

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, HERRAMIENTA EN EL EJERCICIO DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS. UN DESAFÍO TRANSCENDENTAL EN LA DIRECCIÓN PÚBLICA

Enviado: diciembre 2023 • Aprobado: marzo 2024 • Publicado: junio 2024

José J. García-Gómez¹

Resumen

La gerencia pública, amerita procesos administrativos que impacten en la optimización de sus buenas prácticas. Este artículo, obedece a un trabajo que se llevó a cabo en el cuerpo de investigaciones penales y criminalística, del estado Bolívar, con la finalidad de facilitar herramientas educativas para afianzar el fortalecimiento ético y moral que dan respuestas a la causa fundamental de los funcionarios públicos y por ende la institucionalidad. La metodología utilizada fue documental y de campo; para ello, se requirió de la selección de bibliografías relacionadas con el tema, de igual forma, se procesaron y analizaron las informaciones obtenidas, para llegar a la discusión de los resultados, conclusiones y determinaciones. La intención favoreció la gestión pública de manera positiva en pro de la excelencia laboral, abierta a las mejoras continuas; con un enfoque emergente e integrador en la producción de los conocimientos transdisciplinarios y complementarios, con el objetivo de aportar nuevas ideas integradoras, para enriquecer positivamente en el accionar del personal acorde con las exigencias sociales; que además, les permitirían ir sustituyendo los paradigmas tradicionales o simples, que no han dado resultados trascendentales a favor de los seres humanos.

Palabras Clave: Optimización, Educación, Transdisciplinariedad.

Performance evaluation, a tool that optimizes the performance of public officials, a transcendent challenge in public management

Abstract

Public management deserves administrative processes that impact the optimization of its good practices. This article is due to a work that was carried out in the criminal and criminology investigation body of the Bolívar state, with the purpose of providing educational tools to strengthen the ethical and moral strengthening that provide answers to the fundamental cause of public officials and therefore the institutionality. The methodology used was documentary and field; For this, the selection of bibliographies related to the topic was required, in the same way, the information obtained was processed and analyzed, to reach the discussion of the results, conclusions and determinations. The intention favored public management in a positive way in favor of labor excellence, open to continuous improvements; with an emerging and integrative approach in the production of transdisciplinary and complementary knowledge, with the aim of providing new integrative ideas, to positively enrich the actions of personnel in accordance with social demands; which would also allow them to replace traditional or simple paradigms, which have not borne transcendental results in favor of human beings.

Keywords: Optimization, Education, Transdisciplinarity

¹ Magister en Gerencia, Mención Operaciones y Producción. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez UNESR Ciudad Bolívar, Venezuela. josejgarcia57@gmail.com <https://orcid.org/0009-0002-7430-8166>

Introducción

El artículo se sumerge en elementos que facilitan la formación del talento humano, el cual es el capital más importante de cualquier institución, llámese pública o privada, alineándose con los cambios que demanda la sociedad actual en lo referente a la prestación de servicios públicos, donde se requiere la implementación de herramientas idóneas como alternativas de solución dirigidas a los funcionarios que conforman la población de estas administraciones, determinando la satisfacción y motivación del personal que la conforman y público en general, teniendo incidencia en una mayor y efectiva productividad de la organización y su personal.

Se pretende, generar alternativas de solución o herramientas para la evaluación del desempeño de dichos funcionarios, con el objetivo de efectuar los cambios para la optimización del servicio prestado.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre empleo a otros, el trabajo pasó a ser evaluado. A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, se comenzaron a medir la potencialidad del individuo para que este fuese más eficiente y productivo. Para llevar a efecto, nace la administración de recursos humanos con el fin de cumplir con el objetivo sobre la evaluación de desempeño, el cual no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados del manejo del talento humano en una organización y contribuyen a la determinación del salario, la promoción, mejoramiento continuo, establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, para la investigación y acciones del personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Bajo esa premisa la evaluación de desempeño, constituye un instrumento altamente productivo en la organización, porque contribuyen con efectividad a favor de los resultados claves para el éxito. El procedimiento para evaluar el talento humano se denomina comúnmente Evolución de Desempeño, se elabora generalmente a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones relacionadas con los empleados y su desempeño en el cargo. Es por ello, que este es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial desarrollo.

Harper y Lynch (2001) mencionan que la evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello con vista a la planificación y proyección de acciones futuras con la visión de un mayor desarrollo del individuo, del grupo y la organización. También plantean que la evaluación de desempeño debe fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Nunca debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio o juicio sobre la persona.

Koontz O'Donnell (2000) propone una serie de características que debe poseer cualquier sistema de evaluación: Es un procedimiento continuo, sistemático y orgánico que afecta a toda la organización, Procedimiento de expresión de juicios que pretende analizar y cuantificar el valor que cada individuo tiene para la organización, Tiene una óptica histórica y prospectiva, Su finalidad es la integración. De acuerdo al criterio expresado, el proceso posee características propias, reflejando los atributos del mismo. Se destaca en sus características que se desarrolla en forma objetiva, en cuanto como ha cumplido el empleado las funciones en cada una de las etapas, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la organización, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

Al respecto Chiavenato (2000), la importancia de la evaluación de desempeño, es que nos permite determinar de forma objetiva, como a cumplido el evaluado los objetivos establecidos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades y otros, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para que en caso de tomar medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza estímulos del personal, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar las debilidades en personas de poca eficiencia para su fortalecimiento.

En esa dirección Sikula (2001), existen razones por las cuales debe evaluarse al trabajador, con el fin de beneficiarlo para una mayor productividad en la organización. Se pueden destacar diferentes finalidades dentro de la evaluación de desempeño:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación integral del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización,
- Implantación de sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en un lapso de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualizaciones de las descripciones de puesto.
- Otros.

Chivenato (2000), los objetivos de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado se desempeña en su cargo. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables, se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño.

Arias (2000), señala que las condiciones para la evaluación de desempeño son las siguientes:

- **Objetividad:** Un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga; es muy fácil en unos puestos, mientras que en otros es extremadamente difícil. Se debe buscar la máxima objetividad.
- **Validez:** Se debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada. Es posible tener medidas objetivas que no sean válidas. Por ejemplo: se puede contar el número de vasos de agua que toma un ejecutivo al

dia, con lo cual tenemos una medida objetiva, pero no indica la eficacia del ejecutivo al tomar decisiones.

- **Confiabilidad:** Las medidas de eficiencias deben ser consistentes, dar resultados cada vez que se tomen, siempre que las condiciones de trabajo de las personas permanezcan constantes, Ejemplo: de nada sirve un criterio que calificara de excelente hoy a un determinado trabajador y mañana como pésimo.

Existen una diversidad de métodos para evaluar el desempeño humano, entre los métodos tradicionales más utilizados de evaluación de desempeño tenemos: escala gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación.

En ese sentido Dessler (2000), sostiene que los métodos modernos de evaluación de desempeño que están emergiendo en la actualidad se han caracterizados por: La autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y mejoramiento continuo del desempeño, La evaluación de desempeño ha sido marcada por dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización, por procesos y equipos, los cuales modifica profundamente los esquemas de indicadores y mediciones dentro de ella, El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, el cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre él y su personal.

Werther WB (2000), señala que en la actualidad la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Comprende seis etapas:

- Formulación de objetivos consensuales.
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de recursos y los medios necesarios para el logro de los objetivos.
- Desempeño, es el comportamiento del evaluado para la consecución de los objetivos establecidos.

- Seguimiento constante de los resultados y la comparación con los objetivos formulados (costo/ beneficios).
- Retroalimentación intensiva y evaluación continua.

La evaluación de desempeño prevé siete recomendaciones para su aplicación:

- La evaluación debe ser constante, debe montarse sobre la base de la retroalimentación diaria.
- La evaluación es y debe ser, una tarea que requiere tiempo, para retroalimentar cada evaluación, tiempo de preparación para la evaluación, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar y conversar con el evaluado.
- Las categorías de evaluación deben ser pocas (superior, satisfactorio, insatisfactorio).
- Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios de evaluación formal: Se sugiere un contrato escrito entre el superior y el subordinado, que contenga los objetivos específicos semestrales o anuales, los objetivos de promoción y desarrollo de carrera, los objetivos de mejoramiento personal en áreas deficientes y los objetivos estratégicos del equipo o del grupo. Dicho contrato debe negociarse continuamente.
- Los objetivos de la evaluación deben ser claros y explícitos, para destacar lo que se pretende lograr y alinear el desempeño.
- Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas. Las recompensas deben ser divulgadas y destacadas abiertamente.
- La evaluación formal debe ser sólo una parte del reconocimiento general del desempeño de la persona. El desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.

El mismo autor señala, se pueden reducir las posibilidades de distorsión en la evaluación de desempeño mediante la capacitación de evaluadores y evaluados, la retroalimentación evaluada a evaluador y una selección adecuada de las técnicas de evaluación. De igual forma, expresa que los principios de una entrevista de evaluación de desempeño efectivo son los siguientes:

- Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con un mínimo de interrupciones.
- Sea claro, directo y específico.
- Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
- Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
- Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
- Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele suerte, éxitos en el logro de sus metas futuras.

Metodología

La investigación está fundamentada bajo la modalidad de proyecto factible, con apoyo de una exploración documental y de campo de tipo descriptivo, ya que permite al investigador tomar los datos e información de la realidad, donde se ejecuta el estudio, es decir en su ambiente natural.

Afirma la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001), que un proyecto factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de método operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo de una investigación tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. De acuerdo al problema planteado, se establecieron estrategias para la recolección de la información para sus respectivos análisis, obteniendo de esta manera los resultados esperados.

Sabino (2000), expresa “los diseños de campo son los que se refieren a los métodos, cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos. En investigación, se define como el universo total en estudio que puede estar representado por sujetos u objetos y que poseen características comunes. A tal fin Hurtado (2000), establece que la población es el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar, los cuales conforman la población.

En presente artículo la población la conforman treinta funcionarios del estado Bolívar. De igual forma se deja constancia que la población por ser finita se constituye en la muestra de la presente investigación, por consiguiente, no se aplicarán criterios o técnicas estadísticas muestrales. Por lo tanto, en el transcurso de la indagación, para la consecución de los objetivos, se verificaron las causas y consecuencias de los efectos de los métodos de evaluación de desempeño en funcionarios públicos, de Ciudad Bolívar y las acciones realizadas al respecto, así se establecieron los diagnósticos, que dieron lugar a las correcciones pertinentes; lo que implica, que el estudio fue de tipo descriptivo aplicativo, explicativo por su naturaleza.

Continuando a la consecución del objetivo, se realizó el trabajo de campo, en donde el manual UPEL (2016), manifiesta que la exploración de campo consiste, en el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar su causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Cada uno de esto aspectos profundiza cada fragmento, que permitieron determinar las debilidades y fortalezas de la gestión.

La aplicación de las técnicas de recolección de datos propuestos (encuestas/entrevistas, observación), a los funcionarios que están en relación directa con la Gestión de Evaluación de Desempeño, permitió la obtención de la información requerida, para el desarrollo de los análisis estadísticos, en donde los datos fueron organizados en tablas estadísticas de frecuencias que consideran la frecuencia absolutas

y relativas, los cuales se analizaron y se interpretaron cada uno de los aspectos considerados.

Resultados

Se estructuraron los análisis en seis (06) cuadros independientes, contentivos de la información obtenida relacionada con la investigación para facilitar el análisis, obteniendo la siguiente información: (cuál investigación?

En el cuadro número uno (1) podemos observar la distribución absoluta y porcentual en relación, si el personal tiene conocimiento de las prácticas de evaluación de desempeño aplicadas.

Cuadro 1
 Conocimiento de las prácticas de evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencias	%
Siempre	6	20
Algunas veces	7	23
Nunca	17	57
Total	30	100

Según el cuadro 1, podemos observar un alto porcentaje de encuestados, que no poseen conocimiento relacionados con las prácticas de evaluación aplicadas, lo que sin duda hace que las políticas de ascenso sean aplicadas sin ninguna rigurosidad científica.

En el cuadro número dos (2), podemos observar la distribución absoluta y porcentual en relación a la existencia en el cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a las normas y leyes vigentes.

Cuadro 2
 Cumplimiento del proceso de evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencias	%
Siempre	2	7
Algunas veces	5	17
Nunca	23	76
Total	30	100

Según el cuadro, podemos observar el incumplimiento de los procesos de evaluación de desempeño de conformidad a las normativas y leyes vigentes, lo cual impide hacer los cambios respectivos para mejorar la calidad del servicio prestado. En el cuadro número tres (03), la distribución absoluta y porcentual en relación, si la institución dispone de normas internas sobre el procedimiento de evaluación de desempeño.

Cuadro 3
 Disposición de normas internas sobre el procedimiento de evaluación de desempeño

Alternativas	Frecuencias	%
Siempre	2	7
Algunas veces	7	23
Nunca	21	70
Total	30	100

En acuerdo a la muestra reflejada en el cuadro, podemos evidenciar, que un alto porcentaje no dispone de normas internas sobre la evaluación de desempeño, reflejando la necesidad de elaborar y aplicar herramientas que obtengan la información referente al desempeño laboral de los funcionarios.

En el cuadro número cuatro (04), podemos observar la distribución absoluta y porcentual en relación al cumplimiento con la programación de las evaluaciones de desempeño.

Cuadro 4
 Cumplimiento con la programación de las evaluaciones de desempeño

Alternativas	Frecuencias	%
Siempre	2	7
Algunas veces	8	27
Nunca	20	67
Total	30	100

Los resultados demuestran, un alto porcentaje en el incumplimiento administrativo con las programaciones de evaluación y desempeño, de conformidad a las normas internas. En el cuadro número cinco (05), podemos observar la distribución absoluta y porcentual en relación a la consideración a los criterios establecidos en las leyes para la aplicación de las evaluaciones de desempeño del personal.

Cuadro 5
 Criterios en las leyes para la aplicación de las evaluaciones de desempeño del personal

Alternativas	Frecuencias	%
Siempre	3	10
Algunas veces	7	23
Nunca	20	67
Total	30	100

Se determinó que más de la mitad de la población, manifestó, que nunca se toman en consideración los criterios establecidos en las leyes para la aplicación de evaluaciones de desempeño. En función a lo expresado en los datos, observamos que a pesar que la evaluación de desempeño influye en el desarrollo institucional, estos procedimientos son escasos.

En el cuadro número seis (06), podemos observar la distribución absoluta y porcentual en relación a la conformación de las comisiones evaluadoras de desempeño laboral.

Cuadro 5
 Conformación de las comisiones evaluadoras de desempeño laboral

Alternativas	Frecuencias	%
Siempre	3	10
Algunas veces	4	13
Nunca	23	77
Total	30	100

Se determinó que la mayoría de la población manifestó, la no conformación de las comisiones evaluadoras especialmente designadas para este fin, la institución carece de una comisión evaluadora, lo que no garantiza la imparcialidad entre la gerencia y los subalternos al momento de la escogencia de los posibles candidatos para un determinado cargo y que cumpla con las credenciales para dicho cargo.

Discusión

El presente estudio describe los análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados, se organizaron en tablas estadísticas de frecuencia simple, utilizando la estadística inferencial. Se elaboraron los cuadros donde se evidencian las alternativas, la frecuencia de respuestas y los porcentajes, todo esto permitió conocer la magnitud de las variables en términos de una distribución absoluta y porcentual, en cuyo caso se hizo una descripción cualitativa y cuantitativa de los resultados, acorde con las respuestas obtenidas,

De la misma manera se consideró que resultaría fácil la elaboración de conclusiones y la formulación de recomendaciones inherentes al estudio, lo que sin dudas las herramientas como parte de la solución al problema planteado.

Las evaluaciones de desempeño constituyen uno de los subsistemas de la gestión del talento humano, siendo altamente productivo para la organización, además, nos permite una visión integral y necesaria para toda organización, permitiendo evaluar los resultados con criterios prospectivos de valorización para el logro de los objetivos sostenibles de la organización. En el estudio se encontraron una serie de debilidades reflejadas por la revisión teórica y los análisis de los datos obtenidos; las cuales permitirán las mejoras favor de una atmosfera laboral cónsonas con las necesidades de los funcionarios públicos.

Al respecto, es evidente, que el trabajo desarrollado, es un indicador a favor de la Institucionalidad; ya que se fortalece para la consecución de la calidad de los servicios prestados y del éxito esperado.

Cabe destacar, desde el análisis general que las debilidades encontradas, muestran el desconocimiento por parte de los funcionarios y funcionarias relacionadas con las prácticas de evaluación de desempeño; además, la ausencia en el cumplimiento de la

planificación de dicha evaluación, son la punta de lanza, para reformular los procesos administrativos de la institución, la cual están abrazadas de la legalidad respectivamente.

De igual forma, es importante contemplar una comisión evaluadora, que permita la imparcialidad entre patrones y trabajadores al momento de la escogencia de los posibles candidatos para un determinado cargo y que deba poseer las credenciales que amerita dicho cargo.

Asimismo, se debe incluir un tabulador para ser aplicado al trabajador antes y después de la evaluación de desempeño, permitiendo a discrecionalidad del patrono al momento del aumento salarial.

En ese mismo orden de ideas, es oportuno asumir desafíos que sopesen y superen las expectativas de la institución, donde se vean resultados a corto, mediano y largo plazo con perspectiva de las evaluaciones de desempeño, con el compromiso horizontal y sin excusas, donde exista equidad entre todos los funcionarios y funcionaria, ofreciendo oportunidades en una forma equitativa a todos los trabajadores (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), con la finalidad de estimular la productividad y mejorar las comunicaciones y relaciones humanas en la institución.

En ese contexto, es oportuno que se consideren todos los aspectos negativos encontrados sin excepción, para la toma decisiones correctas y donde todo el personal esté al tanto de la importancia de su redimensión a favor de todos los funcionarios, independientemente los cargos y, así poder asumir desde la complejidad social, retos donde se logre una sincronización con todas las estrategias interdisciplinarias a favor de una mejor calidad en la misión, visión y valores de la institución y sus trabajadores.

Epistemológicamente; se debe enfatizar, aún prevalecer toda acción humanística que contribuya a minimizar las brechas comunicacionales que incidan tanto a cada trabajador como una gestión basada en los valores éticos y de complementariedad donde se maneje un código horizontal a favor de la prestación de los servicios públicos. Es decir, estos trabajos deben ser contemplados a nivel macro en el sistema de gobierno, para evitar la descomposición de las buenas prácticas del sistema público.

Referencias

- Arias, F (2000). Administración de Recursos Humanos. Trillas, Mexico.
- Chiavenato, I. (2000). Iniciación a la Administración de Personal,(1ra Ed), Bogota, Ediciones Nomos SA.
- Dessler G. (2000). Administración de Personal. Prentice-Hall, Mexico.
- Harper y Lynch (2000). Curso de Administración de Recursos Humanos, Moderna McGraw-Hill, Mexico.
- Hurtado de Barrera, Jacquelin. (2000). El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística. Caracas, Venezuela: Fundación SYPAL.
- Koontz H, O'Donnell (2000). Curso de Administración Moderna. McGraw-hill, Mexico.
- Sabino, C. (2002). El proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas-Venezuela.
- Sikula, Jacqueline (2001). Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Mexico.
- Manual UPEL (2016) Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Quinta Edición (2016)
- Werther WB, Davis K.(2003). Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-hill, Mexico.