



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i3.27

Sistema de indicadores de gestión de la sección de evaluación de desempeño

System of management indicators of the performance evaluation section

Sistema de indicadores de gestão da seção de avaliação de desempenho

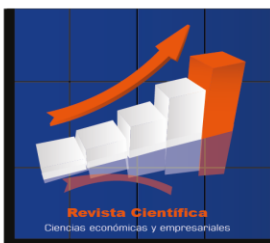
Jesús Antonio Pirona ¹

jpirona287@gmail.com

Correspondencia: jpirona287@gmail.com

Recepción: 21/ 02/ 2017 * **Aceptación:** 15 /03/ 2017 * **Publicación:** 15 /04/ 2017

¹ Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos, Licenciado en Administración Mención Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Santa Ana de Coro, Venezuela.



Resumen

La investigación fue de tipo descriptiva con el objetivo de analizar el sistema de indicadores de gestión de la sección de evaluación de desempeño de la secretaria de salud del Estado Falcón. Los resultados indican que a pesar de cumplir con las actividades que contempla el proceso de evaluación de desempeño del personal dentro de los lapsos que corresponden, la falta de planificación del personal de manera individual, podría afectar el interés colectivo de la sección en caso de presentarse alguna eventualidad no prevista, que retrase el desarrollo de las labores, como lo es el caso de la atención al público y las asesorías.

Palabras clave: Competencia profesional; descripción del empleo; evaluación de los puestos.

Abstract

The research was descriptive in order to analyze the system of management indicators of the performance evaluation section of the secretary of health of the Falcon State. The results indicate that in spite of complying with the activities contemplated in the process of evaluating the performance of the staff within the corresponding periods, the lack of individual staff planning, could affect the collective interest of the section in case of presentation some eventuality not foreseen, that delays the development of the work, as it is the case of the attention to the public and the consultancies.

Keywords: Professional competence; job description; Job evaluation.

Resumo

A pesquisa foi descritiva, com o objetivo de analisar o sistema de indicadores gerenciais da seção de avaliação de desempenho da Secretaria de Saúde do Estado de Falcon. Os resultados indicam que, apesar de cumprir as atividades contempladas no processo de avaliação de desempenho da equipe nos períodos correspondentes, a falta de planejamento individual da equipe pode afetar o interesse coletivo da seção em caso de apresentação. Alguma eventualidade não prevista, que atrasa o desenvolvimento do trabalho, como é o caso da atenção ao público e às consultorias.

Keywords: Competência profissional; descrição do trabalho; Avaliação de trabalho.

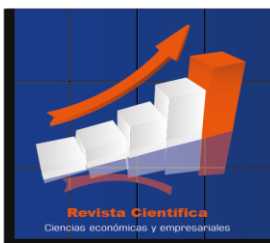
Introducción

El elemento fundamental de toda organización es el recurso humano, una empresa puede contar con la mejor planta física y el equipo más sofisticado; sin embargo, eso no es suficiente para avanzar y tener éxito. Son las personas quienes impulsan o destruyen una organización, por consiguiente, su valor es incalculable. Hoy en día se conoce como talento humano, sin embargo, administrativamente se maneja el término de recursos humanos para el departamento o división que se encarga de lo relacionado con el tema.

Es común definir al talento humano, como el conjunto de trabajadores que forman parte de una organización, institución o empresa; que se caracterizan por desempeñar una muy variada lista de actividades o tareas específicas a cada sector. Se ha demostrado que los recursos humanos de una empresa, desde el punto de vista administrativo constituyen la clave del éxito y enriquecimiento más importante, por cuanto son los responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

La competitividad, la rápida evolución de la mano de obra, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, las fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos; son algunos de los temas que se han traducido en requerimientos críticos para el recurso humano. A raíz de la importancia e implicaciones que requiere la administración de los recursos humanos para una organización; han surgido metodologías, técnicas y prácticas en materia de Gerencia de Recursos Humanos, en procura de la optimización de este factor fundamental para toda empresa, industria u organización independientemente el campo en el que ésta se desarrolle.

Chiavenato (2005, p.78), afirma que la administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo y el mantenimiento de los empleados. El autor plantea, además, que la Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones; es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización y la estructura organizacional adoptada.



La planificación de los recursos humanos, el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial humano y el desarrollo del individuo, la retribución y motivación de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo y la evaluación de la actuación de los empleados, son funciones y actividades que contempla la gestión del talento humano. Toda gestión debe ser medible, cuantificable y comparable; para así determinar el nivel o calidad de la misma. En el caso de los recursos humanos, esa cuantificación o indicador estará generada por la evaluación de desempeño del personal que labora en la organización.

La evaluación de la actuación de los empleados, conocida también como Evaluación de Desempeño; nos indica el valor del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su posible desarrollo. El proceso de evaluación de desempeño sirve para juzgar, estimar la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Siguiendo la línea de esta información, Dessler (2001, p.115) indica que la evaluación de desempeño significa calificar a un empleado por su actuación presente o pasada, según las normas establecidas y el trabajo indicado. Es entonces, esta evaluación la que va a determinar de forma cuantitativa la efectividad del personal que labora en la organización.

La sección de evaluación de desempeño, adscrita a la oficina de talento humano, es la encargada de llevar los procesos relacionados con la evaluación del personal que labora en la secretaria; esto es, el adiestramiento en relación a la aplicación de los formatos, emisión de formatos, establecimiento de lapso de recepción de evaluaciones, revisión y corrección de las mismas, consolidación de informe de evaluación, remisión de evaluaciones a la Gobernación del Estado Falcón.

Desde esta instancia se debe permitir el uso eficiente de los recursos, para evitar situaciones que puedan impedir el desarrollo adecuado y fluido de los objetivos de la sección. Sin embargo, producto del retraso en la consolidación de los aspectos arriba citados, se presumen debilidades en el manejo del control de gestión administrativo; infiriéndose una falta de efectividad en los procesos que se desarrollan.

Este diagnóstico se fundamenta en un conjunto de evidencias previas, obtenidas a través de entrevistas informales de carácter no estructuradas, mediante las cuales se puede deducir que las evaluaciones no se aplican al total de la población; además, aquellas evaluaciones que se efectúan no son entregadas en los lapsos indicados y presentan irregularidades de forma persistente, lo que retrasa la consolidación de la información.

Causa presunción el hecho de que las calificaciones registradas en las evaluaciones no se corresponden con la realidad, puesto que los procesos administrativos o los resultados de dichos procesos no son eficientes según el porcentaje reflejado. El adiestramiento no es impartido a la totalidad de evaluadores. Se evidencia ausencia del seguimiento del proceso de evaluación. El informe de evaluación es emitido con notorio retraso según el lapso establecido. Las acciones realizadas no se evalúan en términos de eficiencia y eficacia, así como tampoco se cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permita a la sección medir en tiempo real efectivo, las desviaciones que ocurren en los procesos llevados por ésta, lo cual afecta el cumplimiento de las metas trazadas por el área.

La situación arriba descrita conlleva al desarrollo del presente estudio. De esta forma, la propuesta se permitirá obtener la metodología necesaria para la implantación de un control de gestión que contenga los lineamientos mínimos requeridos para hacer seguimiento, evaluación y control simultáneamente en los procesos que se efectúan en la sección. Es así que se generó el objetivo de analizar el sistema de indicadores de gestión de la sección de evaluación de desempeño de la secretaria de salud del Estado Falcón.

Desarrollo

Indicadores de Gestión.

Los indicadores son instrumentos de medición de variables asociadas a las metas de una empresa, estos pueden ser de carácter cuantitativos o cualitativos, tal como afirma Mora (2000) un indicador de gestión es "un tipo de indicador referidos a la mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una meta asociada", sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el



caso. Los indicadores de gestión permiten establecer una comparación entre el resultado obtenido de determinado proceso y el esperado o planificado, por consiguiente, permite medir y cuantificar el mismo; todo esto con fines gerenciales para el control de la organización.

Se debe tener presente que controlar es básicamente mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Al respecto, Beltrán (2005) indica que:

Es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión (p.24)

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que, si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Metodología para diseñar indicadores de gestión

La siguiente metodología a seguir para elaborar el sistema de indicadores de gestión está basada en la propuesta por Beltrán (2005):

Fase 1.- Disponer de objetivos y estrategias: Significa contar con objetivos claros, precisos, cuantificables y, además, con las estrategias para lograrlos. Cabe señalar que un objetivo cuantificado es una meta, o el punto de llegada esperado. A esa meta deben asociarse patrones que permitan tornarla verificable. Tales patrones incluyen: significado de la meta, escala o unidades de medida específicas de la meta, valor actual de la escala, el umbral o el valor a lograr, el horizonte o el periodo en el que se espera alcanzar la meta, la fecha inicial y de terminación y el responsable que tendrá a su cargo el logro de la meta.

Fase 2.- Identificar factores críticos para el éxito: Para el desarrollo de esta fase se tienen en cuenta los que harán parte de la concepción, monitoreo y evaluación de la gestión. Tal y como se

indicó, los factores comprenden: eficiencia, eficacia, efectividad y productividad y su monitoreo debe ser integral. Es un aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o la labor.

Fase 3.- Establecer indicadores para cada factor de éxito: Una vez identificados los factores críticos de éxito, es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante éste y después de la ejecución del proceso respectivo.

Fase 4.- Determinar para cada indicador estado, umbral y rango de gestión: El Estado corresponde al valor inicial o actual del indicador. En algunos casos no existe la información necesaria para calcular el valor inicial o actual del indicador, que ocurre cuando no se tienen registros sobre el comportamiento de las variables que conforman el indicador.

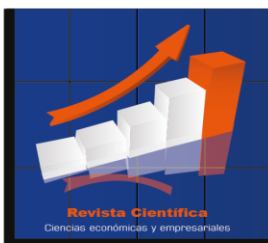
Fase 5.- Diseñar la medición: Consiste en determinar fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de información.

Fase 6.- Determinar y asignar recursos: A partir de las medidas a establecer, se determinan los requerimientos. En ese sentido, conviene que la medición sea realizada por quien ejecuta el trabajo correspondiente y de otro, que los recursos utilizados sean parte de los necesarios para el desarrollo del trabajo o del proceso en medición.

Fase 7.- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores: Es importante resaltar que la precisión adecuada de un sistema de indicadores de gestión no se logra a la primera vez. Existen factores necesarios de ajustar y cambiar:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionados.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia de la toma de la información.
- -Destinatario de la información, etc.

Fase 8.- Estandarizar y formalizar: Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los



indicadores de gestión. En esta fase se desarrolla y quedan en limpio las cartillas o manuales de indicadores de gestión de la organización.

Fase 9.- Mantener y mejorar continuamente: Esta fase es la última y obedece al hecho de que lo único que es constante es el cambio. Como está probado, tal realidad genera una dinámica especial en la actividad de las organizaciones, por lo que los indicadores deben revisarse, junto con sus objetivos, estrategias y procesos. Coincide esto con el mantenimiento, particularmente el preventivo, a que deben someterse los equipos y los procesos de las empresas, para evitar sorpresas indeseables. En últimas eso, en buena parte, es lo que transmite el significado de mejorar continuamente.

Clasificación de los Indicadores de Gestión

En cuanto a los tipos de indicadores de gestión, la Asociación española de Contabilidad y administración de Empresas (1997), los agrupa en tres clasificaciones:

1. *Según su naturaleza:* Agrupa los indicadores en torno al aspecto concreto de la actuación que traten de medir.
2. *Economía:* Condición en las cuales un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales.
3. *Eficacia:* Mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los medios utilizados.
4. *Eficiencia:* Relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes y servicios producidos.
5. *Efectividad:* Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada. Por este motivo a los indicadores de efectividad también se les denomina indicadores de Impacto, puesto que evalúan el impacto que ocasionarán al servicio y a la colectividad, mediante parámetros que permitan medir el mismo.

6. *Equidad*: Se miden sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos, en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.
7. *Excelencia*: Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta a necesidad de los conocimientos por los usuarios, busca medir el grado de satisfacción del cliente con el bien o servicio que se le suministra y la calidad de éste.
8. *Entorno*: Mide el comportamiento de las variables en el medio externo, siempre en busca de lograr el mayor grado de satisfacción del cliente por el servicio suministrado.

Según el objeto a medir: En esta clasificación la prioridad para medir se basa en el tema sobre el cual se está midiendo.

1. *Indicadores de resultado*: Trata de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Normalmente se refiere a indicadores de Eficacia según los objetivos fijados.
2. *Indicadores de proceso*: Valoran aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia. Se suelen utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultados.
3. *Indicadores de estructura*: Tratan de medir aspectos relacionados con el coste y la utilización de los recursos. Por su naturaleza, estos indicadores pueden considerarse Indicadores de Economía.
4. *Indicadores Estratégicos*: Valoran cuestiones que, sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas. Se considera que estos factores siempre son externos a los programas.

Según el ámbito de actuación:

1. *Internos*: Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y por lo tanto, se refieren a la actuación interna de la entidad.
2. *Externo*. Se refieren normalmente, a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.

Además de los indicadores descritos se deben considerar el uso de indicadores en el recurso humano de la organización, lo cual quiere decir, que se debe hacer un cambio profundo en cuanto a la relación afectiva que se maneja en las organizaciones a una más contractual y más racional, que se base en las ideas sólidas de identidad de intereses o alineamiento de objetivos; entre los



trabajadores y la organización como tal. En cuanto al tipo de indicadores que se deben manejar según los autores citados, se tienen:

1. Indicadores para el control del desempeño. Tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.
2. Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa. Están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y los objetivos de la empresa.
3. Indicadores para el desarrollo del factor humano. Tienen que ver con una estimación de la calidad técnica, social y humano del recurso con que cuenta la empresa. En esta clase de indicadores se insertan los esfuerzos por la capacitación, la motivación y la satisfacción de necesidades de los individuos, y los procesos de contratación, selección y promoción del personal.

Ventajas de usar Indicadores de Gestión

Existen diversas ventajas que posee el uso de indicadores de gestión; Beltrán (2005, p. 44) aporta los siguientes:

1. Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
2. Estimular y promover el trabajo en equipo.
3. Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
4. Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
5. Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
6. Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
7. Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

8. Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
9. Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
10. Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
11. Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
12. Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
13. Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Metodología de la investigación

La investigación fue de tipo descriptiva, Sabino (2000) asume que la investigación descriptiva es aquella donde “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjunto homogéneos de fenómenos” (p. 62). Así mismo se apoya en un diseño de campo no experimental, Balestrini (2001) opina que el diseño de campo “permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo a observar y recolectar los datos directamente de la realidad en su situación natural” (p.132).

En cuanto a la población, Sabino (2000) la define como, “la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen características comunes, que se estudian y dan origen a los datos de la investigación” (p.204), se trabajó con una muestra poblacional de 16 personas a quienes se les aplicó un instrumento tipo dicotómico con la finalidad de conocer el cumplimiento de los indicadores de gestión con la finalidad de describir su comportamiento operacional en función de brindar respuestas al objetivo de investigación.



Análisis y discusión de los resultados

El 60% de los encuestados respondieron que establecen un horario para atender y asesorar a los evaluadores, mientras que el 40% de los encuestados no. Esta ponderación se relaciona directamente con el ítem que hace referencia a la planificación de las metas y objetivos laborales. A su vez, evidencia que no todos los evaluadores que requieren asesoría la reciben o la reciben oportunamente.

Con respecto a este ítem, el 40% de los encuestados respondió que dispone de la capacitación o conocimiento para ejecutar debidamente sus funciones, mientras que el 60% reconoce que no. Esto pudiese afectar el desarrollo de las labores de la sección y por consiguiente la consolidación de objetivos o metas, ya que al presentar debilidades en cuanto a conocimiento de las funciones o procesos a ejecutar se retrasan los trabajos e incluso se pierde calidad y productividad. Según Arrula y otros (2001), la capacitación es importante ya que “Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes”.

Los resultados revelan que en la totalidad de los empleados (100%) respondieron que la sección no cuenta con manuales que describan los procesos que allí se desarrollan. Chiavenato (2005) resalta la importancia de documentar y normalizar los procesos mediante manuales que sirvan como apoyo a los trabajadores en el desarrollo adecuado de sus labores.

Con respecto a si la totalidad de las evaluaciones recibidas son revisadas, el 100% de los encuestados respondió que sí; lo que evidencia que se cumple con el proceso como corresponde y que además se procura unificar criterios al revisar cada evaluación. Al respecto, Gómez, Balkin y Cardy señalan que “una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización”.

Los resultados arrojan que el 60% de los encuestados respondieron que cuentan con los instrumentos y materiales necesarios para desarrollar adecuadamente su trabajo, mientras el 40% respondió que no. Chiavenato (2007) considera la eficacia como “la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante suministros de productos”; de allí la importancia en que todo el personal, independientemente de sus funciones o cargo debe contar con los instrumentos necesarios que le permitan cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.

Con respecto a la pregunta si el personal disponible es suficiente en relación al volumen de trabajo de la sección el 80% de los encuestados respondió que sí, mientras que un 20% indicó que no. Esto indica que el personal en general cubre los requerimientos para el volumen de trabajo de la sección. Chiavenato (2007) afirma que “la eficacia apunta a que el rendimiento en la empresa sea el máximo, a través de medios técnicos (eficiencia), económicos y políticos, planteándose a preguntas para que se hacen las actividades y cuales resultados se producen para alcanzar los objetivos de la organización”.

Cuando se les preguntó si se evalúa al total de la población, la tendencia indica que no, por un 80%. Esto deja en evidencia que la razón de ser de la sección no cumple con su objetivo, el cual radica en evaluar a la totalidad del personal adscrito a la secretaria.

Conclusiones

Con respecto al indicador “tiempo”, se evidencia que más de la mitad de los trabajadores planifican sus actividades laborales; lo que posibilita y favorece el desarrollo oportuno de los objetivos, sin embargo, el 40% de los encuestados indicó que no cuenta con una planificación; lo que pudiese afectar significativamente la consolidación de sus metas particulares, lo que a la larga afectaría a toda la sesión. En todo proceso (público o privado) la planificación es un factor fundamental para garantizar que los planes se materialicen. Sin embargo, se logró determinar que la sección establece lapsos para remisión de formatos y recepción de evaluaciones. Así mismo, los encuestados indicaron que las evaluaciones son revisadas y procesadas de manera oportuna.

Los resultados indican que a pesar de cumplir con las actividades que contempla el proceso de evaluación de desempeño del personal dentro de los lapsos que corresponden, la falta de planificación del personal de manera individual, podría afectar el interés colectivo de la sección en caso de presentarse alguna eventualidad no prevista, que retrase el desarrollo de las labores, como lo es el caso de la atención al público y las asesorías.

En relación al indicador de “calidad”, se pudo determinar que el personal no considera que cuenta con la capacitación que requiere el cargo para el desarrollo de sus labores, esto denota una debilidad importante ya que los trabajos pudiesen no elaborarse adecuadamente o de forma óptima; esto aunado al hecho de que en la sección no existen manuales que describan la manera



adecuada de desarrollar los procesos. De manera que los objetivos se ejecutan de forma eficiente más no eficaz; y este es un punto al que se debe prestar especial atención dentro de la organización. Debe destacarse que, a pesar de las deficiencias en cuanto a documentación de procesos, el personal se aboca a garantizar y hacer cumplir los lineamientos emitidos por el ministerio de planificación en cuanto al llenado de los formatos, lo que garantiza que las evaluaciones están contempladas de forma homogénea, ya que como lo afirman los encuestados, cada evaluación recibida es revisada y corregida si corresponde.

Otro factor que logró determinarse en el estudio, es el hecho de que no se evalúa a toda la población laboral de la secretaria, a pesar que las leyes asientan como una obligación de todo el personal que labora en la administración pública, la evaluación y capacitación como condición necesaria para medir y mejorar su desempeño en todo lo referente a su práctica laboral, por lo que aunque se aplique la evaluación, es necesario un plan de difusión con respecto a la forma y los estatutos que la rigen.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, factor fundamental para la eficacia y eficiencia; el personal adscrito a la sección es suficiente en relación al volumen de trabajo de la misma, lo que favorece a los trabajadores por cuanto no se sobrecargan de trabajo y pueden rendir de mejor manera. Sin embargo, los encuestados señalan que no disponen de los equipos y material de oficina necesaria para desarrollar sus labores, lo que afecta considerablemente la productividad del personal.

Referencias

1. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas A.E.C.A. (1997): "Indicadores de gestión para las entidades públicas", Documento nº 16, Principios de Contabilidad de Gestión, Julio.
2. Arrula, A. y otros. (2001). Capacitación y Desarrollo. Recuperado de www.uch.edu.ar/rrhh.
3. Beltrán, J. (2005). Indicadores de Gestión (4ª reimpresión). Colombia: 3R Editorial
4. Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano (2da edición). Colombia: McGraw – Hill Interamericana S.A.

5. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw – Hill.
6. Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va edición). México: Pearson Educación.
7. Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

References

1. Spanish Association of Accounting and Business Administration A.E.C.A. (1997): "Management indicators for public entities", Document No. 16, Principles of Management Accounting, July.
2. Arrula, A. and others. (2001). Training and Development Recovered from www.uch.edu.ar/rrhh.
3. Beltrán, J. (2005). *Management Indicators* (4th reprint). Colombia: 3R Editorial
4. Chiavenato, I. (2005). *Human Talent Management* (2nd edition). Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
5. Chiavenato, I. (2007). *Human Resources Administration: Human Capital in Organizations*. Mexico: McGraw - Hill.
6. Dessler, G. (2001). *Personnel Administration* (8th edition). Mexico: Pearson Education.
7. Sabino, C. (2000). *The Research Process* Caracas: Panapo Editorial.

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).