. En caso que la empresa así lo considere necesario, podrá suscribirse un acuerdo de confidencialidad más amplio y por separado de parte de todas y cada una de las personas involucradas en las actividades objeto de esta propuesta, en los términos y condiciones que así considere necesarios

8.-INSTALACIONES

La gerencia de la empresa deberá proporcionarles a nuestros profesionales el espacio físico adecuado en sus oficinas para el mejor desempeño de nuestras actividades y garantizar que sus instalaciones cumplan con la normativa legal en materia de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente Laboral (LOPCYMAT), por lo que cualquier incidente producto del incumplimiento de esta normativa será de su absoluta responsabilidad. Además la empresa deberá proporcionar todos los implementos de protección y seguridad requeridos cuando así sea necesario para la realización de nuestras actividades. La empresa también asumirá la responsabilidad por la custodia de los papeles y equipos de trabajo durante nuestra permanencia dentro de sus instalaciones.

9.-NORMAS INTERNAS

La gerencia de la empresa proporcionará oportunamente a los profesionales contratados el manual de normas internas de la empresa así como la inducción necesaria al momento del inicio de nuestras actividades. Cualquier incumplimiento de esta normativa deberá sernos comunicada de inmediato a fin de que podamos tomar los correctivos pertinentes. De no hacerlo la

empresa asumirá la responsabilidad de todos los daños causados y no podrá alegarlos posteriormente como causa de resolución del convenio.

10.- PAGO OPORTUNO.

La demora por parte de la empresa en la realización los pagos de los servicios presupuestados en los términos establecidos en esta propuesta, exonerarán a nuestra Firma de cualquier responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones en la prestación de los servicios contratados, sin que ello implique la devolución de lo ya cancelado, pudiendo la Firma considerar el convenio como rescindido en forma anticipada.

11.- HONORARIOS

Nuestros honorarios, ascienden a la cantidad de Bs. _____, más el 12% de IVA, para ser cubiertos, en dos pagos iguales uno al inicio de la auditoría y el otro al concluirla.

El importe de los honorarios que se indican en el párrafo anterior fueron determinados de acuerdo al precio fijado por hora/ hombre vigente por el reglamento de honorarios mínimos emitido por la federación de contadores públicos de Venezuela.

Los honorarios que cobraremos, de ser aprobada esta propuesta, no excederá de la cifra incluida en el párrafo anterior, salvo que encontremos o se presenten situaciones especiales que requieran de un tiempo mayor al de nuestro presupuesto.

Si durante la realización de nuestro trabajo observásemos que nuestros cargos van a exceder nuestra oferta inicial, por razones que hubiese sido imposible prever, comentaríamos esta situación con ustedes a fin de ajustar nuestros honorarios de mutuo acuerdo.

Agradecemos la oportunidad que nos brindan de poder ofrecerles nuestros servicios profesionales y pueden tener la seguridad de que sus asuntos merecerán nuestra mayor atención y esfuerzos.

Esperamos que esta propuesta sea de su conformidad. De ser así, agradeceríamos hacernos llegar una copia firmada de la presente propuesta en todas sus hojas en señal de conformidad, lo antes posible.

Atentamente,

MORA & ASOCIADOS

Confirmación de aceptación

Señores:
MORA & ASOCIADOS

Por este medio les confirmamos nuestra aceptación de la oferta de servicios profesionales antes indicada en todos sus términos y condiciones.

Por: (Nombre de la Empresa) _____

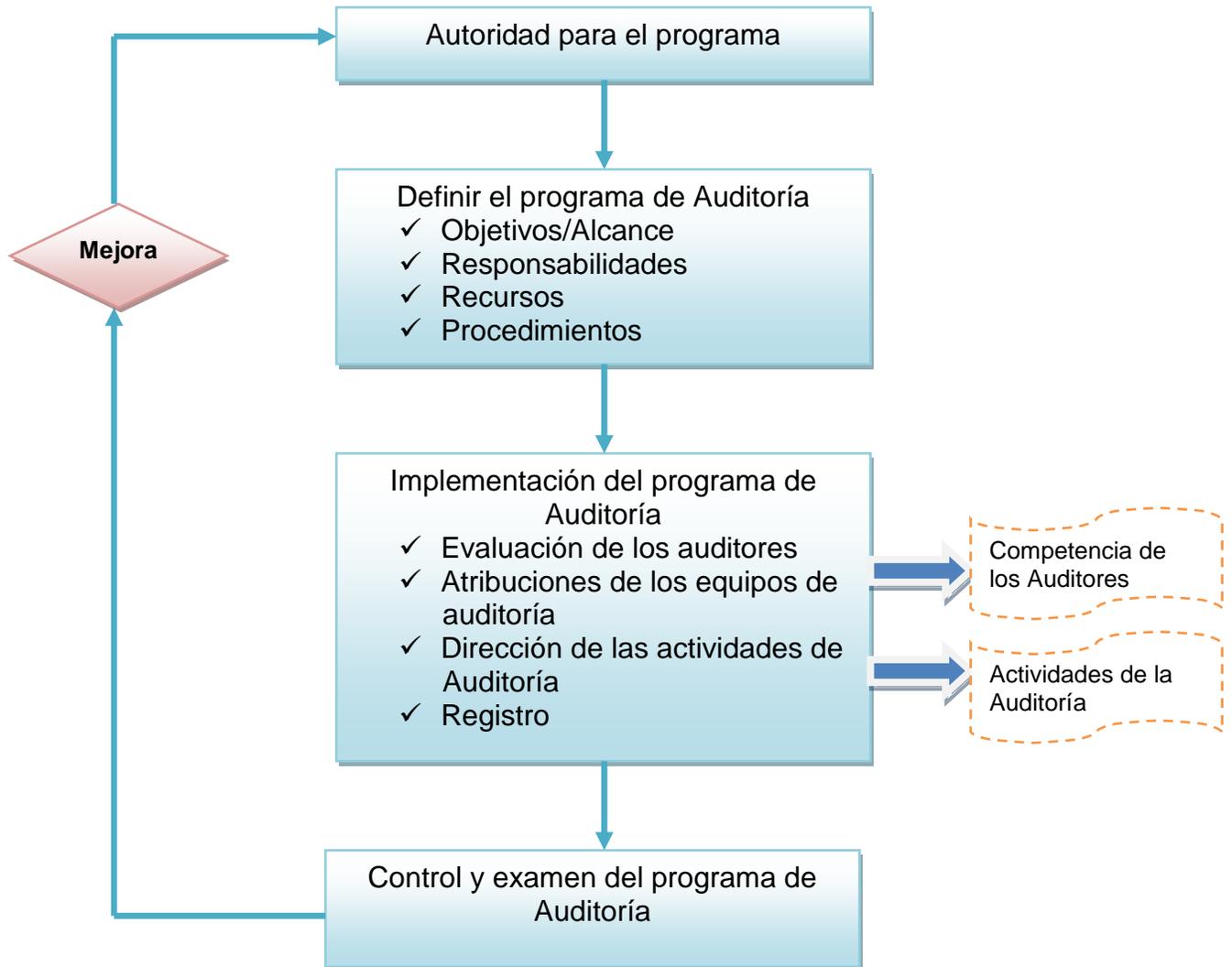
Nombre: _____

Cargo: _____

Cédula: _____

Firma: _____

Fases para la elaboración de un Programa de Auditoría



Fuente: Mora Deyamile (2012)

I FASE

PROPUESTA Y ACEPTACION DE LA AUDITORÍA

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

OBJETIVOS DE I FASE DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL

Determinar la existencia de los aspectos generales filosóficos en la empresa VIP-CABLE C.A. San Antonio del Táchira y el funcionamiento adecuado de las normas, procesos y procedimientos relacionados con los mismos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar el presupuesto general del tiempo de la auditoría.
- Plasmar los procedimientos que se llevaran a cabo en la auditoría.
- Realizar un cronograma de actividades a desarrollar.
- Investigar la información básica de la empresa.
- Elaborar el cuestionario de auditoría, para obtener el conocimiento general filosófico de la empresa.

ALCANCE

El alcance en esta fase de la auditoría se enfoca hacia los aspectos generales filosóficos de la empresa Vip-Cable, que consiste en sus prioridades valores, metas.

I.10 Determinar una muestra de la población de empleados para aplicarles un cuestionario y obtener información.

I.11 Elaboración de las preguntas del cuestionario aplicar a la muestra seleccionada de empleados.

I.12 Aplicación del cuestionario al gerente general para obtener el conocimiento filosófico general de la organización.

I...13 Analizar la información obtenida.

II FASE

II.1 Aplicación del cuestionario al departamento de Recursos Humanos

II.2 Aplicación del cuestionario a una muestra del Personal seleccionada.

II.3 Análisis de la información obtenida a través del cuestionario

II.4 Presentación del informe sobre los hallazgos

Fuente: Mora Deyamile (2012)

MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

PA

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	REFERENCIA	HECHO POR	FECHA
I FASE			
1.Recepción de la solicitud de auditoría de la empresa Vip-Cable			
2. Aceptación de la Auditoría			
ASIGNACION DEL PERSONAL			
3. Reunión del Personal de auditoría, para designar a los integrantes del equipo auditor.			
4. Designación por votación interna entre los integrantes del equipo de auditoría a uno como Jefe, tomando en consideración su mayor experiencia en la ejecución de auditorías.			
5. Reunión del equipo para planificar las actividades a realizar durante la auditoría.			
6. Elaboración del presupuesto del tiempo, para el personal de auditoría.			
7. Elaboración del cronograma de actividades a realizar.			
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE			
8. Visita a la empresa Vip-Cable, para la presentación del equipo auditor y conocer las instalaciones que serán asignadas al equipo.			

9. Recopilar la información básica de la organización.			
10. Revisión de archivos, documentos, internet y cualquier otro medio pertinente a la auditoría.			
11. Establecer los indicadores claves a utilizar en los cuestionarios.			
12. Elaboración de las preguntas del cuestionario con el fin de obtener un conocimiento filosófico general de la organización.			
13. Elaboración de las preguntas del cuestionario para aplicar al jefe de recursos humanos.			
14. Determinar una muestra de la población de empleados para aplicarles un cuestionario y obtener información.			
15. Elaboración de las preguntas del cuestionario aplicar a la muestra seleccionada de empleados.			
16. Aplicación del cuestionario al gerente general para obtener el conocimiento filosófico general de la organización.			
17. Analizar la información obtenida.			
II FASE			
1. Aplicación del cuestionario al departamento de Recursos Humanos.			
2. Aplicación del cuestionario a la muestra			

del Personal seleccionada.			
3. Análisis de la información obtenida a través de los cuestionarios.			
4. Presentación del informe sobre los hallazgos.			

Fuente: Mora Deyamile (2012)

**MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS – CONSULTORES**

CA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

		Mes																																				
Actividades	Aud.	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Días				
FASE I																																						
Designar los integrantes del equipo auditor		R																																				
		E																																				
Designar al Jefe del equipo auditor		R																																				
		E																																				
Planificación de las actividades de Auditoría		R																																				
		E																																				
Elaboración del presupuesto del tiempo para el personal de auditoría		R																																				
		E																																				
Elaboración del cronograma de actividades		R																																				
		E																																				
Visita a la empresa Vip-Cable, para presentar el equipo auditor y conocer las instalaciones		R																																				

MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA INFORMACION BASICA

El presente instructivo debe ser llenado por un miembro debidamente autorizado del equipo auditor en bolígrafo, letra tipo imprenta y sin correcciones.

Para llenar cada sección se recomienda leer detenidamente las siguientes instrucciones para cada punto.

1. Anotar el nombre de la empresa que se está auditando.
2. Anotar el nombre del auditor que recaba la información.
3. Registrar la fecha de la auditoría.
4. Escribir los Comentarios.
5. Anotar el nombre de la persona que elaboro el formato.
6. Registrar la fecha de elaboración.
7. Anotar el nombre de la persona que lo revisa.
8. Registrar la fecha de revisión.

**MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES**

INFORMACION BASICA

IFB

EMPRESA : (1)		AUDITOR: (2)	
FECHA DE LA AUDITORÍA: (3)		COMENTARIOS (4)	
1. Razón Social.			
2. Fecha de Constitución de la empresa.			
3. Domicilio y Teléfonos.			
4. Ciudad.			
5. Número de Rif			
6. Objeto de la compañía			
7. Capital social			
8. Número de accionistas			
9. Número de acciones, valor nominal Clase de las mismas			
10. Número de miembros de la Junta Directiva			
11. Nombre del presidente de la Junta Directiva			
12. Nombre del Gerente General			
13. La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos.			
14. Nombre del Gerente de Recursos Humanos			
15. Número de empleados			
16. Horarios, turnos, que se tienen implantados en la empresa			
Preparado por: (5)	Fecha: (6)	Revisado por: (7)	Fecha: (8)

Fuente: Mora Deyamile (2012)

MORA & ASOCIADOS

CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACION PRELIMINAR

El presente instructivo debe ser llenado por un miembro debidamente autorizado del equipo auditor en bolígrafo, letra tipo imprenta y sin correcciones.

Para llenar cada sección se recomienda leer detenidamente las siguientes instrucciones para cada punto.

1. Indicar el Nombre de la Empresa.
2. Colocar el nombre del Departamento donde será aplicado el cuestionario.
3. Anotar el nombre del Auditor.
4. Anotar el nombre del Gerente General
5. Escribir la Fecha de la Auditoría.
6. Marcar con una **X** en el espacio correspondiente (SI, NO, NO APLICA) de acuerdo con las preguntas planteadas.
7. Espacio para registrar las observaciones que aclaren alguna situación.
8. Indicar el Nombre de la persona que elaboro el formato.
9. Escribir Fecha de la elaboración.
10. Indicar el Nombre del Supervisor que da el visto bueno.
11. Escribir la Fecha de la revisión.

MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION PRELIMINAR

CIP1

EMPRESA: (1)	DEPARTAMENTO: (2)
AUDITADOR: (3)	NOMBRE : (4)
FECHA:(5)	

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
MISION				
1. ¿Cuenta la empresa con una Misión?				
2. ¿Es la misión una guía de actuación?				
VISION				
1. ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?				
PLANES Y OBJETIVOS				
1. ¿Posee la empresa planes y objetivos definidos?				
2. ¿Están todos los planes y objetivos de la empresa en armonía?				

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
3. ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?				
4. ¿Se comparan los resultados obtenidos con los planes?				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
1. ¿Cuenta la empresa con un organigrama?				
2. ¿El organigrama está actualizado?				
3. ¿Conoce Ud. la división de la estructura organizativa de la empresa?				
4. ¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?				

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
PLANEACION				
1. ¿Se cuenta con un manual de organización y se aplica a cada unidad?				
2. ¿El personal de la empresa conoce con claridad sus funciones?				
3. ¿El personal de la empresa conoce con claridad sus responsabilidades?				
4. ¿Existen conflictos entre los diferentes departamentos?				
POLITICAS				
1. ¿La empresa tiene definidas sus políticas?				
2. ¿Quién está encargado de actualizar las políticas en la empresa?				
3. ¿Es supervisada la correcta aplicación de las políticas?				

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
4. ¿Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones?				
COMUNICACION				
1. ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental?				
PROCEDIMIENTOS				
1. ¿La empresa tiene definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?				
2. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?				
3. ¿Con que periodicidad se revisan los procedimientos?				

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
4. ¿Se brinda capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?				
EVALUACION DEL DESEMPEÑO				
1. ¿La organización tiene políticas definidas en relación a la evaluación del desempeño del personal?				
2. ¿Qué método de evaluación del desempeño se esta aplicando?				
3. ¿Quiénes son los encargados de aplicar la evaluación del desempeño?				
4. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño?				

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
a) Mensual b) Semestral c) Anual				
5. ¿El personal recibe la retroalimentación de los resultados obtenidos a partir de la evaluación del desempeño?				
6. ¿Los resultados obtenidos a partir de la evaluación del desempeño son utilizados para ascender al trabajador?				
7. ¿La información sobre la evaluación del desempeño es oportuna?				
SERVICIO AL CLIENTE				
1. ¿Cuenta la empresa con una base de datos del cliente?				

GENERALIDADES	EVALUACIÓN(6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
2. ¿Conoce la empresa el nivel de satisfacción de sus clientes en cuanto al servicio prestado?				
3. ¿Tiene la empresa una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?				
Preparado por: (8)	Fecha: (9)		Revisado por: (10)	Fecha: (11)

Fuente: Mora Deyamile (2012)

II FASE

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CON
RESPECTO AL METODO 360º**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL PERSONAL CON
RESPECTO AL METODO 360º**

OBJETIVOS DE LA II FASE DE LA AUDITORÍA

OBJETIVO GENERAL

Determinar el control interno que se lleva a cabo en la Evaluación del desempeño aplicando el método de 360°.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un cuestionario de control interno para el departamento de Recursos Humanos.
- Realizar un cuestionario de Control Interno al personal para obtener conocimiento de cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

ALCANCE

Esta fase permitirá que el auditor tenga conocimiento del control interno en cuanto a la evaluación del desempeño por el método 360°, en la empresa Vip-Cable.

MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El presente instructivo debe ser llenado por un miembro debidamente autorizado del equipo auditor en bolígrafo, letra tipo imprenta y sin correcciones.

Para llenar cada sección se recomienda leer detenidamente las siguientes instrucciones para cada punto.

1. Indicar el Nombre de la Empresa.
2. Colocar el nombre del Departamento donde será aplicado el cuestionario.
3. Anotar el nombre del Auditor que aplicara el cuestionario.
4. Anotar el nombre del Jefe del Departamento.
5. Escribir la Fecha de la Auditoría.
6. Marcar con una **X** en el espacio correspondiente (SI, NO, NO APLICA) de acuerdo con las preguntas planteadas.
7. Espacio para registrar las observaciones que aclaren alguna situación.
8. Indicar el Nombre de la persona que elaboro el cuestionario.
9. Escribir Fecha de la elaboración.
10. Indicar el Nombre del Supervisor que da el visto bueno.
11. Escribir la Fecha de la revisión.

**MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS CCI2**

EMPRESA: (1)	DEPARTAMENTO: (2)
AUDITOR: (3)	JEFE DEL DEPARTAMENTO: (4)
FECHA: (5)	

	EVALUACIÓN (6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
VISION				
1. ¿El departamento de recursos humanos tiene definida su misión?				
MISION				
1. ¿El departamento de recursos humanos tiene definida su visión?				
2. ¿Tiene el departamento de recursos humanos definidos valores institucionales?				

	EVALUACIÓN (6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
PLANES Y OBJETIVOS				
1. ¿Cuenta el departamento de Recursos Humanos con planes y objetivos definidos?				
2. ¿Están los planes y objetivos del departamento de recursos humanos en armonía con los de los otros departamentos?				
3. ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?				
4. ¿Se comparan los resultados obtenidos con los planes?				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
1. ¿Cuenta el departamento de Recursos Humanos con un organigrama?				

	EVALUACIÓN (6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
2. ¿El departamento de Recursos Humanos efectúa revisiones periódicas al organigrama?				
3. ¿Se delega en forma adecuada y con claridad los deberes y responsabilidades?				
POLITICAS				
1. ¿Tiene el departamento de recursos humanos definidas las políticas del personal?				
2. ¿Quién está encargado de actualizar las políticas en el departamento de Recursos Humanos?				
3. ¿Es supervisada la correcta aplicación de las políticas?				
4. ¿Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones?				

	EVALUACIÓN (6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
PROCEDIMIENTOS				
1. ¿La empresa tiene definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?				
2. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?				
3. ¿Con que periodicidad se revisan los procedimientos?				
4. ¿Se brinda capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?				
EVALUACION DEL DESMPEÑO				
1. ¿La organización tiene políticas definidas en relación a la evaluación del desempeño del personal?				
2. ¿Qué método de evaluación del desempeño están aplicando?				

	EVALUACIÓN (6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
3. ¿Quiénes son los encargados de aplicar la evaluación del desempeño?				
4. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo el proceso de evaluación del desempeño? a) Mensual b) Semestral c) Anual				
5. ¿El personal recibe la retroalimentación de los resultados obtenidos a partir de la evaluación del desempeño?				
6. ¿Los resultados obtenidos a partir de la evaluación del desempeño son utilizados para ascender al trabajador?				
7. ¿La información sobre la evaluación del desempeño es oportuna?				

	EVALUACIÓN (6)			OBSERVACIONES (7)
	SI	NO	N/A	
SATISFACION				
1. ¿Los empleados están satisfechos con respecto al trabajo?				
2. ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?.				
QUEJAS Y RECLAMOS				
1. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas del personal?				
Preparado por: (8)	Fecha: (9)	Revisado por: (10)	Fecha: (11)	

Fuente: Mora Deyamile (2012)

MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO DEL PERSONAL**

El presente instructivo debe ser llenado por un miembro debidamente autorizado del equipo auditor en bolígrafo, letra tipo imprenta y sin correcciones.

Para llenar cada sección se recomienda leer detenidamente las siguientes instrucciones para cada punto.

1. Indicar el Nombre de la Empresa.
2. Colocar el nombre del Departamento donde será aplicado el cuestionario.
3. Anotar el nombre del Auditor que aplicara el cuestionario.
4. Anotar el nombre del empleado que se le aplicara el cuestionario.
5. Escribir la Fecha de la Auditoría.
6. Marcar con una **X** en el espacio correspondiente (SI, NO, NO APLICA) de acuerdo con las preguntas planteadas.
7. Espacio para registrar las observaciones que aclaren alguna situación.
8. Indicar el Nombre de la persona que elaboro el cuestionario.
9. Escribir Fecha de la elaboración.
10. Indicar el Nombre del Supervisor que da el visto bueno.
11. Escribir la Fecha de la revisión.

MORA & ASOCIADOS
CONTADORES PÚBLICOS - CONSULTORES

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL PERSONAL CCI3

EMPRESA: (1)	DEPARTAMENTO: (2)
AUDITOR: (3)	NOMBRE: (4)
FECHA: (5)	

	EVALUACIÓN (5)			OBSERVACIONES (6)
	SI	NO	N/A	
MISION				
1. ¿La empresa ha definido su misión en forma explícita?				
VISION				
1. ¿Cuenta la empresa con una visión?				
2. ¿Tiene conocimiento Ud. de la visión de la empresa?				
ORGANIZACIÓN				
1. ¿La empresa cuenta con un organigrama?				
2. ¿Conoce Ud. con claridad sus funciones?				
3. ¿Conoce Ud. con claridad sus responsabilidades?				

	EVALUACIÓN (5)			OBSERVACIONES (6)
	SI	NO	N/A	
4. ¿La empresa cuenta con un manual de organización?				
PLANEACIÓN				
1. ¿Son planeadas con anticipación las actividades a desarrollar?				
2. ¿Se distribuye y delimita adecuadamente las actividades?				
CONTROL				
1. ¿La empresa dispone de un control que vigile el desarrollo de las actividades con las normas del desempeño?				
2. ¿El control de retroalimentación se lleva a cabo mediante acciones como evaluación del desempeño?				
DIRECCIÓN				
1. ¿Las directrices de la empresa le permite competir en servicio?				

	EVALUACIÓN (5)			OBSERVACIONES (6)
	SI	NO	N/A	
PERSONAL				
1. ¿Esta Ud. satisfecho con su trayectoria en la empresa?				
2. ¿La empresa le ofrece capacitación?				
3. ¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?				
4. ¿Se promueve al empleado dentro de la empresa?				
5. ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña?				
EVALUACION				
1. ¿Tiene conocimiento Ud. de las normas y pautas del proceso de evaluación del desempeño				
2. ¿Antes de aplicar la evaluación del desempeño, se informa de dicha actividad a todos los miembros de la empresa?				

	EVALUACIÓN (5)			OBSERVACIONES (6)
	SI	NO	N/A	
3. ¿La evaluación del desempeño se aplica en un lugar acondicionado para ello?				
4. ¿Considera usted, que el lugar donde se aplica la evaluación del desempeño, puede afectar el proceso?				
5. ¿El actual método de evaluación del desempeño utilizado en la empresa es el más adecuado?				
6. ¿Quiénes son los encargados de aplicar el método de evaluación del desempeño?				
7. ¿Cuántas veces se aplica evaluación del desempeño en la empresa? a) Mensual b) Semestral c) Anual				
8. De acuerdo a la respuesta anterior ¿Considera Ud. que ese número de veces es suficiente?				

	EVALUACIÓN (5)			OBSERVACIONES (6)
	SI	NO	N/A	
9. ¿Los resultados de la evaluación del desempeño son entregados de manera oportuna?				
Preparado por: (7)	Fecha: (8)		Revisado por: (9)	Fecha: (10)

Fuente: Mora Deyamile (2012)

ÍNDICE DE LOS PAPELES DE TRABAJO

SIGLAS	SIGNIFICADO
PT	PRESUPUESTO DEL TIEMPO
PA	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA
CA	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
IFB	INFORMACION BASICA
CIP1	CUESTIONARIO DE INFORMACION PRELIMINAR
CCI2	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CCI3	CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO DEL PERSONAL

Fuente: Mora Deyamile (2012)

Finalmente y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, así como en la información interna que se obtuvo, el equipo auditor debe preparar el informe de auditoría, que incluye las deficiencias o

fallas observadas y recomendaciones pertinentes, las cuales deben reunir atributos tales como: Objetividad, oportunidad, utilidad, calidad, lógica.

Después de realizar el informe es conveniente concentrarse en el seguimiento, en esta etapa no sólo se limita a determinar observaciones o deficiencias sino a evitar su recurrencia, aportando elementos de crecimiento para la organización.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alles, M. (2011). Desempeño por Competencias Evaluación de 360°. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Alles, M. (2011). Diccionario de Términos de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad católica. San Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía. Lambayeque - Perú.

Arens, A, Elder R y Beasley M. (2007). Auditoría Un enfoque Integral. México. Editoreal Pearson Educación.

Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Episteme. (5ta ed).

Bernal, T. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, Humanidades Y Ciencias Sociales. México. Pearson Educación.

Bohlander, Snell y Shermam (2001). Administración de Recursos Humanos. México. International. Thomson editores.

Bonnefoy, J y Armijo M. (2006). Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL. Naciones Unidas. Volumen 45.

Castillo, A. (2008). Administración de Personal. Un Enfoque hacia la Calidad. Colombia. ECOE Ediciones.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá. Editorial Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. Editorial McGRAW- HILL. Interamericana Editores.

Dessler, G. (2001). Administración del Personal. México. Editorial Pearson Educación.

Dolan, S. Schuler, R. Cabrera R. y Jackson S (2003) La Gestión de los Recursos Humanos .Colombia. Mc Graw Hill.

Fernández y Sánchez (1997). Eficacia Organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. S.A.

Forsyth, P. (2000). Formación y Promoción del Personal. España. Editorial Gedisa.

Franklin, E (2007). Auditoría. Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio. México. Editorial Pearson Educación.

Guédez, V. (2006). Ética y practica de la Responsabilidad Social Empresarial.Venezuela.Editorial Planeta Venezolana.

Harvard Business School Press. (2006). Retener a los Mejores Empleados. Barcelona. Gestión 2000.

Hernández, C. (2007). La Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos de ESSALUD. Perú.

Hernández, Fernández y Baptista. (2003). Tipos de Investigación. México. McGraw Hill.

Hernández, Fernández y Baptista (1997). Metodología. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.

Holmes, A. (1984). Principios Básicos de Auditoría. México. Editorial Continental.

Koont y Weihrich (2007). Elementos de la Administración. Un enfoque Internacional. México. Editorial McGRAW - HILL. Interamericana Editores.

Lima, R (2007). Diseño de un Sistema de Control de Gestión, Basado en Indicadores que Permita Medir el Desempeño del Departamento de Producción de la Empresa Oster de Venezuela S.A.

Méndez, C. (2002). Metodología. Colombia. Editorial Mc Grawn Hill.

Mondy y Noe (1997). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Prentice Hall.

Münch y García (2002). Fundamentos de la administración. México. Editorial Trillas.

Munguía E, Ocegueda M, (2006) Teoría de las Organizaciones. México. Umbral Editorial S.A. de C.V.

Ramírez, N. (2010). Optimización de la evaluación del desempeño mediante Estrategias Gerenciales en las áreas Administrativas del Hospital Sanatorio Antituberculoso de San Cristóbal Estado Táchira.

Rivera Vigaray. (2002). La Promoción de ventas: variable clave del marketing. Madrid. ESIC Editorial.

Robbins S. (2008). Supervisión. México. Pearson. Prentice Hall.

Rodríguez, L (2001). Análisis de la evaluación de Desempeño al personal de la Administración Pública. Universidad Nuevo León. México.

Sabino, C. (2000). El Proceso de Investigación. Una Introducción Teórico-Práctica. Caracas. Editorial Panapo.

Schermerhorn Jr, Hunt J y Osborn R (2004). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Limusa, S.A.

Tamayo y Tamayo (2001). El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y Administración de proyectos de Investigación. México. Limusa Noriega Editores.

Tellez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. México. Editorial Thomson.

Urquijo, J, y Bonilla J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Manual para la gestión de Sueldos y Salarios. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello.

Veliz, A. (2007). Cómo hacer y defender una tesis. Caracas Venezuela. Editorial Texto.

Werther y Daves (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Whittington, P. (2000). Auditoría Un Enfoque Integral. México. Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO APLICADO AL PERSONAL



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL PARA PROPONER UN
PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO. CASO: EMPRESA INVERSIONES VIP-CABLE C.A. SAN
ANTONIO DEL TÁCHIRA**

PRESENTACION

Instrumento Nivel Administrativo.

El presente instrumento forma parte de un trabajo de investigación, el cual tiene como finalidad conocer y analizar la opinión del personal de Inversiones VIP-CABLE C.A. San Antonio Del Táchira, para diseñar un Programa de Auditoría para la Evaluación del Desempeño.

Razón por la cual no habrá respuestas buenas, ni malas, cualquier respuesta será útil a los fines del estudio.

Los datos que usted aporte serán manejados de manera anónima y confidencial. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- Sea objetivo en el momento de dar respuesta.
- Otorgue una sola respuesta.
- Ingrese sus datos donde le sea solicitado.
- Marque con una X la respuesta correspondiente.
- En caso de duda pregunte al encuestador.

Muchas Gracias.

Nº	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	¿Se preocupa Ud. por la calidad de los resultados obtenidos durante el ejercicio de sus funciones?				
2	¿Realiza Ud. Actividades multifuncionales que abarcan diversas áreas de un todo operativo?				
3	¿Considera Usted que dentro de sus funciones está la de establecer las políticas, procesos y normas que regulan la acción del personal de la organización?				
4	¿Considera Usted que dentro de sus tareas usa la iniciativa y creatividad para desarrollar procedimientos eficaces que permitan orientar los medios hacia el logro de los objetivos empresariales?				
5	¿Para desempeñarse en su cargo requiere Ud. de conocimientos técnicos que le permitan desarrollar las tareas que le han sido asignadas?				
6	¿Esta Ud. dispuesto a revisar continuamente la forma de realizar sus tareas, consciente de los cambios de comportamiento que se pueden generar?				
7	¿Ud. realiza labores en el desempeño de sus funciones que requieren de responsabilidad?				
8	¿Le gustaría Ud. asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente?				
9	¿Asume Ud. la responsabilidad cuando por errores imprevistos, el trabajo no llega a los resultados esperados?				

10	¿Cumple Ud. eficientemente con sus funciones para que el cliente se sienta identificado con la empresa?				
11	¿Considera Ud. Que ha aportado sugerencias que ayuden a mejorar la eficiencia y efectividad de su puesto de trabajo?				
12	¿El trabajo en equipo permite la colaboración y coordinación con los demás para alcanzar eficazmente los objetivos comunes?				
13	¿Considera Ud. que el trabajar en equipo permitirá lograr los objetivos propuestos por su departamento de forma eficaz?				
14	¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?				
15	¿Acostumbra Ud. A escuchar antes de responder?				
16	¿Considera Ud. que existen conflictos entre los diferentes áreas de trabajo dentro de la organización?				
17	¿Cuando existen conflictos, estos se manifiestan en enfrentamientos visibles?				
18	¿Con que frecuencia Ud. es amistoso y colaborador con sus compañeros?				
19	¿Considera Ud. que llega a acuerdos con su jefe inmediato para definir las tareas del departamento?				
20	¿Realiza usted convenios con sus jefes cuando existe un grado de presión sobre el departamento?				

21	¿Se toma en cuenta su opinión, para llegar a una solución que sea aceptable para todos cuando existen desacuerdos?				
22	¿Es importante en su cargo comprender las necesidades y sentimientos de sus subordinados?				
23	¿Cuando se enfada pierde el control sobre sí mismo?				
24	¿Para realizar bien su trabajo necesita Ud. que lo estimule?				

ANEXO B

VALIDACION DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Validación Del Instrumento

Quien suscribe Ciudadana (o) _____ con
cédula de identidad numero _____, de profesión:
_____ hago constar que he validado el instrumento para
recabar información de la investigación titulada: **“AUDITORÍA DEL
PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO: EMPRESA
INVERSIONES VIP-CABLE C.A. SAN ANTONIO DEL TÁCHIRA.”**
presentado por la estudiante Deyamile C. Mora, con cédula de identidad V-
5.646.386, para optar al título de ESPECIALISTA EN AUDITORÍA
INTEGRAL.

San Cristóbal, _____ de 2012

Nº Ítem	Criterios				Observaciones
	P	A	C	E	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					

Leyenda:

P = Pertinente

C = Claridad

A =Ambiguo

E = Eliminar

Sugerencias:

Nombre del Validador	Especialidad	Firma	Fecha

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO