

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA
NÚCLEO DE MONAGAS



**Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de
Recursos Humanos de la Contraloría
General del Estado Monagas.**

Asesores:

Msc. Luis Orsini La Paz
Dr. Ángel Parada
Msc. Jorge Astudillo

Bachilleres:

Baquero Nancy
C.I.: 12.793.803
Baquero Lolimar
C.I.: 14.010.721

**Trabajo de Grado, Modalidad Curso Especial de Grado, Presentado como
Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública.**

Maturín, Agosto del 2004.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA.
NÚCLEO DE MONAGAS



**Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la
Contraloría General del Estado Monagas**

Asesores:

Msc. Luis Orsini La Paz
Dr. Ángel Parada
Msc. Jorge Astudillo

Bachilleres:

Baquero Nancy
C.I.: 12.793.803
Baquero Lolimar
C.I.: 14.010.721

Jurado Evaluador

Msc. Orsini La Paz

Dr. Ángel Parada

Msc. Jorge Astudillo

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN	ix
Summary	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
Planteamiento del Problema.	3
Objetivo de la Investigación.	4
Objetivo General.	4
Objetivos Específicos:	4
Justificación de la Investigación.	5
Delimitación de la Investigación.	5
Definición de Términos:	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
Antecedentes de la Investigación.....	8
Reseña Histórica de la Contraloría General del Estado Monagas.	9
Naturaleza Jurídica, Misión y Visión de la Contraloría General del Estado Monagas.....	13
Misión.....	13
Visión.	13
Objetivos de la Contraloría General de le Estado Monagas.....	14
Organigrama Específico de la Unidad de Recursos Humanos	16
Funciones de Acuerdo al Organigrama.	16
Bases Teóricas.	21
Evolución Histórica de la Auditoria de Recursos Humanos.	21
Naturaleza y Definición de la Auditoria.	22
Auditoria de Recursos Humanos.	23
Propósitos de la Auditoria de Personal.....	25
Características de la Auditoria de Recursos Humanos.....	25
Objetivos de la Auditoria de Personal.	26
Elementos de la Auditoria de Recursos Humanos.....	27
Importancia de la Auditoria de Recursos Humanos.	27
Tipos de Auditoria.	28
Auditoria de la Evaluación De Desempeño.....	30
Características de la Evaluación del Desempeño.	31
Propósitos de la Evaluación del Desempeño.....	31
El Proceso Administrativo:.....	32

Elementos que Influyen en la Determinación de Salarios.....	60
Tipos de Salarios.....	61
Nómina.....	62
Diseño de Nómina.....	62
Informaciones para la Elaboración de la Nómina.....	62
Tipos de Nómina.....	63
Otros Tipos de Nómina.....	63
Deducciones de la Nómina.....	64
Elaboración de la Nómina.....	64
Controles para la Nómina.....	65
Bases Legales.....	66
Ley Orgánica del Trabajo.....	66
Ley de Seguro Social Obligatorio.....	67
Reglamento de la Ley de Seguro Social Obligatorio.....	68
Ley de Política Habitacional.....	68
Ley Sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa.....	69
CAPÍTULO III.....	71
MARCO METODOLÓGICO.....	71
Tipo de Investigación.....	71
Nivel de Investigación.....	72
Población y Muestra.....	72
Técnicas de Investigación.....	73
Técnica de Análisis.....	74
Políticas de Compensación.....	74
CAPÍTULO IV.....	76
Análisis de la Correspondencia entre lo Establecido en el Manual de Cargo de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas y la Realidad Actual de Dicha Unidad.....	76
Recomendaciones.....	118
Conclusiones.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	121

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	87
<i>Distribución absoluta y porcentual referente a el conocimiento sobre la misión de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 2	88
<i>Distribución absoluta y porcentual referente a el grado de instrucción del personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 3	89
<i>Distribución absoluta y porcentual referente al tiempo que tiene desempeñando su cargo el personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 4	90
<i>Distribución absoluta y porcentual referente al grado de satisfacción obtenida por el rendimiento del personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 5	91
<i>Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas, con respecto al interés que ha demostrado ésta en proporcionar instrucción, capacitación y adiestramiento a sus empleados.</i>	
Cuadro N° 6	92
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la regularidad con que se otorgan las promociones y ascensos de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 7	93
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la aplicación de evaluación de desempeño al personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 8	94
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la frecuencia con que se realizan las evaluaciones de desempeño a los empleados de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 9	95
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a los incentivos y reconocimientos que se les ha proporcionado a la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	

Cuadro N° 10	96
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la frecuencia con que se administraran incentivos y motivación al personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 11	97
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la supervisión del personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 12	98
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la frecuencia con que se revisa y controla el trabajo de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 13	99
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disponibilidad de un espacio físico acorde con las actividades desempeñadas en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 14	100
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la efectiva de las políticas de remuneración de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 15	101
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la existencia de políticas de remuneración acorde con las necesidades del mercado laboral de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	
Cuadro N° 16	102
<i>Distribución absoluta y porcentual con respecto a la existencia de una efectiva comunicación entre el personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos y los demás Departamentos de la Contraloría General del Estado Monagas.</i>	

DEDICATORIA

En esta etapa tan importante de nuestra vidas, podemos decir con orgullo que vale la pena esforzarse y luchar por lo que se quiere, debido a que es compensado con el éxito y satisfacción, es por ello que el presente esta dedicado a Dios que es fuente de todo conocimiento, a nuestros familiares y amigos que nos apoyaron cuando lo necesitamos.

Nancy y Lolimar

AGRADECIMIENTO

Ante todo queremos darle gracias a Dios por habernos guiado protegido e iluminado en nuestro aprendizaje; al mismo tiempo le agradecemos por darnos la oportunidad de contar con el apoyo y de ayuda incondicional de personas como: Los profesores Luis Orsini la Paz, Ángel Parada, Jorge Astudillo, Alejandro Zárate, Señorita Rosalba Farías, Belkis Morales, Martha Baquero, Mary Rivas, Pedro Maican, Edgar Baquero, y Pedro José Sifontes, quienes nos brindaron optimismo para alcanzar nuestros sueños y metas hoy reflejadas en esta realidad.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA.
NÚCLEO DE MONAGAS



**Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la
Contraloría General del Estado Monagas**

Asesores:

Msc. Luis Orsini La Paz

Dr. Ángel Parada

Msc. Jorge Astudillo

Bachilleres:

Baquero Nancy

C.I.: 12.793.803

Baquero Lolimar

C.I.: 14.010.721

Maturín, Agosto 2004

RESUMEN

La Auditoria de Recursos Humanos tiene como propósito fundamental examinar la actuación y desempeño del personal (Administradores, Ejecutivos, Supervisores, Personal Operativo), a fin de analizar sus logros y establecer posibles alternativas para una mejoría en su rendimiento a corto largo plazo. No obstante dicha información proporciona a las empresas las causas del bajo rendimiento, falta de coordinación, alta rotación y deficiente administración del personal, entre otros. En virtud de ello, se llevó a cabo un trabajo de investigación el cual tuvo como finalidad aplicar una auditoria estratégica en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas. En tal sentido se realizó un estudio de campo con un nivel descriptivo, donde se obtuvo la obtención de los datos a través de un cuestionario y entrevistas informales, para constatar si la actuación de dicho personal sobrepasa los niveles mínimos de exigencia de los cargos analizados. Además permite concluir que las funciones realmente ejecutadas por los empleados difieren de las señales en el

respectivo manual de cargo, así como una deficiente comunicación y motivación al logro.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA.
NÚCLEO DE MONAGAS



**Auditoria Estratégica Aplicada a la Unidad de Recursos Humanos de la
Contraloría General del Estado Monagas**

Asesores:

Msc. Luis Orsini La Paz
Dr. Ángel Parada
Msc. Jorge Astudillo

Bachilleres:

Baquero Nancy
C.I.: 12.793.803
Baquero Lolimar
C.I.: 14.010.721

Maturín, August 2004
SUMMARY

The Audit of Human resources has as fundamental purpose to examine the performance and the personnel's acting (Administrators, Executives, Supervisors, Personal Operative), in order to analyze its achievements and to establish possible alternatives for an improvement in its yield to short long term. Nevertheless this information provides to the companies the causes of the first floor yield, coordination lack, high rotation and the personnel's faulty administration, among others. By virtue of it, it was carried out an investigation work which had as purpose to apply a strategic audit in the Unit of Human resources of the General Controllorship of the State Monagas. In such a sense he/she was carried out a field study with a descriptive level, where the obtaining of the data was obtained through a questionnaire and informal interviews, to verify if this personnel's performance surpasses the minimum levels of demand of the analyzed positions. It also allows to conclude that the functions really executed by the employees they differ of the signs in the respective

position manual, as well as a faulty communication and motivation to the achievement.

INTRODUCCIÓN

El mundo moderno se mueve a una velocidad vertiginosa, sobre todo en el ambiente empresarial, por lo que no basta el sentido común para detectar áreas de actividad en las que existen debilidades específicas. Actualmente se necesitan de técnicas y normas encaminadas a proporcionar retroinformación y por ende detectar áreas de oportunidad para introducir cambios con el fin de incrementar la efectividad de la administración del capital humano. En tal sentido la Auditoría de Recursos Humanos permite examinar y mejorar la actuación o calidad del desempeño del recurso humano (administrativo, ejecutivo, supervisores, personal operativo y otros).

Entre otras consideraciones destaca el hecho de poder conocer las condiciones de rendimiento, necesidades y actualización que requiere el personal que labora en una determinada organización. No obstante el departamento de personal juega un papel importante, en el cual se realizan todo el conjunto de supervisiones y evaluaciones del personal, con la intención fundamental de mejorar el rendimiento y efectividad de la empresa.

En consecuencia a este planteamiento surge la necesidad de aplicar una auditoría estratégica en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría

General del Estado Monagas. Con la finalidad de poder medir la capacidad de rendimiento de los funcionarios y el cumplimiento de los planes y metas previamente acordados y definidos por dicha unidad.

En base a lo anteriormente expuesto, el presente trabajo se a estructurado de la manera siguiente:

- Capítulo I, conformado por el Planteamiento del Problema, Objetivos de Estudio y Justificación. Además de la definición de términos básicos para una mejor comprensión de la problemática.
- Capítulo II, donde aparecen todas aquellas teoría que apoyan y sustentan el estudio realizado.
- Capítulo III, se especifica la posición metodológica asumida en el marco de la investigación y los recursos utilizados.
- Capítulo IV, en el cual se representa el análisis y resultados de los datos obtenidos.
- Capítulo V, que se fundamenta en la presentación de conclusiones y recomendaciones sugeridas para solventar la problemática planteada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

Planteamiento del Problema.

Las organizaciones como unidades sociales tienen como Norte lograr la formación y conformación de profesionales altamente capacitados para el desarrollo de los factores humanos, en conjunción con las necesidades del entorno socioeconómico y cultural. No obstante, los gerentes del futuro esperan que estas sean capaces de producir riquezas, generar utilidades y proveer empleos. Para ello se les exigirá utilizar su personal de acuerdo con el espíritu de igualdad de oportunidades y dentro de los más claros principios de justicia social.

En tal sentido, la Auditoría de Recursos Humanos adquiere gran connotación a nivel mundial como un mecanismo para evaluar los resultados de la función de personal, en lo que se refiere a políticas generales y salariales, comunicaciones, calidad en el trabajo, así como prácticas de supervisión y otras áreas relacionadas. De tal manera que se pueda actualizar con regularidad las normas, procedimientos, directrices a seguir por la institución y adaptación de nuevas tecnologías que dinamicen el proceso productivo de forma eficiente y eficaz.

En el caso específico de la unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado, cuya función es asesorar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el personal de este organismo, se pudo evidenciar en base a observación directa no participante y entrevistas informal, los siguientes indicadores del problema:

- Poca disponibilidad de la gerencia para facilitar que se dicten cursos de capacitación y adiestramiento a los funcionarios.
- Inexistencia de un sistema moderno que permita controlar la entrada y salida del personal que allí labora.
- Carencia de un sistema computarizado de recursos humanos para realizar el cálculo de los beneficios otorgados.
- Falta de objetividad en las políticas y las prácticas en materia de remuneraciones.

La realidad previamente mencionada, motivó a la realización de una Auditoria estratégica en la Unidad de Recursos Humanos, que permitió diagnosticar las fortalezas y debilidades del control interno administrativo, contable y actuación del personal, para establecer los correctivos pertinentes al caso.

Objetivo de la Investigación.

Objetivo General.

Aplicar una auditoria estratégica en la unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas.

Objetivos Específicos:

- Comparar las funciones realmente ejecutadas con las que debería realizar el personal administrativo.
- Describir el proceso de cálculo de los conceptos salariales.

- Analizar los procedimientos de evaluación de desempeño de la unidad de recursos humanos.

Justificación de la Investigación.

La unidad de Recursos Humanos tiene como meta proporcionar una fuerza laboral eficiente, acorde con las exigencias de la Contraloría General del Estado Monagas y su entorno, así como la formación continua e integral de sus trabajadores. Para lograrlo debe contar con un recurso humano calificado, los equipos necesarios y el apoyo gerencial requerido.

En consecuencia es de vital importancia que la gerencia de recursos humanos tenga noción clara sobre la actuación de su personal a través de la realización de una Auditoría de Recursos Humanos, cuyos resultados permitan tomar decisiones acertadas para mejorar el desempeño del mismo y el logro de los objetivos propuestos por este organismo. Además de crear el compromiso en los empleados y trabajadores, de asentar con profesionalismo el trabajo en equipo, utilizando los recursos modernos y actuando con normas y procedimientos ajustados a la realidad en las diferentes áreas, de tal manera de dar un ejemplo y carácter de continuidad a esta gestión.

Delimitación de la Investigación.

Aplicar una auditoría estratégica en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas para el año 2004.

Definición de Términos:

- **Asignación:** Suma o porcentaje autorizada de dinero que se destina a pagar ciertos costos conocidos o anticipados de un determinado bien o servicio (Rosenberg, 1996. P. 36).
- **Auditoria:** Es un examen y evaluación profesional de todos o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera para determinar su grado de eficacia y eficiencia, así como formular recomendaciones para mejorarlo (WWW.aud/vol2/glosardindice/htm)
- **Auditoria de Recursos Humanos:** Examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia y a sus planes y objetivos, sus métodos de control, medio de operar y utilización de los recursos humanos y físicos. (Sulbarán, 1998. P.21).
- **Calidad:** Se refiere a la conformidad con especificaciones y requerimientos del cliente, en un sentido más amplio alude a la calidad del trabajo en un diseño, la producción, la entrega y el servicio post-venta para los productos o servicios. (Masekki, 1998. P.31).
- **Contraloría:** Es un ente autónomo que se encarga directamente del control y supervisión de la administración de todas las entidades públicas u organizaciones que reciban aportes económicos tanto del gobierno nacional, regional o municipal, extendiéndose desde la gobernación hasta las instituciones municipales (Def. op).
- **Control:** función administrativa que mantiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables al compararlos con las expectativas (Kast, 1994. P. 33).
- **Deducción de la Nómina:** Suma que los trabajadores deben pagar de su salario en concepto de tasas estatales, seguridad social y otros impuestos (Ibid. P.149).

- ***Dirección (Ejecución)***: consiste en guiar y orientar el personal (Fayol, 1992. P. 80).
- ***Estructura***: Es una organización establecida en un conjunto, mediante determinadas distribuciones, disposiciones o relación entre sus elementos o partes (Diccionario Enciclopédico Quiller, 1977. p. 368).
- ***Evaluación del Recurso Humano***: Técnica de evaluación del rendimiento de cada trabajador, entre ellas se comparan la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo en equipo. También se estudia su potencial de desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento, incentivo y de otros factores relacionados (Rosenberg, 2000. P. 177).
- ***Evaluación del Desempeño***: Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el comportamiento de un puesto o trabajo (Arias y Heredia, 2000. P. 639).
- ***Gestión de Personal***: Estudio de la utilización de los recursos humanos de la empresa (Rosenberg, 2000. P. 203).
- ***Motivación***: Se relaciona con el interés, aspiraciones y nivel de energía de la persona para realizar sus actividades (Dessler, 1996. P. 218).
- ***Nómina***: Lista de los nombres de empleados y obreros que prestan sus servicios a fábricas o establecimientos comerciales sometidos al régimen contractual de trabajo (Lozza, 1979. P 275).
- ***Planeación***: Es escoger y relacionar actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados (Fayol, 1992. P. 80).
- ***Recursos Humano***: Es un conjunto de individuos que ocupan los diferentes niveles de la estructura organizativa y cualitativamente están integrado por un conjunto de conocimientos, habilidades, salud física y mental, ideología y motivaciones (Ibidem. P. 353).

- **Remuneración:** Ingresos en forma de sueldos o otros incentivos recibidos por los trabajadores (Diccionario de Administración y Finanzas, 1999. P. 438).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.

Posteriormente a visitas realizadas a la Contraloría General del Estado, con el propósito de recabar el material necesario para reforzar y dar consistencia a la investigación, se puede citar las siguientes fuentes de información:

En la Contraloría General del Estado Monagas, se encuentra un manual de Auditoría Interna para los Organismos de la Administración Público Nacional, en gaceta oficial de año 1998, el cual tuvo dentro de sus conclusiones lo siguiente:

Algunos fraudes son descubiertos a través de comprobación normal de los programas de Auditor Interno. Se considera así mismo, que es la función de la Auditoría Interna la prevención de aquellos, mediante la recomendación de adecuadas medidas de protección como parte de los procedimientos de operación, más bien que el descubrimiento del fraude después de cometido”.

De igual modo se puede citar el trabajo realizado por los bachilleres: Edgar Sifontes, y Raidan Márquez en la Universidad de Oriente, titulado “Auditoría de Recursos Humanos” aplicada a la empresa Aquabaq Monagas C.A., en relación al desempeño, concluyéndose lo siguiente:

“La evaluación del desempeño es comúnmente realizada en forma arbitraria, sin instrumentos de control por parte de evaluador, lo que hace que el trabajador se de cuenta de alto grado de subjetividad que condiciona su valoración”.

En concordancia de los trabajos antes mencionados se puede decir que guardan relación con la investigación desarrollada, debido a que la Auditoría de Recursos Humanos, implica la evaluación y actuación del personal, a través del estudio, de las prácticas laborales, políticas, normas y procedimientos del organismo.

Además, de los trabajos antes nombrados existen otros estudios realizados por los bachilleres Cabello Lennys, Matute Eli Saul, Veracierta Astrid en la Universidad de Oriente, titulado “Auditoría de Recursos Humanos aplicada en la Biblioteca Pública Central Doctor Julián Patrón en relación al desempeño del personal administrativo”, concluyéndose lo siguiente:

“Al existir incongruencia significativa entre la clasificación en un nivel escalafonario y el cargo que en realidad ocupa un determinado empleado, se crean situaciones que incomodan tanto al propio empleado como a sus supervisores inmediatos. Por cuanto no puede exigir con propiedad un determinado desempeño”.

También se puede citar como fuente de información el trabajo de la bachiller Alicia Barreto titulado “Análisis del proceso de revisión y emisión de ordenes de pago realizado en la Contraloría General del Estado Monagas para el primer semestre de 1998”, donde se concluyó lo siguiente “Un control de las ordenes de pago va a permitir corregir las fallas en cuanto se podrá manejar con eficiencia los montos asignados, de tal manera que se pueda cubrir las erogaciones pertinentes a cada caso.

Reseña Histórica de la Contraloría General del Estado Monagas.

La comisión de Administración Pública, a petición del Gobierno de turno, para el año 1960 realiza un "estudio panorámico sobre la organización administrativa del ejecutivo regional", en el cual se formulan propuestas tendientes a mejorar el

funcionamiento y organización de algunos servicios administrativos del estado. Una de esas propuestas que la creación de la Contraloría General del Estado Monagas.

El resultado del referido estudio arrojó datos relevantes para una posible reorganización de las funciones realizadas por la Procuraduría del estado. El procurador ejercía deberes muy variados, debido a que la constitución es total para ese entonces le atribuía un carácter mixto al mismo (procurador- Contralor). El procurador, además de ocuparse de las gestiones legales del estado, también se hacía cargo de los aspectos referentes al control administrativo.

Aunado a lo anterior, uno de los problemas que confrontaba en aquel tiempo la procuraduría, era que no contaba ni con el personal, ni con los medios suficientes para cumplir cabalmente con sus funciones.

Esta institución contribuyó a que la comisión encargada del estudio, recomendara la creación de un órgano de control fiscal, como lo expresa textualmente: “las atribuciones que se refieren al control administrativos deben ser asignadas a un organismo especializado, previa reforma de la constitución del estado, que podría ser una Contraloría Estatal, cuyo funcionamiento responsable encargado de la misma fuese nombrado por la Asamblea Legislativa, a quien le rendiría cuenta y sin dejar de informar, también al gobernador del resultado de sus actividades”.

Otras de las sugerencias señaladas en el informe fue que una vez creada la contraloría, al Contralor le correspondería las funciones inherentes al control al Posteriori solamente, puesto que las de control previo, que consiste, por una parte, en determinar si el gasto que se va hacer corresponde a una partida en el presupuesto y por otra conocer si hay saldo disponible en la partida para hacerlo, corresponde al ejecutivo.

Las de Control a Posteriori, corresponderían:

- Examen inmediato de los ingresos recaudados.
- Examen inmediato de los ingresos efectuados.
- Examen inmediato y fiscalización continua de los avances y fondos rotatorios.
- Examen, calificación y financiamiento de las cuentas de los obligados a rendirlas.
- Fiscalización continua de las existencias de dinero, valores materiales, y efectos adquiridos y administrados por el gobierno estatal y otros bienes del estado.
- Fiscalización continua de los contratos otorgados por el Ejecutivo del Estado.
- Realización de las investigaciones especiales que le ordene la Asamblea Legislativa o el Gobernador del Estado.
- Elaboración y tramitación ante las autoridades correspondientes, de los informes sobre hechos ilícitos, faltas y omisiones en la Asamblea de la Hacienda Estatal.

Lo planteado por la comisión de administración pública dio pie para que en el año 1961, al puesto de ingresos y gastos públicos, se creara la contraloría general del estado Monagas, como dependencia de la procuraduría, donde se asignó parte del presupuesto para su financiamiento. Durante este año el gobernador del estado Dr. Armando Sánchez Bueno, gestionó diversos cambios destinados a mejorar el control de la administración y del personal al servicio del Ejecutivo Regional, así mismo, logró obtener datos concretos acerca de las obras ejecutadas por administración directa de su despacho.

Efectivamente se creó una oficina de control de personal, entre cuyas funciones podríamos mencionar:

- Centralización de los nombramientos.
- Control de las vacaciones, por parte del personal, de la gobernación.
- Liquidación de las prestaciones sociales de los trabajadores despedidos.
- Control de la asistencia al trabajador.
- Reclutar y seleccionar al personal que se requería para las distintas dependencias del gobierno.

Es en el año 1962, cuando la contraloría general del estado comienza a funcionar en calidad de ente autónomo, según el presupuesto asignado al estado.

El 9 de agosto de 1966 la ley de contraloría del estado Monagas es sancionada por la asamblea legislativa de esta entidad; la cual fue publicada en gaceta el primer de enero de 1967 y estuvo en vigencia hasta el año 1984.

A finales del cuarto trimestre del año 1984, fue promulgada una ley de contraloría del estado, constituyendo un paso muy importante en la modernización del conjunto de instrumentos legales para aquel momento. Su contenido es una adaptación de la ley orgánica de la contraloría de la república, que se diferencia en algunas áreas de la organización administrativa del estado y mantiene el principio constitucional de colaboración entre los poderes del estado. Posteriormente, en el año 1985 fue decretado un reglamento interno de funcionamiento de la contraloría.

Siete años después, nuevamente entra en vigencia un reglamento interno de funcionamiento de la contraloría, creado mediante decreto el día 3 de julio de 1992 por el entonces controlador licenciado Horacio José Marcano. Cabe destacar que

hasta el presente, dicho reglamento ha estado regulado lo referente a la estructura, forma de organización, funcionamiento, y competencia de esta constitución e la gestión de control fiscal.

Naturaleza Jurídica, Misión y Visión de la Contraloría General del Estado Monagas.

La Contraloría General del Estado Monagas en ejercicio de la Autonomía Orgánica, funcional y Administrativa que le otorgó, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal define al Sistema Nacional de Control Fiscal y la Ley de la Contraloría General del Estado Monagas; ejerce el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes Estadales; y ha desarrollado el Plan Operativo a ejecutar durante el año 2004.

Misión.

Ejercer, como Órgano de Control Fiscal Externo, el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes de los órganos y entidades centralizadas y descentralizadas sujetas a su control dentro del ámbito territorial del Estado Monagas. Igualmente podrá ejercer sus facultades sobre particulares que manejen o custodian fondos públicos, dentro del Estado Monagas.

Visión.

Conformar un equipo multidisciplinario con personal altamente capacitado en las áreas fiscal, jurídico y administrativa que coadyuven proactiva e integralmente a lograr que nuestra Misión sea plenamente realizable, practicando actuaciones fiscales

que permitan determinar si la Administración Activa está manejando transparente y adecuadamente los recursos públicos a su cargo.

Convertirse en un Ente capacitado para ordenar las investigaciones y la apertura de los Procedimientos de Determinación de Responsabilidades a que hubiere lugar, para dar cumplimiento a lo previsto en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, en concordancia con lo establecido en la Ley de la Contraloría General del Estado Monagas, logrando de ésta forma que los funcionarios declarados responsables asuman las consecuencias de sus actos realizados al margen de la Ley.

Contar con los recursos financieros, técnicos y humanos que sean pertinentes con el fin de adecuar nuestro funcionamiento y estructura organizativa a los cambios que en materia de Control Fiscal han surgido con motivo de la promulgación de Leyes sobre la materia.

Objetivos de la Contraloría General de le Estado Monagas.

- Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes públicos estatales.
- Realizar estudios organizativos, estadísticos y financieros, así como análisis e investigaciones de cualquier naturaleza para evaluar los resultados de la acción administrativa y en general, la eficacia con que operan las entidades sujetas a su vigilancia.
- Inspeccionar las cuentas, verificar la existencia de numerario, útiles, materiales y demás bienes.

- Estudiar la organización, métodos y sistemas de trabajos utilizados por los organismos controlados, con la finalidad de recomendar los procedimientos administrativos que consideren más eficientes.
- Velar porque los aportes, subsidios, recursos y bienes transferidos por el estado a los entes locales ubicados e su territorio sean invertidos para los fines o destinados al uso para los cuales fueron afectados.
- Verificar la legalidad y veracidad de las operaciones financieras de las dependencias del estado. Así como a todas aquellas personas naturales con el estado.
- Preparar cada año el presupuesto de gastos para su funcionamiento.
- Celebrar contratos de los servicios y administrativos para su funcionamiento.
- Registrar el personal al servicio del estado Monagas, así como de los beneficios de becas, pensiones y jubilaciones.

Organigrama Específico de la Unidad de Recursos Humanos.

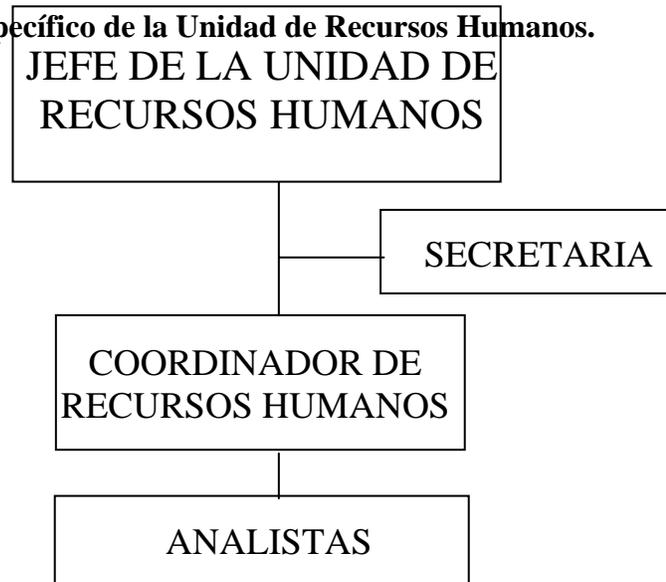


Gráfico N° 2. Organigrama Específico de la Unidad de Recursos humanos. Elaborado por la Contraloría General del Estado Monagas, Año 2002.

Funciones de Acuerdo al Organigrama.

Título del Cargo:

Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

Funciones Principales:

- Dirige, coordina y supervisa la aplicación de desarrollo y programa de reclutamiento y selección de cargos, adiestramiento, calificación de servicios y participa en la aplicación del mismo.
- Dirige y coordina la tramitación de movimiento de personal y actividades inherentes a la incorporación de funcionarios de carrera administrativa.

- Participa en reuniones de funcionarios de alto nivel de la institución con el fin de coordinar el desarrollo de programas en el área de su especialidad.
- Coordina las relaciones laborales y resuelve problemas sindicales del personal obrero.
- Mantiene informado a las máximas autoridades del organismo sobre el resultado del proceso de calificación de servicios a fin de comparar la gestión alcanzada por los niveles de eficiencia descrito en los informes.
- Coordina y supervisa el programa de bienestar social para el personal del organismo y presenta informes técnicos.
- Participa en la elaboración del anteproyecto del presupuesto de la unidad.
- Mantiene contacto técnico con la oficina central del personal a fin de informarse de los lineamientos que en materia de personal está dicte y/o asiste a las reuniones técnicas en esa oficina y dicta cursos de adiestramiento en el área de su especialidad.

Título del Cargo:

Coordinador de Recursos Humanos.

Funciones Principales:

- Coordina y supervisa programas de calificación y remuneración de cargos así como elaboración del registro de asignaciones de cargo.
- Coordina y supervisa programas de adiestramientos de pruebas y estudia a estas en el aspecto formar y estadístico para determinar su validez y confiabilidad.

- Programa y coordina la transmisión de movimiento del personal así como actividades tendientes a la incorporación de funcionarios a la carrera administrativa.
- Programa las actividades de calificación de servicios del organismo y elabora el informe técnico y registro de eficiencia de la institución.
- Conforman la nómina de pago actualizada del personal empleado y obrero.
- Conformar pago de prestaciones sociales y de cualquier prestación pecuniaria que reciba el personal.
- Participa en la elaboración de proyectos de gasto del personal de la región.
- Evalúa consultas que le son formuladas por otras dependencias del organismo con relación a la administración de personal.
- Coordina y supervisa programas de bienestar social para el personal del organismo.
- Supervisa el personal a su cargo.
- Coordina y supervisa la realización de estudios económicos relacionados con la administración de beneficios. Socioeconómicos.
- Actúa en representación del organismo ante la inspección del trabajo en todos los asuntos relacionados con el personal obrero.

Título del Cargo:

Analista de Personal I

Funciones Principales:

- Elabora la nómina del personal empleado, obrero, jubilado, pensionado y contratado.
- Realiza cálculos de nóminas (asignaciones y deducciones).
- Elabora pagos de contratos a tiempo determinado.
- Realiza estudios de clasificación y remuneración de cargos.
- Verifica, revisa y tramita todo lo referente a los procesos administrativos del personal y las obligaciones administrativas (vacaciones, permisos, jubilaciones, pensiones, seguro social obligatorio, paro forzoso, ley de política habitacional, cirugía, maternidad, hospitalización, impuestos sobre la renta, casa de ahorro, otros).
- Realiza los cálculos y los tramites en lo referente a vacaciones, horas extras, viáticos, beneficios, ley de política habitacional, fideicomisos, prestaciones sociales y otras prestaciones pecuniarias.
- Realiza adelantos de prestaciones sociales.
- Mantener actualizada la nómina en cuanto a ingreso y egreso del personal que labora en la Contraloría General del Estado.

Título del Cargo:

Analista de Personal II

Funciones Principales:

- Revisa ofertas de servicios y la documentación anexa, selecciona y conforma el registro de elegibles.
- Efectúa entrevista de selección de personal.

- Revisa y actualiza los expedientes del personal empleado y obrero.
- Tramita todo lo relativo al reclutamiento, selección y evaluación del personal, registro de elegibles.
- Revisa los movimientos de personal y elabora el registro de asignaciones de cargo.
- Conformar las referencias personales y constancias de trabajo.
- Participa en el reclutamiento y selección del personal.
- Elabora informes de las actividades relacionadas.
- Atiende a los trabajadores suministrando información y documentación.
- Recibe documentación, elabora expedientes y llena la planilla de actualización de datos.
- Elabora hojas de entrevistas.
- Tramita apertura de cuentas bancarias.
- Realiza transferencias de personal, ingresos y egresos.
- Elabora descripciones de cargos entrevistando a los trabajadores analizando las funciones que desempeña.
- Revisa, tramita y codifica lo concerniente a solicitud de permisos, control de asistencia y reposos.
- Realiza tramites diversos relacionados con la administración de personal.

Título del Cargo:

Analista de Personal III

Funciones Principales:

- Detectar necesidades de adiestramiento y estimular al personal administrativo y obrero para que participen en cursos que redunden en beneficio de su labor.
- Realizar estudios encaminados a la simplificación del trabajo y la instrumentación de técnicas para el adiestramiento en el puesto.
- Mantener comunicación con los centros de adiestramiento profesional, a objeto de conseguir mano de obra calificada ante posibles exigencias del organismo y programar el adiestramiento en el momento de su incorporación.
- Elaborar el presupuesto de gasto para la actividad de adiestramiento y velar por su correcta ejecución.
- Informar periódicamente sobre el cumplimiento de los planes, programas y actividades en materia de competencias.
- Promover eventuales promociones, aumentos por méritos, reconocimientos especiales y medidas disciplinarias para el personal.
- Cumplir con lo que señalen los reglamentos y autoridades competentes para el desarrollo del personal.

Asistir periódicamente a cursos, foros, congreso y charlas, sobre nuevas técnicas de planificación y desarrollo que se manejan en la actualidad.

Bases Teóricas.

Evolución Histórica de la Auditoria de Recursos Humanos.

Según señala Del Preti (2002), a finales del siglo XIV, con el advenimiento del colonialismo implantado por Inglaterra, en donde se extendió su dominio político y

territorial por diferentes lugares del mundo; se constituyeron empresas poderosas, cuyos propietarios residían en Inglaterra, pero que al mismo tiempo requerían de medios idóneos para controlar a distancia dichas operaciones.

(www.monografias.com. Consulta realizada el 12/02/2003).

A tal efecto, ya para el siglo XV, era rutinaria el envío de emisarios, quienes, en representación de los dueños de tales empresas, las visitaban periódicamente y efectuaban una revisión minuciosa de los registros de contabilidad, así como una verificación de los comprobantes respectivos para finalmente, preparar un informe completo, que mostrara a dichos señores dueños cual era la verdadera situación financiera de dichas empresas, así como el grado de fidelidad y contabilidad de la gestión de sus administradores.

Al correr del tiempo las actividades de auditoria fueron reglamentadas por la ley de uso obligatorio en las empresas publicas de Inglaterra, luego las funciones de auditoria pasaron a los Estados Unidos de América, ya para el siglo XIX, pero sin rigores legales del viejo mundo, al extremo de que los Auditores contratados por la Gerencia de las empresas, con la finalidad expresa de evitar fraudes, errores u omisiones tanto en los registros de contabilidad.

Naturaleza y Definición de la Auditoria.

Hoy día la auditoria no se limita a verificar el cumplimiento de los principios contables establecidos, ni al estudio de la veracidad de los hechos registrados y cumplimientos de los sistemas y procedimientos administrativos adoptados por la organización. Al respecto, Tilleró (1998), expresa que:

La evolución rápida y acelerada de la sociedad ha traído consigo

impresionantes cambios en los medios laborales. Sencillamente el hecho “Producir” era lo que determinaba los resultados de un proceso de auditoria. Con el pasar de los años se le da más importancia al ser bio-psico-social, y nace la “auditoria administrativa”, que evalúa todos aquellos aspectos no tocados por la auditoria financiera (p. 251).

Se desprende de la anterior cita que, el campo de acción de la auditoria en términos generales está orientado a proporcionar información a la gerencia sobre el factor más productivos e importante que poseen las empresas, incluyendo el recurso humano.

Al definir el concepto de auditoria, Chiavenato (1994), indica que: **“La auditoria es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre eficiencia y eficacia del programa de desarrollo” (p. 546)**. Es de suponer que ello implica la medición del desempeño del personal de la institución mediante la verificación periódicas por parte de órganos de supervisión.

Auditoria de Recursos Humanos.

Una vez establecido en forma genérica el concepto de auditoria, a continuación se puntualiza en qué consiste la auditoria de recursos humanos. En tal sentido, Chiavenato (1994), la define como: “El análisis de las políticas y practicas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencia para el mejoramiento”. (p. 546).

De lo anterior expuesto se desprende que la Auditoria de Recursos Humanos tiene como finalidad evaluar la efectividad de las políticas, normas, procedimientos

entre otros aplicados al personal de la entidad. En tal sentido las actividades se fundamentan principalmente en el control.

Al comentar sobre el nexo que existe entre la auditoría de recursos humanos y la administrativa, Rodríguez (1998), comenta que: **“La auditoría de recursos humanos viene a ser sólo uno de los factores internos que cubre la auditoría administrativa, constituyendo igualmente un campo vital y crítico de un organismo social”**. (p. 223). De este comentario se desprende que la auditoría de recursos humanos se encuentra inmersa en la auditoría administrativa.

En armonía con lo antes planteado, Arias y Heredia (2000), indican lo siguiente:

La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización, que tiene a su cargo la responsabilidad del capital humano (p. 692).

Se nota en la cita anterior que las labores de la auditoría de recursos humanos, se fundamentan en la función de control. Asimismo, los autores antes referenciados, señalan lo siguiente:

El principal uso de una auditoría estriba en la reflexión y la acción al respecto por parte de los responsables del capital humano de la organización. Como parte de un proceso de mejoría permanente, la auditoría sirve para proporcionar retroinformación y, por ende, detectar áreas de oportunidad para introducir cambios con el fin de incrementar la efectividad de la administración del capital humano (Ibíd, p. 693).

De la cita anterior se nota que la información que logra la gerencia de toda empresa mediante la auditoria de recursos humanos, suministra criterios firmes sobre decisiones que son trascendentales en lo relativo a la administración de la fuerza humana.

Propósitos de la Auditoria de Personal.

- Identificar a las personas responsables de cada actividad.
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
- Verificar las posibilidades y los procedimientos que se utilizan para el logro de los objetivos.
- Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos.

Características de la Auditoria de Recursos Humanos.

En virtud de los planteamientos antes formulado, se pueden puntualizar las peculiaridades de la auditoria de recursos humanos de la manera siguiente:

- Permite examinar y mejorar la actuación o calidad del desempeño del Recurso humano (administrativo, ejecutivo, supervisores, personal operativo).
- Es un instrumento para examinar cualquier aspectos del personal con fines de administración, dirección y control.
- La auditoria de recursos humanos no puede realizarse de manera exclusiva en los registros y elementos de control que posee el departamento y elementos humanos, sino que tendrá un alcance muy amplio.

- Posibilita la identificación de los aportes realizados por el personal al desarrollo de la organización, de esta manera se mejora su imagen y funcionamiento.
- Permite estimular al personal para el rol de asumir mayores retos y responsabilidades y que actúen en un nivel mas alto de profesionalismo.
- Clarifica las responsabilidades y los deberes del personal que labora en la empresa.
- Detecta y controla problemas latentes en la organización.
- Reduce sustancialmente los costos en recursos humanos mediante practicas más elaboradas.
- Permite la promoción de cambios necesarios en la organización.

Objetivos de la Auditoria de Personal.

En la mayoría de los casos los objetivos se especifican de la manera siguiente:

- de personal Detectar áreas de actividad en las que existen debilidades específicas.
- Orientar en la mejor utilización de los recursos asignados.
- Establecer sistemas, objetivos de evaluación de resultados en áreas específicas.
- Orientar la eficiencia de las operaciones, mediante el mejoramiento de la función.

Elementos de la Auditoria de Recursos Humanos.

- Decidir que es lo que se va a examinar.
- Decidir provisionalmente de que forma se llevará a cabo la auditoria, elaborando un plan general preliminar de la misma.
- Seleccionar el personal que participará.
- Empezar una investigación previa, lo que supone fundamentalmente recopilar información general sobre el departamento de persona, la organización y los problemas concretos en los que se considere que habrá que profundizar.
- Ultime el plan de auditoria, refinando las herramientas y medidas y elaborando un calendario claro de su realización.
- Recabar la información.
- Reunir los resultados y utilizarlos para descubrir los puntos fuertes y débiles del departamento de recursos humanos, y señalar las áreas provechosas de actuación a largo plazo, a fin de mejorar su situación.
-

Importancia de la Auditoria de Recursos Humanos.

Existe un conjunto de consideraciones en cuanto a la importancia que representa o aporta la auditoria de recursos humanos. Entre otras consideraciones destaca el hecho de poder conocer las condiciones de rendimiento, necesidades y actualización que requiere el personal que labora en una determinada organización. En este hecho el departamento de personal juega un papel importante, en el cual se realizan todo el conjunto de supervisiones y evaluaciones del personal, con la intención fundamental de mejorar el rendimiento y efectividad de la organización.

Desde esta perspectiva se identifica la importancia de la auditoria de recursos humanos a partir de las contribuciones que esta pueda aportar. Entre estas se destacan las siguientes:

- Se mejora la imagen corporativa de la organización.
- Permite que el personal de organización asuma mayor responsabilidad y que actúen en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes dentro de la organización.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
- Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Tipos de Auditoria.

Existen dos tipos de auditoria de la gestión de los recursos humanos:

- La auditoria estratégica.
- La auditoria de funcionamiento.

La auditoria estratégica basa su interés en la evaluación de las políticas y programas de recursos humanos, los cuales tienen que estar ligados íntimamente y apoyar la estrategia global de la organización.

Entre los factores que deben evaluarse en la auditoria estratégica se encuentran:

- Factores del entorno: Aquí se estudian las contribuciones que los recursos humanos hacen a la organización a hora de interrelacionarse con el exterior, como también las contribuciones que estos hacen para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización.
- Factores relacionados con el sector: Aquí cabría analizar que temas de recursos humanos resultan claves en el sector. Por ejemplo: el cumplimiento de una normativa o reglamento aplicable al sector.
- Factores relacionados con la aplicación de la estrategia: Se estudian las áreas de recursos humanos que están involucrados con la estrategia general de la empresa. Se analizan las relaciones del departamento de recursos humanos con otros departamentos.
- Factores relacionados con la empresa: Se analizan debilidades y fortalezas de la organización con respecto a su recurso humano, para poder tomar decisiones.

En cuanto a la auditoria de funcionamiento su objetivo primordial es revisar que las decisiones y actuaciones tomadas en el corto plazo, no entren en conflicto y sean si se quiere cónsona con las de largo plazo.

Otros autores dividen las auditorias en dos grandes grupos:

- Internas.
- Externas.

Las primeras provienen o son propias de la empresa para dar objetividad en el servicio, es decir, son realizadas por gente de la misma compañía.

El auditor interno depende jerárquicamente de un supervisor dentro de la pirámide organizacional, pero ello no implica que no pueda realizar su trabajo con total independencia.

Mientras los segundos son realizados por un grupo de personas que proviene de fuera de la organización. Estas personas son contratadas para realizar la tarea de dictar y una vez finalizado su trabajo, dejan la empresa.

La información anteriormente presentada fue recabada de Chiavenato 1994, Pág. (550-570)

Auditoria de la Evaluación De Desempeño.

Definición de Evaluación del Desempeño.

Como la evaluación del desempeño se describe el conjunto de normas y pautas que una organización aplica a su personal a efecto de medir el rendimiento o desempeño del mismo en un momento determinado.

La dinámica de las organizaciones actuales se plantea bajo el criterio básico de la evaluación del desempeño como un mecanismo de control del personal que labora en la misma. Del desempeño o rendimiento de su personal humano es que va a depender el éxito de las políticas desarrolladas por la dirección de las organizaciones, independientemente de la línea en la cual se encuentre ésta.

A partir de la evaluación del desempeño es que la empresa u organización puede medir de manera objetiva la capacidad de rendimiento de la empresa, del cumplimiento de los planes y metas previamente acordados y definidos por la junta directiva o jefatura de un departamento particular. (Ortega, 1.995. citado por Cortéz 1.998, P.98).

Características de la Evaluación del Desempeño.

- Permite tener una visión amplia del desempeño del personal que labora en la organización independientemente del cambio que ocupa en la misma.
- Posibilita el hecho de confrontar el cumplimiento de las políticas desarrollada por la directriz desde la perspectiva de los objetivos y planes cumplidos.
- Permite contar con una descripción de las debilidades y fortalezas del personal humano que labora en la organización.
- Facilita el desarrollo de nuevos planes y estrategias en función del cumplimiento o no de los objetivos y metas trazados por la dirección de la organización.

Propósitos de la Evaluación del Desempeño.

- Evaluar el comportamiento del recurso humano en el marco del alcance de los objetivos trazados por la organización.
- Verificar el cumplimiento o la capacidad para el desempeño del recurso humano en las áreas de trabajos asignadas.

Permite desarrollar planes y estrategias para rectificar las líneas maestras de la organización.

La información anterior fue extraída de Villegas 1991, Pág. (145-163).

El Proceso Administrativo:

A pesar de que la administración es un proceso, constituye una unidad indispensable; pues durante su aplicación cada parte, cada actor, cada etapa se realiza al mismo tiempo y cada una con la otra están relacionadas mutuamente.

El proceso administrativo es imposible dividirlo. Sin embargo, con el propósito de estudiar, comprender aplicar mejor la administración es necesario separar las funciones que comprende:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o de recursos de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa siempre encima de ellas.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizadas en cualquier trabajo de administrador, en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

Dentro de estos elementos cabe mencionar:

- Planificación: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organización: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- Dirección (Ejecución): Guiar y orientar el personal.
- controlar: Verificar que todo sucede de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. Según Fayol (1980) argumenta:

Ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Esas atribuciones no hacen parte de la función técnica, no de la comercial, ni de la financiera, ni de la seguridad, ni de la contabilidad. Ellas constituyen otra función designada habitualmente con el nombre de administración (P. 80).

Se tratarán estas funciones mediante un enfoque muy general de las mismas, toda vez que cada una de ellas serán objeto de estudio de los temas a desarrollarse posteriormente en este mismo curso.

Planificación:

Es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción. La planeación, no es sólo una función básica sino que también las otras cuatro funciones deben reflejarlas.

De este modo una administración debe organizar, integrar, dirigir y controlar para asegurar el logro de las metas según los planes.

La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzarlos por tanto, es un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados.

Concepto de Planeamiento:

Al definir el concepto de planeamiento Fayol (1990) indica que:

“Planeación es escoger y relacionar actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados”. (Pág. 520).

Esta definición basta para establecer el concepto de Planeamiento, dado que destacan su contenido fundamental. Efectivamente el planear consiste en prever, de acuerdo a la información disponible, las actividades que se estiman necesarias realizar para alcanzar las metas deseadas; sin embargo, tales actividades normalmente conforman diferentes vías o alternativos entre las cuales es necesario escoger la que estima mejor para el logro de los fines propuestos.

Según lo anterior, se puede definir el Planeamiento como:

La determinación y selección de las actividades o cursos de acción que se estimen necesarios para lograr los resultados deseados eficientemente.

Como podemos ver, el planeamiento es un trabajo de índole intelectual, mediante el cual, basándose en hechos, proveemos el futuro determinado lo que debe hacerse para llegar al fin propuesto.

Esto implica generalmente, el surgimiento de diferentes formas o vía para lograr el resultado deseado, es decir, cursos alternativos de acción, entre los cuales se seleccionará el que se considere más adecuado. En otras palabras, el Planeamiento implica tomar decisiones.

Características de la Planeación.

Coordinar los planes a corto plazo con los planes a largo plazo:

Con frecuencia los planes a corto plazo se realizan sin respetar los planes a largo plazo. No debe realizarse ningún plan a corto plazo a menos que contribuya al logro del plan a largo plazo. Muchos de los errores de la planeación surgen de las decisiones sobre situaciones inmediatas que no consideran su efecto sobre el objetivo más remoto.

Algunas veces estas decisiones a corto plazo no sólo dejan de contribuir a un plan de largo plazo, sino que realmente lo impiden requieren cambios en él.

Construcción de flexibilidad dentro de los planes.

Debe haber flexibilidad en los planes. Si éstos pueden ser modificados para cumplir con requisitos futuros que no fueron ó no pudieron ser previstos, el periodo de planeación puede ser más corto de lo que sería necesario. A causa de las incertidumbres futuras y de la posibilidad de error aún en el pronóstico más experto, el ideal de la planeación es ser flexible: La habilidad para cambiar de dirección cuando la aparición de eventos inesperados lo precisen así, sin que para ello sea necesario incurrir en un costo desmedido. Tiene gran valor la habilidad para modificar un plan sin incurrir en un costo o fricción excesivos, cambiar de dirección o mantenerse en movimiento hacia la meta a pesar de los cambios ocurridos en el medio ambiente o fallas en los planes.

La Revisión de los Planes con Regularidad.

Cuando más comprometen con el futuro las decisiones de la planeación, más importante será que un administrador revise periódicamente los hechos y expectativas

y rehaga los planes tanto como sea necesario para mantener el curso hacia las metas deseadas.

La Planeación implica enfocarse como Sistema Abierto.

La administración de las organizaciones tienen que operar con interacciones del medio ambiente. El administrador no es, ni podría ser, enfocar a la operación de la empresa como si se tratara de un sistema cerrado. En ninguna parte esto es más obvio que en la teoría y práctica de la planeación.

Los objetivos deben fijarse de acuerdo con los elementos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos del medio ambiente de una empresa. Las premisas de la planeación representa un claro reconocimiento de que los planes no pueden elaborarse, ni las decisiones pueden ser tomadas en el vacío de un sistema interno.

Factores que Influyen en la Planeación.

Factores internos:

Son aquellos que provienen del medio ambiente que rodea a la organización y que no son controlables directamente por ello solo son previsibles. Entre ellos tenemos:

Situación económica del país:

Es un factor de gran importancia para la empresa. En épocas de expansión económica aumenta el empleo y las empresas venden sus productos. Existe auge y prosperidad. En época de recesión, se contrae la economía, aumenta el desempleo y disminuye las ventas.

Relacionado con esta situación tenemos:

- La inflación.
- Nivel de desempleo.
- Poder adquisitivo.
- Las devaluaciones de la moneda.
- Los precios del petróleo.
- Disponibilidad de capitales:
- Al tener o no facilidades de obtener crédito.

Todos estos aspectos traen consecuencias en la demanda del producto y abastecimiento de materia prima particularmente si esta es importada.

- Regulaciones Gubernamentales:
- Legislaciones que incentiven o limitan la producción de un determinado servicio o producto.
- Decretos sobre inamovilidad laboral, aumentos salariales, bonos de transporte, etc.
- Implantación del seguro de paro forzoso, fondo de ahorro habitacional.
- Aranceles que dificulten la importación de materias primas o productos competitivos.
- Cambios en las políticas fiscal que modifican el monto de los impuestos.

Todas estas regulaciones afectan en mayor o menor grado a la empresa y al planificar se deben tener en cuenta para un logro eficiente de los objetivos.

Competencia Empresarial

Es otro factor que influye en las decisiones y planificación de una empresa. Pueden darse cambios en la situación competitiva.

Por ejemplo: Una huelga en la planta de un competidor, puede traer como consecuencia un aumento temporal en nuestras ventas. Una buena promoción del producto de nuestros competidores puede disminuir nuestra demanda.

Suministro de materia prima:

Algunas situaciones extremas a la empresa podrían retrasar o impedir el suministro de materia prima a nuestra planta. Un incendio, una huelga, también ocurre con frecuencia que los proveedores regulares de una cia, son comprados por un competidor.

Factores Internos:

Son aquellos intrínsecos a la organización, generalmente son controles dentro de la organización.

Capacidad del Equipo de producción:

Generalmente la elección del equipo y maquinarias es un asunto de tipo económico, que depende de ciertos parámetros.

- Costo del equipo.
- Costo de la mano de obra.

- Costo de la instalación de la maquinaria, el cual incluye el de las herramientas y accesorios.

En la selección de la maquinaria se debe tomar en consideración:

- La máquina debe ser fácil de instalar, operar, mantener y reparar.
- Debe estar equipada con dispositivos de seguridad tanto para evitar ruptura costosas como consecuencia de una operación inadecuada. Como accidentes en su manejo. Entre los dispositivos de seguridad tenemos: Detectores eléctricos que cortan la energía cuando el equipo se sobrecarga.
- Se debe contar con barreras de seguridad adecuadas para evitar que el operario sea atrapado por partes que sobresalen de las máquinas.

La capacidad del equipo estará determinada por las siguientes variables:

- Velocidad de máxima eficiencia.
- Número de horas necesarias de operación.
- Número de trabajadores requeridos.
- Costo de la maquinaria.
- Grado de tecnología requerida.

La mejoras en los métodos de fabricación, permitirán a la cia, asegurar a los clientes las fechas de envío.

Un programa de producción bien organizado, también permitirá un mejor servicio.

Las mejoras en la producción también originan con frecuencia costos más bajos, que permiten lograr mejores precios competitivos.

Las mejoras en el control de calidad.

Personal:

La empresa está compuesta por seres humanos que son el factor más importante para su desarrollo y éxito, por lo tanto el factor humano debe tenerse en cuenta en el momento de la planificación; un nuevo contrato colectivo, la necesidad de nuevos recursos humanos, el sindicato, la necesidad de entrenamiento del personal son factores que influyen en la organización y que se debe prever en la planificación.

Terreno, Edificio:

Estos deben tener las dimensiones y comodidades necesarias, para que se puedan realizar todas las actividades normales de la empresa sin incomodidades y contratiempos. Hacer ampliaciones y modificaciones en caso de que sea necesario o cambiando la planta de ubicación si la situación así lo amerita.

Las políticas internas de la empresa:

Políticas en cuanto a precios, promoción del producto, otorgamientos de créditos, políticas de personal. Todas estas políticas deben ser revisadas continuamente y hacer modificaciones en caso de que fuere necesario.

Importancia del Planeamiento.

Permite enfrentar el futuro y los cambios.

- El planeamiento exige una explotación de los hechos y realidades actuales en el futuro, es decir, en proveer las condiciones y circunstancias con que habremos de enfrentarnos en determinados lapsos en el futuro, para establecer en base a ellas las enfrentar. De esta forma es posible neutralizar la incertidumbre y el cambio que produce el futuro en un mundo caracterizado por dinamismo.
- Esta previsión implica, para una empresa de fabricación y ventas, por lo ejemplo, lo siguiente: Un estudio de mercado, tendencias, cambios en los gastos, innovaciones, etc.; cálculo de estimaciones y necesidades de financiamiento.

Concentrar la Atención en los Objetivos..

Concentrar la atención en los objetivos a conseguir y establecer las actividades para lograrlo, mantiene la atención de los ejecutivos en los objetivos evitando las desviaciones, tanteos y actividades innecesarias.

Ayuda a Reducir los Costos.

Al centrar la atención de los objetivos y el mejor uso de los recursos disponibles, el planeamiento lleva a una minimización de los costos, dado que evita la pérdida de esfuerzos y actividades innecesarias, facilita la coordinación y las decisiones y procura la más eficiente utilización de los recursos.

Permite un Control Efectivo.

No hay forma de evaluar el control si no se dispone de planes que puedan ser usados como base. Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planeadas, respecto a las cuales medirlos. Por otra

parte, el interés primordial de la administración, es lograr que se alcancen las metas establecidas dentro de la secuencia seleccionada, ello implica que la verificación progresiva de los resultados tome un significado especial al compararse con los planes, toda vez que permite ajustar las previsiones con base a las realidades, para garantizar el logro de las metas y objetivos establecidos.

Ventajas de la Planificación.

- Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito.
- Todos los esfuerzos van dirigidos hacia resultados que se desean y se obtienen.
- Se disminuye la condición azarosa de enfocar y ejecutar el trabajo.
- Las actividades se coordinan y se logra la integración de una gran fuerza que va hacia una meta predeterminada.
- Se reduce el trabajo improductivo.
- El tiempo empleado es mínimo, ya que se conoce la fecha de inicio y de terminación del mismo.
- Se elimina el trabajo a base de supuestos.
- Ofrece una base para el control.

Limitaciones de la Planificación.

- No se puede contar con información y datos precisos para el futuro.
- El costo de la planeación excede a su propia utilidad.
- Paraliza la iniciativa de los empleados.
- La planeación retarda la acción.

- La creencia de que los mejores resultados se obtienen por medio de hacer la labor impensadamente, por medio de un tipo de operación en la cual la situación se resuelve cuando se presente o cuando se crea necesario.

Etapas de la Planeación.

Aunque las etapas de la planeación se describen aquí en relación con programas de vital importancia, tales como la adquisición de una planta o el desarrollo de un producto, se seguirían esencialmente los mismos pasos en cualquier planeación cuidadosa. Dado que los planes menores son con frecuencia más sencillos, ciertas etapas pueden alcanzarse con mayor facilidad, pero los siguientes pasos prácticos son los de aplicación general.

Estar Consciente de la Oportunidad.

Aunque precede a la planeación y por ello no es estrictamente parte del proceso, el estar consciente de la oportunidad es el verdadero punto de partida de planeación. Incluye un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y la habilidad para verlas clara y completamente, un conocimiento de dónde estamos situados analizando nuestros puntos fuertes y débiles, la comprensión de por qué deseamos enfrentar incertidumbres, y una visión de lo que esperamos ganar. La formulación de objetivos realistas depende de estar consciente de estos puntos. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

Establecimiento De Objetivos.

Primer Paso:

El primer paso al plantear es establecer los objetivos para toda la organización y posteriormente para cada unidad subordinada. Al especificar los objetivos, los resultados esperados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, dónde se ha de situar el interés primordial, qué es lo que ha de lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos organizacionales deben dirigir la naturaleza de todos los planes vitales los cuales, al reflejarlos, definen aquellos de los departamentos principales. Los objetivos de los departamentos principales, a su vez, controlan los departamentos menores quedarán mejor estructurados, sin embargo, si los gerentes subdivisionales entienden los objetivos globales de la organización y las metas derivadas implícitas, y si se les da oportunidad de contribuir con sus ideas a ellos y al establecimiento de sus propias metas.

Formulación de Premisas.

Segundo Paso:

Un segundo paso lógico de la planeación es establecer, obtener autorización para utilizar, y diseminar las premisas críticas del proceso. Estos son datos pronosticados de naturaleza real, política básicas aplicables y planes existentes en la organización. Las premisas son, entonces, suposiciones de los planes en operación. Este paso conduce a uno de los principios más importantes de la planeación. Cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planeación que entienden y estén de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinadas será la planeación.

El establecimiento de pronósticos es importante en la formulación de premisas: ¿Qué tipo de mercados existirán? ¿Qué cantidad de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué producto? ¿Qué tasas y políticas impositivas? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué medio

ambiente? etc. Las premisas de la planeación abarcan más que pronóstico básicos sobre población, precios, costos, producción, mercados y cuestiones por el estilo.

Una dificultad para establecer premisas completas y mantenerlas actualizadas es cada plan importante, y muchos secundarios también, se transforman en una premisa para el futuro.

Determinación de Cursos Alternativos.

Tercer Paso:

El tercer paso en la planeación es buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente aquellos que no son evidentes de inmediato. Rara vez existe un plan para el cual no haya un número de alternativas razonables, y con frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor. El problema más común es el encontrar alternativas sino reducir el número de ellas, de modo que se puedan analizar las más prometedoras.

Evaluación de Cursos Alternativos.

Cuarto Paso:

Habiendo buscado cursos alternativos y examinado sus puntos fuertes y débiles, el cuarto paso es evaluarlos, ponderando diversos factores analizando las premisas y las metas. Un curso puede parecer el más productivo, pero requerir un fuerte desembolso de efectivo y una recuperación lenta; otro puede ser menos productivo, pero tal vez incluya menos riesgos; aún otro puede ajustarse mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Si el único objetivo de un negocio fuera la maximización inmediata de las utilidades; si el futuro no fuera incierto; si la posición de efectivo y la disponibilidad de capital no fuesen causas de preocupación, y si la mayoría de los factores pudieran ser reducidos a datos definidos, esta evaluación debería ser relativamente sencilla. Pero en general la planeación está repleta de incertidumbre, problemas de falta de capital y factores intangibles, por lo que la evaluación se vuelve muy difícil; aún cuando se trata de problemas relativamente sencillos.

Debido a que el número de cursos alternativos de acción, en la mayoría de las situaciones, es enorme ya que las restricciones y variables incluidas son muchas, la evaluación puede ser también extraordinariamente compleja. En razón de esta complejidad, las metodologías más modernas, así como la aplicación del análisis e investigación de operaciones, son de utilidad. En efecto, es en este paso del proceso de la planeación que la investigación de operaciones y las técnicas matemática y de computación tienen su aplicación fundamental en el campo de la administración.

Selección de un Curso.

Quinto Paso:

El quinto paso de la planeación la selección de un curso de acción es en el que adopta el plan el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos pondrá de manifiesto que dos o más cursos son aconsejables, puede decidir seguir varios, en vez del mejor de ellos.

Formulación de Planes.

Sexto Paso:

El punto en el cual se toma una decisión rara el se ha completado el proceso de planeación, y surge, la necesidad de realizar un sexto paso. Existen, casi invariablemente, los cuales son necesarios para dar apoyo al plan básico.

Expresión Numérica de los Planes a Través de Presupuestos.

Séptimo Paso:

Después de que las decisiones han sido tomadas y los planes han quedado establecidos, el paso final para darles significado, es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico.

Cada departamento o programa de un negocio puede tener sus propios presupuestos, usualmente de gastos e inversiones de capital, los cuales al enlazarse entre sí forman el presupuesto.

Si se realizan adecuadamente, los presupuestos pueden convertirse en un medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra las cuales puede medirse el progreso de la planeación.

La información Anteriormente presentada fue extraída de Kootz (1990) Pág. (520-580).

A continuación se presentan los pasos de la planeación:

Pasos de la Planeación

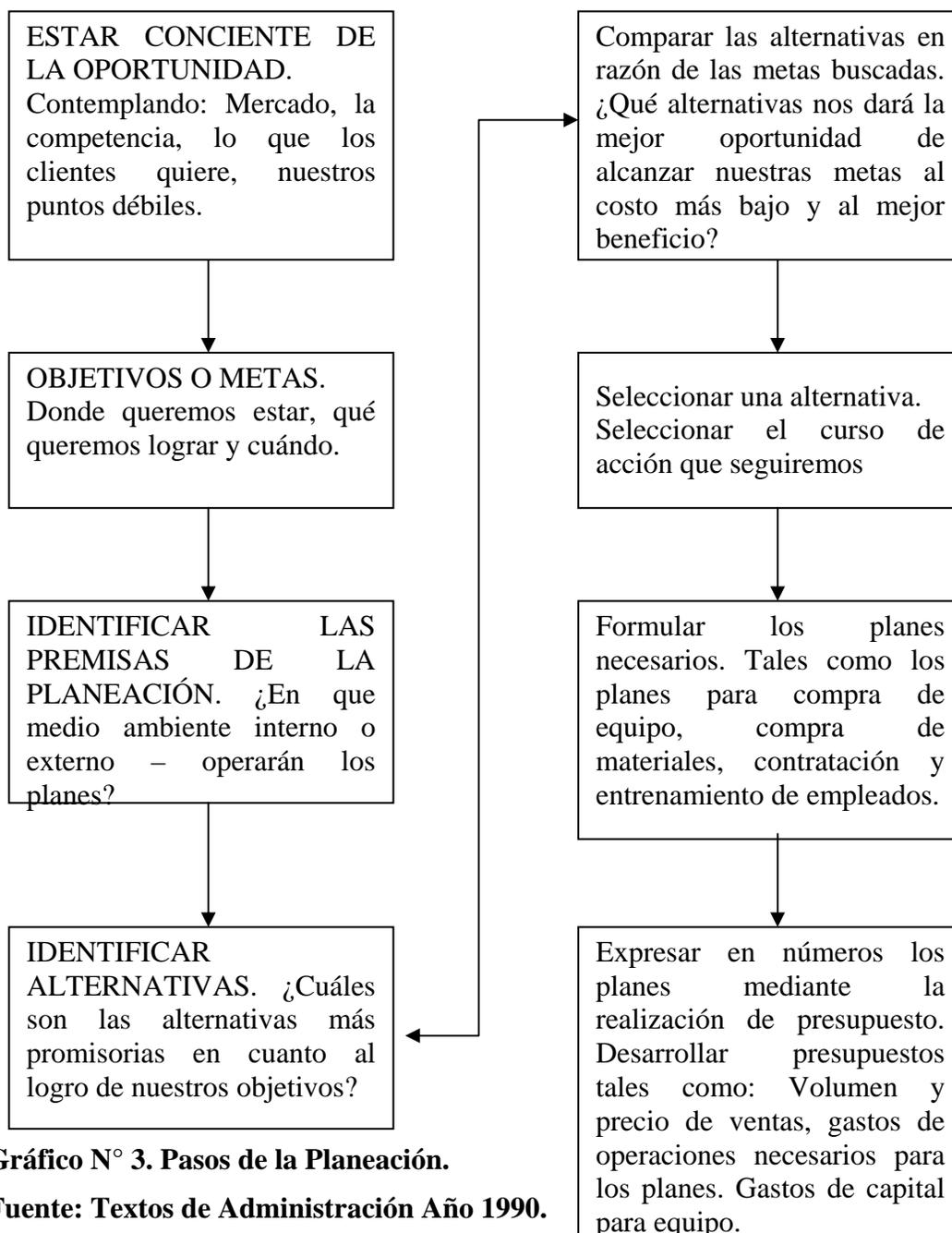


Gráfico N° 3. Pasos de la Planeación.

Fuente: Textos de Administración Año 1990.

En General la Planeación Permite.

- Determinar por anticipado lo que deberá hacerse.
- Consiste en seleccionar los objetivos, los programas y los procedimientos de la Empresa.
- Por ser una labor mental es de índole intelectual.
- Implica mirar hacia adelante y prepararse para un futuro.
- Es un proceso continuo, que tiene lugar antes que las de demás funciones de la organización.
- ***Organización.***

La organización consiste en distribuir y asignar las actividades de una manera tal que puedan realizarse con un mínimo de esfuerzo, tiempo y costo.

No es más que distribución de tareas y delegación de autoridad.

Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente. La organización da como resultado una estructura orgánica.

Objetivos (Propósito) Y Naturaleza.

La organización obliga al trabajo en equipo, la gente sabe que debe cooperar para realizar cualquier cosa. Sin embargo, no puede haber duda de que un buen equipo y quienes desean cooperar trabajarán más eficazmente en conjunto si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de cómo se relacionan sus funciones entre sí. El planear y mantener estos básicamente la función administrativa de la organización.

Para que una función organizacional significativa para la gente, debe incorporar:

- Objetivos cuantificables, los cuales son tareas de la planeación.
- Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas.
- Un área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que la Persona que ocupa el cargo sepa qué es lo que puede hacer para ligar resultados.

Se requiere la organización de la administración porque es el medio de lograr una acción colectiva efectiva. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere los esfuerzos de más de una persona, el gerente trata con los esfuerzos de muchas manos y mentes que deben reunirse y coordinar de manera que no solo las acciones colectivas sean efectivas, sino que sea valiosa y satisfactoria la contribución de cada individuo y esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos, y habilidades. Mediante una organización adecuada el gerente espera tener algo más que la suma de los esfuerzos individuales. Esto es, espera el sinergismo, o sea, la acción simultánea de unidades individuales y separadas que juntas producen un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales.

La organización es un caso en el cual, el contrario que en las matemáticas básicas, la suma total es mayor que la suma de sus partes individuales. Estamos más interesados en la potencia de la mezcla que en la fuerza de sus ingredientes.

En esencia la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación. Bernard, subrayó que los seres humanos se ven obligados a cooperar para alcanzar metas personales a causa de limitaciones, físicas, biológicas, psicológicas y sociales. La cooperación puede ser más productiva y menos costosa, en la mayoría de los casos con algún tipo de estructura organizacional.

Requisitos.

Si se considera la organización como un proceso, es claro que deben considerarse los distintos insumos y factores de producción que entran en este proceso en particular, por lo tanto, ninguna estructura organizacional efectiva deben cumplirse los siguientes requisitos:

- La estructura de la organización debe reflejar los objetivos y fines de la empresa, por que todas las actividades dependen de ello.
- Esta estructura debe incorporar la autoridad de que dispongan los administradores de la empresa, que a su vez depende de todo el conjunto de valores sociales e institucionales, que existan en el medio social donde la empresa se halle localizado.
- Una estructura organizativa, lo mismo que cualquier proyecto a largo plazo, debe tener presente el medio cambiante en que actúa.

Una estructura de organización lo mismo que un plan, debe proveer los posibles cambios de tipo tecnológico, económico, político ético o social. Así, la estructura de la organización debe proyectarse de modo que funcione efectivamente y permita a la empresa y a sus integrantes obtener sus objetivos, aún dentro de este marco de relativa incertidumbre. Por lo tanto, no debe ser rígida ni estática.

- No debe perderse de vista. que toda organización esta formada por personas, cuyas limitaciones y características individuales deben ser consideradas con cuidado en la estructura de la organización. Esto no significa que la estructura que se adopte debe considerarse exclusivamente este aspecto y olvidarse de los propósitos de la empresa y de las funciones que se deban realizar, sin embargo, este punto tiene una gran importancia y con frecuencia es el factor limitante en el diseño de una organización.***Importancia de la Organización.***

La importancia de la organización radica en el hecho de que las personas trabajan en forma más efectiva si conocen los papeles que han de jugar y la forma en que sus funciones se relacionan con otra. Esto hace posible la realización personal del individuo y el logro de los objetivos comunes planteado por las empresas. Esto es así por cuanto ambos fines están previsto por la misma organización y en la práctica diaria resultan indivisibles.

La Organización Permite:

- Determinar las funciones que deben realizar los individuos dentro de la organización para el logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de esfuerzo, tiempo y costo.
- Establece las labores que han de efectuarse en una firma (división del trabajo) y decide las relaciones entre esas labores.
- Delega la actividad necesaria para completar la labor.
- ***Ejecución:***

La Dirección administrativa es una de las herramientas más electivas de la ejecución. La dirección pone en movimiento la voluntad de hacer algo. Los gerentes se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. La buena dirección ayuda a solucionar estas tareas.

La dirección o el don de mando es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea.

Esto significa que el jefe debe estar familiarizado con las características individuales de su ente, conocer las cualidades que despertarán sus mejores esfuerzos y, sobre todo, ser formador de quienes lo sigan.

La dirección tiene la responsabilidad tremenda de mostrar el camino a los que son jefes que tienen problemas y que desean hallar respuesta para ellos.

Una buena ejecución va aparejada con las necesidades humanas, por que al tener conocimiento del elemento humano y de cada uno de los miembros del grupo, el Gerente puede ganar la entusiasta cooperación de esfuerzos, hacia el logro de ese objetivo, lo que satisface las necesidades tanto de la Empresa como de los Empleados.

Principios De Ejecución.

Se puede obtener esfuerzos de ejecución intereses:

- Tratando al personal a nuestro servicio como seres humanos.
- Motivando su crecimiento y desarrollo.
- Estimulando el deseo de superación.
- Reconocimiento del trabajo bien ejecutado.

Todo individuo tiene distintos objetivos personales y cada quien le da la importancia de acuerdo a sus necesidades y buscan ciertas miras que para ellos sean especialmente convenientes.

Se puede citar algunas necesidades más importantes:

- Seguridad en el trabajo.
- Protección de peligro.
- Condiciones de trabajo agradables.
- El desempeño de trabajo útil.
- Dirección eficiente.
- Ser aceptado como miembro de un grupo.
- Trabajo interesante que ejecutar.
- Reconocimiento y prestigio.
- Realización del propio potencial.
- Horas razonables y un pago justo.

El aporte que hará cada individuo dentro de su medio es la clase para la satisfacción de las necesidades humanas. Lo que un hombre hace, los logros en su trabajo, impacto de sus esfuerzos, entre otras cosas; son finalmente la consideración importante para que éste satisfecho en su empleo.

Factores De Motivación.

Se puede citar cuatro atributos importantes para que el hombre se sienta motivado y que da rigen al entusiasmo y celo en el desempeño de una tarea:

- El Logro: El individuo necesita estar seguro de que su trabajo tiene significado, de que su aporte al logro de los objetivos de la Empresa tienen un valor, muchas veces no es necesario el reconocimiento del logro, pero es motivador.
- El Reconocimiento: Por lo general el individuo quiere que otros sepan lo que ha logrado, el reconocimiento debe venir de quienes se encuentran dentro del

mismo grupo de trabajo o que tenga relación con él, y darlo a la persona, que realmente se lo ha ganado; porque de lo contrario puede provocar una reacción negativa dentro del grupo y efecto contrario al deseado.

Progreso: La oportunidad que se le puede dar a individuo para desarrollarse es esencial para la automotivación.

- La necesidad de progresar, depende no del individuo y de su capacidad para progresar, sino también del apoyo de la facilidad de las inquietudes que tenga el individuo y proporciones de la gerencia.
- Responsabilidad: Somos seres responsables y requerimos responsabilidad si vamos a contribuir al máximo de nuestra habilidad. Sin responsabilidad, es sumamente natural creer que otros concluirán el trabajo que no es cosa nuestra.

La motivación de un individuo descansa predominantemente en su sentido de responsabilidad para el trabajo y en el conocimiento de lo que espera de sí mismo, y no de lo que otros esperan de él.

Estas necesidades son los atributos que excitan la voluntad de hacer el esfuerzo extra los que ofrecen el mayor potencial motivador, generalmente están ligados; cierto es también, que existen otras necesidades que deben satisfacerse pero en su mayor parte la satisfacción de estas necesidades no motiva, sino previenen la insatisfacción y sus consecuencias.

La Dirección, Permite:

- Hace que todo los miembros del grupo se proponen lograr el objetivo de acuerdo con los planes hechos por el jefe administrativo.
- El gerente pone en acción a los miembros del grupo para lograr sus objetivos.
- ***Control.***

Es determinar los logros y compararlos con las previsiones y si es necesario establecer las medidas correctivas adecuadas para que todo funcione de acuerdo con los planes.

Objetivos.

Los objetivos fundamentales del control son:

- Lograr una evaluación de los resultados con miras a la revisión y corrección de los planes y acciones.
- Permite una adecuada información de la marcha de la operaciones.

Características:

Se interrelaciona con las demás funciones administrativas, especialmente con el planeamiento, de hecho, no es posible hablar de control sin existencia de planes. Si no existen previsiones contra las cuales comparar los resultados, se podría hablar de vigilancia o supervisión pero no de control; esto implica la existencia de metas, estándares, etc.; que se espera lograr para periodos de tiempo determinados.

El Trabajo de Controlar.

Controlar consiste en:

- Averiguar que se ha hecho.
- Comparar los resultados con lo esperado.
- Aprobar o improbar los resultados.
- Aplicar medidas correctivas en los casos en que se imprueben los resultados.

A continuación se explica el flujo del proceso de control:

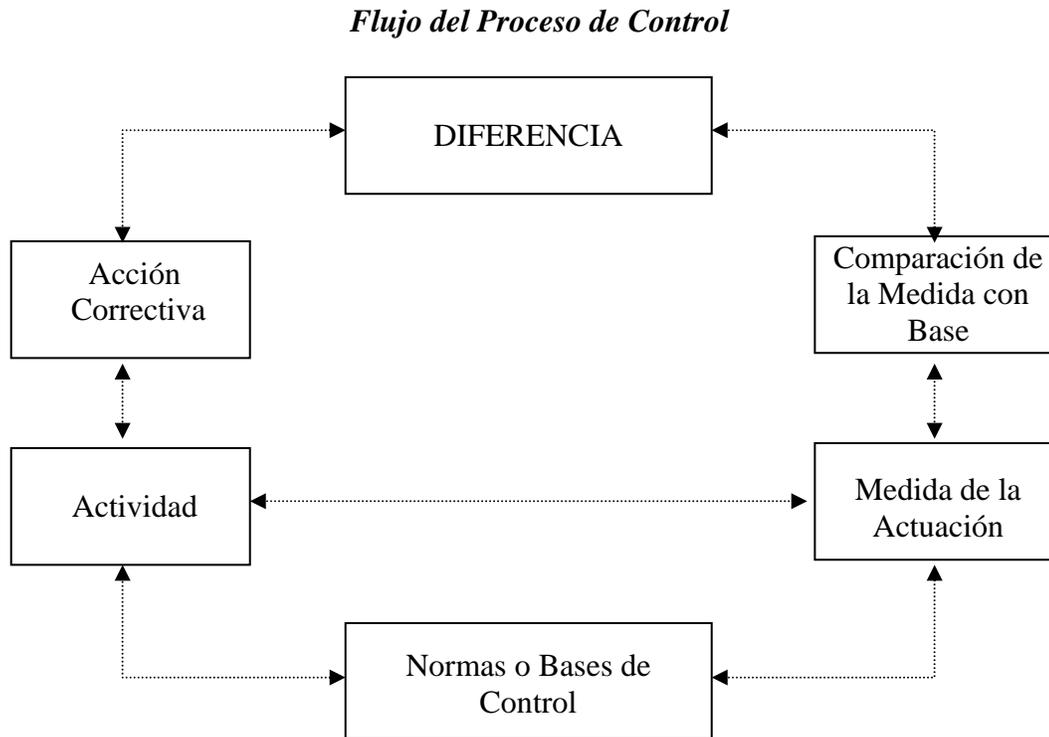


Gráfico N° 4. Flujo del Proceso de Control.
Fuente: Texto de Administración, Año 1990.

Ante una actividad cualquier se obtiene medidas de los resultados (medida de la actuación) los cuales se comparan con las normas o bases de control a los fines de establecer si existen diferencias desfavorables, en caso de existir éstas se toman medidas correctivas para cubrir las deficiencias en dicha actividad.

El control presupone la existencia de un planeamiento completo y claro que establezca las bases de medición, la labor ejecutiva de dirección carece de significado sin estas bases. Hoy casi no es posible pensar en una empresa que no establezca bases de control tales como presupuesto de ingresos y gastos, estimados y programas de producción normas de calidad, etc.

La función contable tienen como fin la medición de los resultados financieros de una organización, pero sólo adquiere verdadero significado administrativo cuando incluye la elaboración de presupuesto, y el establecimiento de estándares y normas de costo y producción que permitan una gestión en base a objetivos, propiciadora de responsabilidades y de una integración orgánica.

En base a estas consideraciones el autor George Teny establece el siguiente principio de control: “Para que el control sea más efectivo debe cubrir y regular el trabajo fundamental planeado, para lograr que se haga como se planeó.

Proceso Básico de Control.

Las técnicas y sistemas de control. son en esencia las mismas para el efectivo, procedimiento de oficina, moral, calidad del producto o cualquier otra área. El control es un proceso constituido por:

- La medición de lo que se ha hecho.
- La comparación de lo hecho con el patrón o estándar, y a la investigación de la diferencia, si la hay.
- La corrección de la desviación desfavorable por medio de una acción correctiva.

Dicho de otra forma, el control consiste en (1) averiguar lo que se está haciendo, (2) comparar los resultados con las expectativas, lo que conduce a (3) aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en este último caso la acción correctiva.

De acuerdo a lo anterior, se desprende que el proceso básico del control hay tres pasos:

- Establecimiento de Normas (estándares).
- Medición del desempeño contra estos estándares (normas).
- Corrección de las desviaciones de las normas y los planes.

En Resumen el Control, es:

- El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo valorizándolo, si es posible.
- La aplicación de medidas correctivas de tal manera que todo se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

La información anteriormente presentada fue extraído de Koot 1990, Pág. (625-655)

Elementos que Influyen en la Determinación de Salarios.

Uno de los aspectos de mayor relevancia en lo que respecta a material laboral es la determinación del salario. Según Villegas (1991) al encararse a esta decisión, han de tomarse en cuenta los siguientes elementos:

La Negociación Colectiva: A través de la negociación colectiva, se puede establecer la base para determinar los niveles de salarios y otros beneficios de carácter económico y social para los trabajadores.

La Capacidad de Pago de la Empresa: Este es quizás uno de los factores críticos, pues, por lo general los sindicatos, han usado el argumento de probar que las utilidades de la empresa son más que suficientes para soportar las demandas salariales.

El Mercado Laboral: Si la oferta relativa de mano de obra para ciertos puestos de trabajo es escasa, las empresas tendrán que pagar salarios más altos. Estos, a su vez, también ayudan a atraer trabajadores de otras áreas, mejorando así las condiciones de oferta y demanda de mano de obra y funcionamiento del mercado.

El Valor Relativo del Trabajo: Cada empresa deberá determinar la importancia relativa de cada puesto en su estructura de salarios, de tal forma que pueda contar con una base objetiva sobre la cual establecer las diferencias que reflejen la importancia relativa de los puestos.

El Costo de la Vida: Si la empresa desea mantener altos niveles de eficiencia y de moral entre sus trabajadores, necesariamente deberá relacionar su política de remuneraciones con el costo de la vida, de tal modo que sus trabajadores puedan llevar un nivel de vida relativamente cómoda.

La Legislación Laboral: En este caso la empresa no tiene potestad de negociación. Su obligación es cumplir con las leyes y decretos que sobre la materia establezcan las autoridades competentes (p. 251).

Tipos de Salarios.

Cuando se hace alusión al tipo de salario, por lo general es para referirse a las condiciones bajo las cuales éstos son percibidos. En tal sentido algunas empresas suelen establecer un salario básico. De igual manera, en ocasiones, además, o en lugar de, el sueldo básico se puede hacer un bono de pago individual.

Otro mecanismo es cancelar en función de los resultados. El pago por este sistema es conocido como "destajo directo". Éste consiste en pagar al trabajador de acuerdo con su producción. Para ello se debe acordar una cantidad determinada de

dinero por la producción de cada producto o fijar un tiempo para la elaboración del producto que se va a hacer.

En éste último caso, se suele hacer referencia a un sistema por "tiempo definido", si el empleado termina el trabajo en menos tiempo del planeado, se le continúa pagando por el tiempo originalmente planeado y por ello puede aumentar sus ganancias al elaborar más artículos; el cálculo de su bono se basa en la diferencia entre el tiempo definido y el tiempo real expresado como un porcentaje de su sueldo. Destajo diferencial. Este sistema es semejante al de tiempo definido, excepto que la cantidad de bonos obtenidos (que se origina del tiempo ahorrado) se comparte entre la compañía y el individuo; el costo salarial se ajusta con la producción para que la compañía tome una proporción del bono como aumentos de la producción.

Nómina.

La nómina es un instrumento que nos permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el Ministerio de Trabajo.

Diseño de Nómina.

De acuerdo a la magnitud de la empresa se debe diseñar el modelo de nómina apropiado, el cual cambiará sustancialmente de una compañía a otra, sujeto a las variaciones de asignaciones – deducciones – acumulativo – etc., determinados por las necesidades de la empresa.

Informaciones para la Elaboración de la Nómina.

También son variables, desde la simple tarjeta de reloj hasta la información para la elaboración de “Maestras” para el proceso de nómina computarizada.

Tipos de Nómina.

- **Nómina Manual:** La cual se labora por cálculo enteramente manuales, usadas en empresas pequeñas o de mediana capacidad.
- **Nómina Computarizada:** La cual se labora a través de un computador y el cual permite generalmente por medio de codificaciones calcular los aportes como los descuentos efectuados en el período a pagar. Para este tipo de nómina se debe de crear el siguiente tipo de información:
 - Formulario de entradas y codificación.
 - Reportes del sistema.
 - Operación del sistema.
 - Archivo del sistema.
 - Programas del sistema.
 - Diseño de perforación o tabulación.

Otros Tipos de Nómina.

Semanal:

Para obreros cuyo lapso de pago es semanal.

Quincenal o Mensual.

Para empleados, donde algunas empresas la jerarquizan como:

- **Nómina ejecutiva o mayor,** para directivos y alta gerencia.
- **Nómina de empleados,** para el resto del personal empleados.

Nómina de obreros que puede ser dividida por efecto de costo en personal productivo y personal no productivo.

Deducciones de la Nómina.

Según Horngren y Harrison (1992) las deducciones de las nóminas que se retienen de la remuneración de los empleados se clasifican en dos:

Deducciones obligatorias: Estas incluyen el impuesto sobre la renta del empleado y el impuesto del seguro social. La ley exige que la mayoría de los empleadores retengan de los sueldos y salarios de sus empleados el impuesto sobre la renta. Al importe del impuesto sobre la renta deducido de la remuneración bruta se le llama el impuesto sobre la renta retenido. Para muchos empleados esta deducción es la mayor. El importe retenido depende de la remuneración bruta del empleado y del número de exenciones a la retención que existan.

Deducciones Opcionales: Las cuales incluyen las cuotas de los sindicatos, las primas de seguros, contribuciones a obras de caridad y otros importes que se retienen a solicitud del empleado (P. 461).

Elaboración de la Nómina.

En opinión de Brito (1999) el proceso de elaboración de la nómina comienza cada vez que se inicia un período de pago. Estos períodos están claramente definidos por la Ley Orgánica del Trabajo en el Artículo 150 donde se expresa que se fijará el lapso para el pago del salario que no podrá ser mayor de una (1) quincena, pero que "podrá ser hasta de un (1) mes cuando el trabajador reciba del patrono alimentación y

vivienda". (p. 847). De allí que la nómina deba ser elaborada con suficiente tiempo de antelación de modo que pueda ser cancelada en el momento en que corresponde.

De igual modo, señala el citado autor, que el diseño del formato en el cual se elabora la nómina varía de acuerdo con la magnitud y características de la empresa, como de si su elaboración se realiza en forma manual o computarizada. En cuanto al fondo, no existe ninguna diferencia entre una técnica y otra (ibíd, p. 847). Adicional a ello se puede comentar, que en el caso de empresas que tienen un número significativo de trabajadores, es necesario que los cálculos de nóminas sean realizadas por una unidad específica.

Controles para la Nómina.

Horngren y Walter (1992) señalan la importancia de establecer controles adecuados en lo que respecta al pago de la nómina. Entre otros, señalan los siguientes:

Controles para Eficiencia: Esto cuando se trata de empresas que tienen una cantidad considerable de trabajadores, en cuyo caso, los pagos se efectúan mediante cuentas bancarias. En tal sentido, la conciliación de la cuenta del banco puede requerir mucho tiempo debido al gran número de cheques de nómina en circulación.

Controles para Protección del Efectivo: Deben establecerse controles para asegurar que los desembolsos de nóminas se hagan sólo a empleados reales y por los importes correctos. Para protegerse contra este delito y otras posibles fallas del control interno, las grandes empresas adoptan políticas estrictas de control interno. Las tareas de contratar y despedir empleados deben estar separadas de las tareas de distribuir los cheques de nómina. De lo contrario un supervisor deshonesto podría,

por ejemplo, añadir un empleado ficticio a la nómina. Por tanto, cuando se emitan los cheques el supervisor simplemente podría guardarse el cheque de esta persona no existente (p. 472).

Bases Legales.

Contraloría General del Estado Monagas.

La controlaría general del estado Monagas, esta ubicada en Maturín, calle sucre con Monagas frente a la gobernación.

Esta institución se encarga de ejercer el control, vigilancia y satisfacción de los ingresos, gastos y bienes a las dependencias del estado, organismos descentralizados, empresas y fundaciones el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas establecidas por las leyes nacionales y estatales.

En los actuales momentos cuenta con una población de trabajadores que tiene metas claras e su labor, es decir, velar por la defensa del patrimonio del estado.

La contraloría esta en capacidad de realizar estudios organizativos, estadísticos, económicos y financieros, análisis e investigaciones de cualquier naturaleza, para evaluar la eficacia con que operar la entidades sujetas a su vigilancia y sugerir las recomendaciones pertinentes.

Ley Orgánica del Trabajo.

Establece regulaciones específicamente en lo que corresponde la manera como debe ser cancelado el salario, a quién debe ser cancelado, los lapsos para su

cancelación, el lugar donde debe ser efectuado, la cancelación de días feriados y las horas de sobre tiempo.

A continuación se citan algunos artículos de interés:

- El salario deberá pagarse en dinero efectivo. Por acuerdo entre el patrono y el trabajador podrá hacerse mediante cheque bancario o por órgano de una entidad de ahorro y préstamo u otra institución bancaria, conforme a las normas que establezca el Reglamento de esta Ley (Artículo N° 147).
- El salario será pagado directamente al trabajador o a la persona que él autorice expresamente. Esta autorización será siempre revocable (Artículo N° 148).
- El trabajador y el patrono acordarán el lapso fijado para el pago del salario, que no podrá ser mayor de una (1) quincena, pero podrá ser hasta de un (1) mes cuando el trabajador reciba del patrono alimentación y vivienda (Artículo N° 150).
- El pago del salario deberá efectuarse en día laborable y durante la jornada, circunstancia que deberán conocer previamente los trabajadores interesados cuando el día de pago coincida con un día no laborable, el pago de los salarios se hará en el día hábil inmediatamente anterior (Artículo N° 151).

Ley de Seguro Social Obligatorio.

Esta Ley protege al asegurado garantizando los cuidados médicos necesarios (maternidad, enfermedad, accidente), desempleo, ancianidad, muerte, etc. A continuación se citan algunos artículos de interés:

- Los patronos y los trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social Obligatorio, están en la obligación de pagarla parte de cotización que determine el Ejecutivo Nacional para unos y para otros (Artículo N° 62).

- El patrono está obligado a entregar al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales su cuota y la de sus trabajadores en la oportunidad y condiciones que establezca el Reglamento (Artículo N° 63).

Reglamento de la Ley de Seguro Social Obligatorio.

- Las empresas se agrupan en tres categorías de riesgos, bajo las denominaciones de Mínimo, Medio y Máximo (Artículo N° 108).
- Las tarifas en base a las cuales se debe calcular las cotizaciones (Artículo N° 109).

Tarifa

<u>Riesgo:</u>	<u>Patrono</u>	<u>Asegurado</u>
Mínimo	9%	4%
Medio	10%	4%
Máximo	11%	4%

Ley de Política Habitacional.

Esta Ley tiene como objetivo satisfacer las necesidades de vivienda a mediano y largo plazo. Seguidamente se citan algunos artículos pertinentes:

- Se exceptúan de la obligación, a los empleados y obreros con relación de dependencia a partir de la fecha en la cual hayan alcanzado la edad de sesenta (60) y cincuenta y cinco (55) años, según sea hombre o mujer, respectivamente, salvo que el ahorrista manifieste su voluntad de continuar aportando el Ahorro Habitacional, o que todavía sea beneficiario de un préstamo hipotecario

otorgado conforme a esta Ley, en cuyo caso el patrono está obligado a efectuar el aporte correspondiente (Artículo N° 73).

- Los funcionarios o pensionados que todavía sean beneficiarios de un crédito hipotecario otorgado conforme a la Ley de Política Habitacional, están obligados a continuar efectuando los aportes equivalentes al una por ciento (1 %) del monto de su jubilación o pensión (ibíd).
- La obligación del aporte del Ahorro Habitacional sólo se tendrá por cumplida, cuando se depositen oportuna e íntegramente los porcentajes a cargo del patrono y del trabajador (Artículo N° 75).
- En caso de terminación de la relación laboral, el patrono deberá expedir al trabajador una constancia del monto del Ahorro Habitacional acumulado a su favor, con indicación de la Institución Hipotecaria en la que se encuentra depositado (Artículo N° 77).

Ley Sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa.

A continuación se citan algunos artículos relacionados con la temática abordada:

El Instituto Nacional de Cooperación Educativa tiene como finalidades.

- Promover la formación profesional de los trabajadores, contribuir a la formación de personal especializado y llevar a cabo programas de adiestramiento dedicados a la juventud desocupada.
- Contribuir a la capacitación agrícola de los egresados de escuelas rurales con objeto de formar agricultores aptos para una eficiente utilización de la tierra y los otros recursos naturales renovables.

- Fomentar y desarrollar el aprendizaje de los jóvenes trabajadores. Esta finalidad puede cumplirla creando escuelas especiales, organizando el aprendizaje dentro de las fábricas y talleres, con la cooperación de los patronos, de acuerdo con las disposiciones que rige el Reglamento.
- Colaborar en la lucha contra el analfabetismo y contribuir al mejoramiento de la educación primaria general del país. en cuanto favorezca a la formación profesional.
- Preparar y elaborar el material requerido para la mejor formación profesional de trabajadores (Artículo N° 3).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.

El tipo de investigación aplicada para realizar dicho estudio es de campo y documental. De campo por cuanto la información es obtenida a través de una relación directa con el problema estudiado.

Con respecto a este tipo de investigación, Sabino (1992) señala:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad. Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica son llamados primarios, productos de la investigación sin intermediarios de ninguna naturaleza (P. 28).

Es documental, porque determina el estudio de la problemática a través de la comprensión e interpelación de fuentes informativas.

En tal sentido la U.N.A. (1990) considera que:

Es el tipo de investigación cuya estrategia está basada en el análisis de datos obtenidos de diferentes fuentes de información. Tales como: Informe de investigación, libros, monografías y otros materiales informativos (películas, cintas grabadas, dibujos, fotografías, otros). (P. 274).

Nivel de Investigación.

La investigación tiene un nivel descriptivo.

Es de nivel descriptivo porque se hace un diagnóstico de la situación, mediante una relación directa con el objeto en estudio.

Ander (1994) expresa: **“Un nivel descriptivo consiste fundamentalmente en describir una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal y especialmente detallada” (P. 40).**

Lo anteriormente expuesto permite deducir que este tipo de investigación detalla con precisión las características de los hechos que son relevantes para conocer los mecanismos que influyen de manera notable en el problema.

Población y Muestra.

Según Tamayo y Tamayo (1992), el universo o población: Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde la unidades de población poseen unas características similares, la cual es estudiada y da origen a los datos de la investigación. (P. 220).

Por su parte, la muestra se define por el citado autor como: **“Una parte representativa de la población que se investiga” (Ibidem).**

Debido a que la población de la unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado, está comprendida por seis (6) personas, esta será tomada en su totalidad como objeto para la recolección de datos estadísticos, no habiéndose necesario la extracción de muestra.

La población está estratificada de la manera siguiente:

- Un (1) Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
- Una (1) Secretaria.
- Un (1) Coordinador de Recursos Humanos.
- Tres (3) Analistas: I, II, III.

Técnicas de Investigación.

Las técnicas de investigación se refiere a los instrumentos que permitieron obtener la información necesaria acerca del problema o realidad social en estudio. Las técnicas que se emplearán para la recolección de información serán básicamente:

- *Entrevista Estructura:* La misma permitió la recolección de datos e información sobre el tema. Al respecto, Tamayo (1996), explica que la misma se define como: “La Relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos, grupos con el fin de obtener testimonios orales”. (P. 100). Como lo indica este autor, mediante este instrumento el equipo investigado tuvo una excelente oportunidad de establecer un trato directo con el personal antes indicado.
- *Recopilación Bibliográfica:* Comprendió la consulta de fuentes bibliográficas y documentos que permitieron reunir información, necesarias para el estudio conceptual y teórico de la situación. En relación a esta Tamayo (1996) expresa que la recopilación documental “Es un instrumento de investigación social, cuya finalidad es obtener información a partir de documentos escritos y no escritos” (P. 213). A tal efecto se requirió revisar nóminas del personal, hoja

de vida de estos, así como manuales de norma, procedimientos relacionados con la actuación del personal y reglamento interno.

Técnica de Análisis.

Los resultados obtenidos a través de las técnicas antes descritas, fueron analizados de la siguiente manera:

Se efectuó un análisis comparativo entre el manual de cargos de la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General de Estado, y los resultados que arrojaron las entrevistas. De igual manera, se procedió a presentar en cuadros la comparación de opiniones de los empelados de la Unidad de Recursos Humanos y la directiva de este organismo, con respecto a la evaluación de desempeño. No obstante la información fue presentada en cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y porcentual.

Políticas de Compensación.

También se debe contar con políticas sobre los asuntos relacionados con la compensación. Por ejemplo, se debe tener una política sobre cuándo y cómo calcular los aumentos. Muchos propietarios de negocios pequeños comenten el error de evaluar a los empleados en su fecha de aniversario, un año después de que fueron contratados. El problema es que un aumento a ese empleado posteriormente se vuelve la norma para el siguiente, y así sucesivamente, con todos sus empleados. Esto produce un ciclo sin fin de evaluaciones y la situación de siempre otorgar aumentos.

La mejor alternativa es contar con una política de aumentos una vez al año durante un período preestablecido de evaluación, de preferencia aproximadamente

cuatro semanas antes de la fecha en que se deba presentar el presupuesto para el año siguiente. En esta forma, la jaqueca administrativa por realizar estas evaluaciones y otorgar aumentos se maneja durante un período de una o dos semanas al año. Más aún, la cantidad total del dinero del aumento (que, por supuesto, ha sido delineada de antemano por el presidente de la compañía) es conocida con mayor exactitud - cuando se compila el presupuesto del año siguiente.

CAPÍTULO IV

Análisis de la Correspondencia entre lo Establecido en el Manual de Cargo de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas y la Realidad Actual de Dicha Unidad.

El análisis se realizó con la finalidad de hacer un diagnóstico de la situación actual de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos, a fin de determinar si existen duplicidad en la ejecución de las funciones de cada cargo, tomando como referencia lo que especifica el manual de normas y procedimientos y el manual de cargo de esta dependencia.

Análisis Comparativo entre las Funciones que Establece el Manual de Cargos de la Contraloría *General del Estado Monagas y las Realmente Ejecutadas por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.*

Funciones Ejecutadas en la Actualidad	Funciones que deben ser Ejecutadas según el Manual de Cargos
<ul style="list-style-type: none">• Verificar, revisar, firmar las liquidaciones, anticipos de prestaciones sociales, nóminas, pagos de aguinaldos y cualquier otra asignación que decida el Contralor.• Revisar y firmar las constancias de trabajo.• Revisar y hacer firmar por el Contralor los ingresos, egresos de los	<ul style="list-style-type: none">• Llenar la hoja de movimiento de personal administrativo y obrero.• Recibir las planillas de evaluación del personal a su cargo, debiendo complementarla en un lapso no mayor de quince (15) días hábiles.• Notificar a la unidad de recursos humanos mediante planilla “Solicitud de Permiso”, cualquier ausencia,

<p>trabajadores al S.S.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar los controles de asistencia y según los datos arrojados por él mismo, autoriza descartarle días de trabajo y cesta ticket al personal. • Elaborar plan estratégico anual de la unidad. • Realizar informe de gestión anual de la unidad. • Firmar los movimientos del personal interno. • Firmar resoluciones y contratos del personal. • Firmar y autorizar el pago de juguetes a los hijos de los trabajadores en el mes de diciembre. • Autorizar el permiso de estudio a los trabajadores. • Notificar a todo el personal lo referente al pago de utilidades. • Recibir y firmar la remuneración por concepto de vacaciones al personal administrativo y obrero. 	<p>reposo o permiso del personal a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar sobre tiempo (horas extras) mediante planilla de “Control de Horas Extras”. • Tramitar la desincorporación de un trabajador, ya sea administrativo como obrero. • Elaborar la liquidación y carta de despido, de acuerdo a la ley que aplique. • Revisar y firmar las constancias de trabajo expedidas por el personal (administrativo y obrero) de este organismo. • Tramita fideicomisos, intereses sobre prestaciones y número de préstamos concedido. • Realizar el cálculo por conceptos de aguinaldos a cancelar a través de un sistema computarizado en Excel. • Notificar a todo el personal lo referente al pago de utilidades y archivar constancia.
--	---

<ul style="list-style-type: none">• Tramitar la desincorporación de un trabajador tanto personal administrativo como obrero.	<ul style="list-style-type: none">• Llenar la planilla de programa de entrenamiento de cada uno de los trabajadores.• Recibir y firmar la remuneración por concepto de vacaciones a el personal (administrativo y obrero).
--	---

Fuente: Manual de Cargos de la Unidad de Recursos Humanos, Aplicado a la Contraloría General del Estado Monagas, Maturín Julio del 2004.

Análisis Comparativo entre las Funciones que Establece el Manual de Cargos de la Contraloría General del Estado Monagas y las Realmente Ejecutadas por el Coordinador de la Unidad de Recursos Humanos.

Funciones Ejecutadas en la Actualidad	Funciones que deben ser Ejecutadas según el Manual de Cargos
<p>En la actualidad, estas funciones la realiza administración, en el caso de los servicios médicos, mientras que el cálculo de prestaciones sociales y la evaluación de rendimiento son ejecutadas por el Analista de Personal II respectivamente, ya que el puesto esta vacante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar registros de la solicitud de examen médico de los candidatos preseleccionados para llenar las vacantes. • Orientar al nuevo empleado de los servicios colectivos que ofrece el organismo: Escala de sueldos, beneficios y formas de pago. • Llenar los renglones de nombre y departamento en la planilla “Evaluación de Rendimiento” del personal administrativo y obrero enviarlas al contralor. • Realizar cálculos de las prestaciones sociales de un trabajador por desincorporación de este. • Elaborar la hoja de cálculo de liquidación y entregarla al jefe de la Unidad de Recursos Humanos.

	<ul style="list-style-type: none">• Revisar y enviar la programación de entrenamiento al contralor para su respectiva aprobación.• Revisar y aprobar la solicitud de servicios médicos al personal (administrativo y obrero).
--	--

Fuente: Manual de Cargos de la Unidad de Recursos Humanos, Aplicado a la Contraloría General del Estado Monagas, Maturín Julio del 2004.

Análisis Comparativo entre las Funciones que Establece el Manual de Cargos de la Contraloría General del Estado Monagas y las Realmente Ejecutadas por el Analista de Personal I de la Unidad de Recursos Humanos.

Funciones Ejecutadas en la Actualidad	Funciones que deben ser Ejecutadas según el Manual de Cargos
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la nómina maestra, con la información obtenida del “Movimiento del personal Administrativo”. • Mantener una base de datos que sirva para el cálculo de la nómina quincenal del personal administrativo y obrero. • Llevar un correcto control sobre la retención por concepto de ahorro habitacional. • Llenar la planilla de seguro social obligatorio con los datos que le soliciten (ingreso y egreso y relación de novedades a. S.S.O.). • Elaborar los recibos para el pago de 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cálculos de nóminas (asignaciones, deducciones) y procesar los pagos. • Realizar estudio de clasificación y remuneración de cargos. • Verificar, revisar y tramitar todo lo referente a los procesos administrativos del personal y las obligaciones contractuales (vacaciones, seguro social obligatorio, paro forzoso, ley de política habitacional). • Mantener actualizada la nómina en cuanto a ingreso y egreso del personal que labora en la Contraloría del Estado.

<p>los contratados a tiempo determinado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar y tramitar todo lo relativo al personal como las obligaciones contractuales (vacaciones, permisos, jubilaciones, en conjunto con el Analista II). • Distribuir y hacer firmar los recibos de pago de nómina. • Elaborar, distribuir y recoger los controles de asistencia y cualquier otra actividad asignada por su superior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cálculos de horas extras, viáticos, bonificaciones, fideicomisos y otros. • Elaborar pagos de contratos a tiempo determinado.
---	---

Fuente: Manual de Cargos de la Unidad de Recursos Humanos, Aplicado a la Contraloría General del Estado Monagas, Maturín Julio del 2004.

Análisis Comparativo entre las Funciones que Establece el Manual de Cargos de la Contraloría General del Estado Monagas y las Realmente Ejecutadas por el Analista de Personal II de la Unidad de Recursos Humanos.

Funciones Ejecutadas en la Actualidad	Funciones que deben ser Ejecutadas según el Manual de Cargos
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar los expedientes del personal empleado y obrero. • Tramitar lo relativo a la evaluación del personal y registro de elegibles. • Elaborar informe de las actividades realizadas mensualmente. • Calcular los anticipos de prestaciones sociales. • Actualizar la nómina en cuanto al ingreso y egreso del personal que labora en este organismo. • Elaborar el presupuesto de gasto para la actividad de adiestramiento. • Asistir periódicamente a foros, 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar ofertas de servicios y la documentación anexa. • Efectuar entrevista de selección de personal. • Revisar y actualizar los expedientes del personal empleado y obrero. • Tramitar lo relativo al reclutamiento y selección. • Elaborar los movimientos de personal. • Conformar las referencias personales y constancias de trabajo. • Elaborar el informe de las actividades realizadas mensualmente. • Realizar adelantos de prestaciones sociales. • Participar en el reclutamiento y selección del personal.

<p>congresos, charlas sobre técnicas de planificación y desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisar la planilla de S.S.O. con los datos que les soliciten (ingreso, egreso y relación de novedades); y• Cualquier otra actividad asignada por su superior.	
---	--

Fuente: Manual de Cargos de la Unidad de Recursos Humanos, Aplicado a la Contraloría General del Estado Monagas, Maturín Julio del 2004.

Análisis Comparativo entre las Funciones que Establece el Manual de Cargos de la Contraloría General del Estado Monagas y las Realmente Ejecutadas por el Analista de Personal III de la Unidad de Recursos Humanos.

Funciones Ejecutadas en la Actualidad	Funciones que deben ser Ejecutadas según el Manual de Cargos
<p>En la actualidad, este cargo esta vacante, por lo cual dichas funciones son ejecutadas por los Analistas de Personal I y II.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las necesidades de adiestramiento del personal (administrativo y obrero). • Mantener comunicación con los centros de adiestramiento profesional. • Elaborar el presupuesto de gasto para la actividad de adiestramiento. • Informar periódicamente sobre el cumplimiento de los planes, programas y actividades de su competencia. • Promover eventuales promociones, aumentos por méritos y reconocimientos especiales. • Asistir periódicamente a cursos, foros, congresos, charlas sobre técnicas de planificación y desarrollo.

Fuente: Manual de Cargos de la Unidad de Recursos Humanos, Aplicado a la Contraloría General del Estado Monagas, Maturín Julio del 2004.

Análisis Comparativo entre las Funciones que Establece el Manual de Cargos de la Contraloría General del Estado Monagas y las Realmente Ejecutadas por la Secretaria de la Unidad de Recursos Humanos.

Funciones Ejecutadas en la Actualidad	Funciones que deben ser Ejecutadas según el Manual de Cargos
<p>En la actualidad no se dispone de un espacio físico adecuado para que la secretaria esté desempeñando su cargo dentro de la Unidad de Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo supervisión del jefe de la Unidad de Recursos Humanos, realiza todo el trabajo mecanográfico que se refiere en la unidad, tales como elaboración de ordenes de pago, recibos, oficios entre otros. También recibe aquellas documentaciones provenientes de otras dependencias. Por otra parte archiva los diferentes documentos recibidos de las direcciones y organismos relacionados con la institución. Así mismo, se encarga de atender al público y ejecutar cualquier otra actividad que sea encomendada por su superior.

Fuente: Manual de Cargos de la Unidad de Recursos Humanos, Aplicado a la Contraloría General del Estado Monagas, Maturín Julio del 2004.

Cuadro N° 1
Distribución absoluta y porcentual referente a el conocimiento sobre la misión de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Conoce usted la Misión de la Unidad de Recursos Humanos	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	6	100%
No	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Todos los empleados de la Unidad de Recursos Humanos saben cual es la misión de ésta, lo cual significa que conocen cabalmente los objetivos que la dirección quiere lograr para mantenerse a la vanguardia de los nuevos desafíos en el sector público, de tal manera de conseguir con éxito el desarrollo de la actuación de los trabajadores de la Contraloría General del Estado Monagas, aportando un recurso humano eficiente y capacitado acorde con las necesidades del mundo empresarial y mejorar la gestión de este organismo.

Cuadro N° 2
Distribución absoluta y porcentual referente a el grado de instrucción del personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Qué grado de instrucción tiene usted	F. Absoluta	F. Porcentual
Educación Primaria	-	-
Bachillerato	-	-
Técnico Superior	1	16,67%
Universitario	5	83,33%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Según información de los encuestados, la mayoría representado por un 83,33% son profesionales, mientras que el resto del personal de la Unidad de Recursos Humanos representado por un 16,67% son técnicos superior. En consecuencia, esta mayoría ratifica que dicha unidad posee un personal altamente capacitado e instruido, capaz de afrontar las exigencias del cargo que van a desempeñar, así como el desarrollo de habilidades y actitudes positivas para desenvolverse dentro del esquema organizacional.

Cuadro N° 3
Distribución absoluta y porcentual referente al tiempo que tiene desempeñando su cargo el personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Qué tiempo tiene usted desempeñando su cargo	F. Absoluta	F. Porcentual
Menos de 1 año	4	66,67%
De 1 a 2 años	2	33,33%
De 2 a 4 años	-	-
De 5 ó más años	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Casi la totalidad de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos representados por un 66,67%, tienen muy poco tiempo desempeñando el cargo, en cambio el resto representado por un 33,33% tienen un poco más de un año. Lo anteriormente señalado es producto de los constantes cambios o movimientos de personal que allí se manifiestan, originados por la inestabilidad en la permanencia de un trabajador en su puesto a causa de conflictos laborales y las influencias políticas. Por ende es necesario que la Unidad de Recursos Humanos se avoque a resolver la problemática antes planteada, a fin de contribuir al logro de los objetivos; mediante el establecimiento de eficientes canales de comunicación y buenas relaciones interpersonales entre los empleados que allí laboran.

Cuadro N° 4
***Distribución absoluta y porcentual referente al grado de satisfacción
obtenida por el rendimiento del personal de la Unidad de Recursos
Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.***

Se encuentra usted satisfecho por el rendimiento de la unidad de recursos humanos	F. Absoluta	F. Porcentual
Altamente Satisfecho	2	33,33%
Medianamente Satisfecho	3	50%
Poco Satisfecho	1	16,67%
Totalmente Insatisfecho	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

De acuerdo a la información obtenida por el personal de la unidad de Recursos Humanos el 33,33% se encuentra altamente satisfecho, por el rendimiento de los empleados, mientras que un 50% medianamente satisfecho, y un 16,67% poco satisfecho. En tal sentido la mayoría encuentra regular la actuación de los empleados por ende el compromiso de todo supervisor es proporcionar una orientación al subordinado sobre la manera de cómo ejecutar las actividades dentro de la mayor productividad de satisfacción para las personas involucradas.

Para ello, es imprescindible que el empleado se sienta motivado mediante el establecimiento de mecanismo de comunicación, para que las personas comprenda que se espera de ellos como responsables de un puesto y cual es su lugar en la organización.

Cuadro N° 5
Distribución absoluta y porcentual del personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas, con respecto al interés que ha demostrado ésta en proporcionar instrucción, capacitación y adiestramiento a sus empleados.

Ha demostrado algún interés la Unidad de Recursos Humanos en proporcionar instrucción, capacitación y adiestramiento a sus empleados.	F. Absoluta	F. Porcentual
Siempre	-	-
Casi Siempre	3	50%
A Veces	3	50%
Nunca	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Según la información suministrada por los encuestados la mitad de los empleados representado por un 50%, asegura que casi siempre les proporcionan instrucción y/o capacitación, en cambio el resto informó haber recibido con poca regularidad dichos cursos. No obstante la Contraloría del Estado, deben prestar mayor atención al desarrollo de su recurso humano, por medio de la aplicación de cursos de capacitación de tal manera de mejorar el potencial que este tenga y proveerles oportunidades que satisfagan sus expectativas motivacionales y mejoramiento de la productividad.

Cuadro N° 6
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la regularidad con que se otorgan las promociones y ascensos de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Con qué regularidad la Unidad de Recursos Humanos otorga promociones y ascenso	F. Absoluta	F. Porcentual
Siempre	-	-
Casi siempre	-	-
A Veces	2	33,33%
Nunca	4	66,67%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

En lo que se refiere a las promociones y ascensos el 33,33% manifestó que a veces son aplicadas y el resto representado por un 66,67% informaron que nunca se realizan.

Por lo que es evidente que la regularidad con que se realiza las promociones y los ascensos constituyen aspectos que se debe tomar en cuenta al momento de realizar un buen reclutamiento, ya que éstas son acciones que se basan en la eficiencia del proceso antes nombrado, así como en la relación tipo personal con la persona que se promueve. Por lo tanto la Unidad de Recursos humanos tiene la responsabilidad de darle a sus empleados las herramientas necesarias para que puedan cumplir a cabalidad con las exigencias del nuevo puesto.

Cuadro N° 7
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la aplicación de evaluación de desempeño al personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Ha sido usted objeto de evaluación del desempeño	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	6	100%
No	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Todos los encuestados informaron que han sido objeto de la aplicación de evaluaciones de desempeño; lo cual constituye un elemento de vital importancia para orientar y motivar a los empleados; y no sólo como simple procedimientos para emitir juicios y asignar cambios de sueldos. Se reconoce así la necesidad de definir la estrategia administrativa de la organización con base en metodologías bien establecidas que permitan asesorar tanto el evaluador como el evaluado sobre los requerimientos que cada uno debe atender en la administración y cumplimiento del trabajo.

Cuadro N° 8
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la frecuencia con que se realizan las evaluaciones de desempeño a los empleados de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos realiza las evaluaciones de desempeño a los empleados.	F. Absoluta	F. Porcentual
Siempre	6	100%
Casi Siempre	-	-
A Veces	-	-
Nunca	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

La totalidad de los encuestados señalaron que las evaluaciones de desempeño siempre se realizan en dicha unidad, lo cual permite evaluar el comportamiento de los empleados a fin de corregir a tiempo las deficiencias que pudieran tener en la realización de sus actividades. Así como determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, que son necesarios para adquirir nuevos conocimientos sobre técnicas y métodos que les capaciten en el trabajo que van a ejecutar.

Cuadro N° 9
Distribución absoluta y porcentual con respecto a los incentivos y reconocimientos que se les ha proporcionado a la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

De los siguientes incentivos y reconocimientos, indique lo que la empresa les a proporcionado.	F. Absoluta	F. Porcentual
a. Aumento de Sueldo	-	-
b. Curso de Capacitación	6	100%
c. Condiciones Físico Ambientales, Apropriadadas	-	-
d. Estabilidad Laboral	-	-
e. Reconocimientos No Monetario (Placas, Botones, Certificados, Deficiencia)	-	-
f. Otros	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

La totalidad de los encuestados señalaron que los incentivos que más de aplican son los cursos de capacitación. Sin embargo estos no se realizan con mucha frecuencia, lo que origina que el personal de la Unidad de Recursos Humanos se sienta desmotivado por el poco interés que demuestra la gerencia en reconocer la eficiencia en la realización de su trabajo.

Cuadro N° 10
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la frecuencia con que se administraran incentivos y motivación al personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos aplica planes de incentivos y motivación.	F. Absoluta	F. Porcentual
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
A Veces	2	33,33%
Nunca	4	66,67%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

La mayoría de los empleados representado por un 66,67% manifestó que no recibían ningún tipo de incentivo y/o motivación en la realización de su trabajo, en cambio un 33,33% señalaron que a veces son recompensados. Lo anteriormente planteado demuestra la poca importancia que se le da al esfuerzo del empleado en la realización de sus actividades, lo cual induce a la desmotivación de éstos. Es por ello, que se debe aplicar planes de incentivos, donde el recurso humano deba ser recompensado en proporción directa a un aumento de la productividad. Así mismo se les debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria con el fin de asegurar activamente un alto nivel de satisfacción que fomente una actitud proactiva en su desenvolvimiento. No obstante la necesidad de progresar no depende solamente del individuo sino también del apoyo de la facilidad de sus inquietudes y ayuda de la gerencia.

Cuadro N° 11
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la supervisión del personal de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Es usted supervisado	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	6	100%
No	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Todos los empleados aseguran ser supervisados en la ejecución de sus labores. Sin embargo cualquier actividad exige la medición de sus resultados con respecto a las normas o estándares establecidos a fin de determinar las deficiencias, en caso de existir éstas y aplicar las medidas correctivas que sean necesarias. Es por ello, que la Unidad de Recursos Humanos debe implementar siempre medidas que garanticen la realización del trabajo, de manera eficiente y eficaz a través de una constante supervisión y la implementación del manual de procedimientos actualizados.

Cuadro N° 12
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la frecuencia con que se revisa y controla el trabajo de los empleados de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Con qué regularidad la Unidad de Recursos Humanos revisa y controla la ejecución de las actividades del personal.	F. Absoluta	F. Porcentual
Siempre	4	66,67%
Casi Siempre	2	33,33%
A Veces	-	-
Nunca	-	-
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

La información recabada de los encuestados determinó que siempre representado por un 66,67% considera que se revisa y se controla el trabajo de los empleados de esta unidad y el resto presentado por 33,33% opina que casi siempre se realiza esta actividad. Por lo tanto se hace evidente que la unidad siempre aplica mecanismos de control en las actividades que se llevan a cabo, permitiendo identificar a tiempo la fallas que estos pudieran tener en la realización de sus actividades y corregirlas a la mayor brevedad posible, a través de las medidas de los resultados (actuación) que deberán ser comparadas con las normas o bases de control.

Además por ser éste organismo un agente fiscalizador y controlador de los recursos del estado, se aplican constantemente auditorias internas para medir la actuación del personal y como se lleva a cabo la gestión de éste ente.

Cuadro N° 13
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la disponibilidad de un espacio físico acorde con las actividades desempeñadas en la Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del Estado Monagas.

Considera usted que se dispone de un espacio físico acorde con las actividades desempeñadas.	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	-	-
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Con respecto a la información suministrada por el personal de la Unidad de Recursos Humanos, todos coinciden en que actualmente no se dispone de un espacio físico acorde con las necesidades presentes. Es por ello, que se debe mejorar la planta física de la sede, de tal manera de proporcionar condiciones favorables que permita hacer una mejor distribución de los puestos y modernizar o adaptar la infraestructura a los cambios que han operado en las labores que deben cumplirse según lo dispuesto en la normativa legal vigente. Además se podrá implementar la estructura que se propone en el manual de procedimientos para evitar la duplicación de funciones en los cargos.

Cuadro N° 14
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la efectividad de las políticas de remuneración de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Cree usted que las políticas de remuneración son efectivas.	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	2	33,33%
No	4	66,67%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

La mayoría de los encuestados representados por un 66,67% señala que las políticas de remuneración no son efectivas y el resto un 33,33% opina lo contrario.

Las políticas de compensación no son las más idóneas ya que se necesitan políticas justas y equitativas al momento de realizar los incrementos salariales, las políticas de promoción y destitución, la política de pago de tiempo extra y otras.

Por ende, el factor más importante en la determinación de los pagos son la equidad, y existen dos tipos: Externa e interna, en el caso de la externa los sueldos deben compararse favorablemente con los de otros organismos, o de lo contrario ocasiona grandes dificultades para atraer y retener a empleados calificados. En cuanto a los índices de pago a nivel interno la Unidad de Recursos Humanos debe establecer una remuneración a los empleados de acuerdo con lo que se paga a otros en la organización.

Cuadro N° 15
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la existencia de políticas de remuneración acorde con las necesidades del mercado laboral de la Unidad de Recursos Humanos en la Contraloría General del Estado Monagas.

Cree usted que las políticas de remuneración se ajustan a la necesidades del mercado laboral.	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	1	16,67%
No	5	83,33%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Casi en su totalidad con un 83,33% de los empleados manifestaron que las políticas no se ajustan a las necesidades del mercado laboral en cambio la minoría con un 16,67% considera lo contrario.

En tal sentido, las políticas deben ajustarse al mercado laboral para ello se exige preparar las descripciones de cargos y tabulador salarial comparándolo con lo que se paga en el mercado para puestos similares.

Cuadro N° 16
Distribución absoluta y porcentual con respecto a la existencia de una efectiva comunicación entre el personal que labora en la Unidad de Recursos Humanos y los demás Departamentos de la Contraloría General del Estado Monagas.

Considera usted que existe una efectiva comunicación entre el personal de la Unidad de Recursos Humanos y los demás departamentos.	F. Absoluta	F. Porcentual
Sí	1	16,67%
No	5	83,33%
Total	6	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por el grupo investigador. Maturín 2004.

Casi la totalidad de los encuestados representados por un 83,33% informó que no existe una buena comunicación entre el personal de la unidad y los demás departamentos, mientras que una minoría de un 16,67% opina lo contrario.

Por lo general, este no es el caso en empresas con prácticas de recursos humanos progresistas, donde los gerentes saben que el compromiso se construye a través de la confianza y ésta requiere del flujo de comunicación en dos sentidos. En tal caso es importante que la Unidad de Recursos Humanos promueva el establecimiento de programas que garanticen el flujo de la conversación, para mantener informado a los empleados; y ofrecer un trato justo a éstos al momento de presentar las quejas y reclamaciones.

Dependencia que Intervienen en el Proceso de Elaboración de la Nómina.

En el proceso de elaboración y cancelación de la nómina intervienen las siguientes dependencias: La Unidad de Recursos Humanos, la Dirección de Administración y Presupuesto y el Despacho del Contralor.

Estas tienen como objetivo controlar las actividades de registros y tramitación de los pagos referentes a sueldos, bonos, prestaciones sociales u otros beneficios que asigne la ley, por lo que se exige la autorización de las autoridades antes nombradas para la ejecución de la nómina.

Proceso de Recaudación de Información para el Cálculo Inicial de la Nómina.

Los directores o jefes de unidad de cada departamento deben notificar a la unidad de Recursos Humanos cualquier ausencia, reposo, permiso, sobre tiempo, horas extras y otras, que sirvan de base para la actualización de la nómina maestra administrativa (Saint nómina). Para ello, se hace necesario llenar una planilla con los datos del trabajador y su respectivo reportes que deberán ser entregados al Analista de Personal I, el cual se encargará de procesar los datos en la nómina. En tal sentido las principales causales de los movimientos de personal pueden ser la incorporación, desincorporación y promoción o transferencia del personal. Así mismo, se debe tomar en cuenta los respectivos aumentos de sueldos y deducciones que se registran.

Después que el Analista I a ingresado los siguientes datos: Nombre de los trabajadores, sueldo mensual, asignaciones y deducciones se archiva la información en el sistema computarizado de la Unidad de Recursos humanos.

Procedimientos Llevados a Cabo por la Unidad de Recursos Humanos para la Elaboración y Autorización de la Nómina.

La Unidad de Recursos Humanos de la Contraloría General del estado Monagas a establecido los siguientes procedimientos para elaborar y cancelar la nómina del personal administrativo y obrero.

- **Recepción de los Reportes:** En la Unidad de Recursos Humanos se reciben los reportes que fueron enviados por los jefes de cada dependencia para la actualización de la nómina del personal administrativo y obrero.

Por lo cual el encargado de manejar la información es el Analista de Personal I quien tiene el deber de introducir los datos y hacer las respectivas modificaciones en el sistema de nómina maestra (Saint nómina).

- **Elaboración, Revisión y Aprobación de la Nómina del Personal Administrativo y Obrero:** El Analista de Personal I, en la primera quincena deberá realizar las modificaciones en la nómina referente a descuentos por prestamos de caja de ahorro. Mientras que en la segunda quincena se ajustarán las siguientes deducciones: Seguro social obligatorio, ley de política habitacional y caja de ahorro. Así mismo como también se tomarán en cuenta los permisos, sobre tiempo y reposo.

Una vez que el analista de personal I a terminado la nómina, la verifica, la firma y la sella para enviarla al jefe de personal, quien deberá aprobarla en caso de estar conforme con lo que allí se especifica, en tal sentido, procederá a firmarla y sellarla. En caso contrario la devolverá al Analista de Personal I para que verifique los cálculos nuevamente.

El jefe de la Unidad de Recursos Humanos se encargará de suministrar a la dirección y administración de presupuesto la nómina, para que el funcionario encargado de esta dependencia verifique y de la aprobación de la misma. Pero antes de enviarla entregará una copia de haber recibido y autorizado con firma y sello. La dirección de administración y presupuesto aprobará la nómina y se la envía al contralor con original y diskette, el cual deberá autorizar y regresarla a dicha dirección, donde con la original de pago aprobada se elaboran los cheques o los depósitos bancarios dependiendo de la forma de pago acordado con el trabajador.

- *Cancelación de la Nómina:*
- *La dirección de administración y presupuesto ejecuta dos tipos de procedimientos para el pago de la nómina, una para personal fijo (administrativo y obrero) y la otra para el contratado.*
- *Personal fijo (Administrativo y Obrero).*

El director de administración y presupuesto tiene la responsabilidad de proporcionar la transcripción de la nómina al banco, que en este caso en particular es el Banesco, quien abona a las cuentas individuales de los trabajadores el dinero, que deberá ser pagado en efectivo.

- Personal Contratado.

La secretaria de administración y presupuesto es la encargada de elaborar los cheques y comunicar al personal que deberá pasar por la oficina retirando el pago. Para ello, se presentan dos copias y una original que deben ser firmada por el empleado. Una copia es para ratificar de haber recibido el pago y de estar conforme con lo que allí se especifica, mientras que la segunda copia es enviada a contabilidad y presupuesto, y por último la original es archivada por la secretaria en el expediente del trabajador.

Proceso de los Cálculos Salariales.

En este sentido, la información comprende dos aspectos fundamentales.

- Montos y conceptos cancelados a los trabajadores (asignaciones).

Montos y conceptos que retiene y/o aporta la empresa (deducciones).

A continuación se suministran los detalles de cada una.

Monto y concepto cancelados a los trabajadores (Asignaciones).

Entre los importes que forman las asignaciones, se tiene lo siguiente:

- Sueldos.

Este termino indica la remuneración que percibe el trabajador por los servicios prestados a la organización. De acuerdo con la Ley Orgánica del Trabajo “Para fijar el importe el salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna” (Artículo 130).

En el caso de los empleados y obreros de la Contraloría General del Estado, se calcula un sueldo de la siguiente manera:

En la primera quincena se deposita en el banco o se cancela en efectivo, el 50% del sueldo básico y en la segunda quincena se cancela el 50% restante, efectuándose las asignaciones y deducciones correspondientes. Además la remuneración dependerá del cargo desempeñado, la experiencia y antigüedad en la empresa.

Para el cálculo de la remuneración percibida por sueldos, tanto a los empleados como obrero, se procede como a continuación se especifica:

Una empleada que gana mensual 628.837 Bs. y se desempeña como auditor auxiliar, el salario diario es igual:

$$SD = \frac{SM}{30 \text{ días}} \Rightarrow DS = \frac{628.837}{30} = 20.961,23 \text{ Bs.}$$

El cual deberá ser multiplicado por 15 días para la cancelación quincenal, que es la que le corresponde tanto a empleados como obreros.

Ya que la contraloría no hace distinción al momento de cancelar la nómina, solamente tomará en cuenta el valor que se le asigne a cada cargo.

Día Feriado y Día Domingo.

Cuando un empleado y/o obrero labora un día domingo, siempre que ese sea su día a descanso, el organismo deberá cancelar un día adicional.

$$\text{Domingo laboral} = SD \times 2$$

Tomando en cuenta el ejemplo anterior el auditor interno devengará lo siguiente.

$$\text{Domingo laboral} = 20.961,23 \times 2 = 41.922,46 \text{ Bs.}$$

En el caso de que el día feriado coincida con el descanso semanal y el trabajador labore ese día, se le cancelará doble (un día adicional).

$$\text{Día feriado} = SD \times 2$$

$$\text{Día feriado} = 20.961,23 \times 2 = 41.922,46 \text{ Bs.}$$

Por lo tanto dicho organismo tampoco hace distinción entre los días feriados y días de descanso, realizándose el mismo cálculo para los dos casos anteriores.

Horas Extras.

- *Horas Extraordinarias Diurnas.*

De acuerdo al artículo 155 de LOT, las horas extras serán pagadas con el 50% sobre el salario de la jornada ordinaria.

- *Horas Extraordinarias Nocturnas.*

Comprendidas entre las 7:00 P.M. y la 5:00 A..M.

- *Cantidad Máxima de Horas Extras.*

De acuerdo al artículo 207 de LOT, sólo podrá permitirse un máximo de diez (10) semana que no exceden de cien (100) horas al año, es decir, el máximo legal es de cien (100) horas extras anuales.

- *Casos en los que Pueden Trabajarse horas Extras.*

El artículo 199 de la LOT, menciona los casos en que podrán trabajarse horas extras, son ellos:

- Para prevenir la pérdida de materiales de fácil deterioro.
- Para evitar que se comprometa el resultado técnico del trabajo.
- Para permitir ciertos trabajos especiales como reparaciones, motivaciones o instalaciones de maquinas nuevas, etc.
- Para trabajos que deban ejecutarse en límites de tiempo como forma de inventario, balances, liquidaciones, vencimientos, estados de cuentas y otros.
- Para permitir a los establecimientos, hacer frente a circunstancias particulares como atender aumentos de demanda del público en determinada época del año.
- *Procedimiento para el Cálculo de Horas Extras.*

En la Contraloría General del Estado la totalidad de los empleados que allí laboran solamente realizan horas extras diurnas, las cuales se cancelan con un recargo del 50% sobre el valor de la hora normal de trabajo. Para hallar este valor se divide el salario diario entre ocho (8) horas.

Un ejemplo de lo anteriormente expuesto es el siguiente:

Un empleado devenga un sueldo mensual de 628.837 Bs. durante la quincena laboro seis (6) horas extras diurnas “cuanto recibirá por horas extras”.

Precedemos al calculo así:

- 628.837 Bs. dividido entre 30 días = 20.961 Bs. (sueldo diario).
- 20.961 Bs. dividido entre 8 horas = Bs. 2.620 (salario de una hora normal).
- 2.620 Bs. por 50% = BS. 1310 (recargo por la hora extra).
- 2.620 Bs. más 1310 Bs. = Bs. 3.930 (valor de la hora extra diurna)
- 3.930 Bs. por 6 (horas extras diurnas) = 23.580 Bs.

Total a cancelar por horas extras diurnas Bs. 23.580

Cesta Ticket..

Este programa alimentario le es cancelado tanto a empleados como obreros que no excedan de tres (3) salarios mínimos y la condición para ser cancelado es que el trabajador labore su día normalmente, ya que la misma se cancela por días hábiles. No obstante la única forma de descontarle al trabajador un día de cesta ticket es que este no labore su jornada de trabajo sin justificación alguna. Además es conveniente señalar que cesta ticket se cancela aunque la persona este de vacación, permiso o

reposo y el monto dependerá siempre del valor de la unidad tributaria, que actualmente está en 24.700.

Según gaceta oficial el cesta ticket tendrá un máximo y mínimo de pago. El cual según su conveniencia cancelar el patrono tomando como mínimo 0,25% y un máximo de 0,50%. En el caso de la contraloría, según resolución emitida por el contralor se cancela 0,38% el cual es producto de la suma de los porcentajes anteriores dividido entre dos (2).

Por ejemplo el procedimiento para el cálculo de un cesta ticket del mes de junio es el siguiente.

Cesta ticket = valor de unidad tributaria x %

Cesta ticket = 24.700 % 0,38 = 9.386 diario

Cesta ticket mensual = 9.386 x días hábiles

Cesta ticket mensual = 9.386 x 21 días hábiles = 197.106

Monto y concepto que se tiene y/o aporta la empresa (Deducción).

Además de las asignaciones antes nombradas, es necesario efectuar las deducciones, las cuales son el resultado del mandato de alguna ley o convenio contractual con los trabajadores. Entre ello se tiene el Seguro Social Obligatorio (S.S.O.), Ley de Política Habitacional (LPH), caja de ahorro (CATRAGEM).

A continuación se presentan los procedimientos para inscribir en el seguro social a los trabajadores.

Al ingresar al personal nuevo se llena la planilla N° 1402 del seguro social obligatorio, con todos los datos del personal y se envían estas planillas a este

organismo con la finalidad de que sean firmadas y selladas para su autorización. Una vez que se ha recibido la planilla sellada por el seguro social, se ingresa el nuevo trabajador en la nómina, donde automáticamente se calcula la cantidad al retener que es del 2% del salario mensual. Por lo tanto el seguro social debe enviar un listado con todos los trabajadores y las retenciones correspondientes, para que estas sean revisadas y dirigidas a la dirección de administración y presupuesto para la elaboración del cheque.

Si hay alguna diferencia se le comunica al seguro social, para ser el reclamo. Además cada vez que se haga una modificación en el salario del trabajador, se debe notificar al seguro social, a través de la elaboración de una planilla.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 58 del Reglamento de Ley del Seguro Social Obligatorio, se inscriben en el seguro social a los trabajadores dentro de los tres (3) días hábiles siguientes de haber ingresado a la empresa, mediante la presentación del formulario 1402.

Procedimiento para el cálculo de seguro social obligatorio (S.S.O.) tanto para el personal empleado y/o obrero.

En la Contraloría General del Estado Monagas la retención del seguro social se hace mensualmente, es decir en la segunda quincena, tanto para los empleados y obreros.

Tomando en consideración las siguiente formula.

$$\text{Salario semanal} = \frac{\text{SM} \times 12 \text{ meses}}{52 \text{ semanas}};$$

Donde actualmente el salario máximo sobre el cual podrá cotizar un trabajador es de los cinco (5) salarios mínimos. Por lo tanto si devenga más de esa cantidad mensual, el salario de cotización se calculará sobre dicho informe. Por ejemplo un

trabajador de nómina mayor “jefe de atención ciudadana y control comunitario” que devenga un salario fijo mensual de Bs. 1.430.000, el cálculo será el siguiente:

$$\text{Salario semanal} = \text{Bs. } 1.430.000 \times 12 \text{ M} \div 52 \text{ sem} = 330.000$$

Según el artículo 102 del reglamento las cotizaciones al seguro social obligatorio se deben desde el primer día de cada semana, por lo que la aportación mensual tanto de los trabajadores como de los patronos, será de tantas cotizaciones semanales como días lunes contenga cada mes.

La Contraloría General del Estado Monagas, está clasificada como de riesgo medio, contando con un régimen parcial para el pago de cotización del seguro social, donde el aporte patronal es del 4% y al trabajador se le retiene el 2%. Ejemplo:

Para un mes que contenga cuatro (4) lunes, el cálculo es el siguiente cotización para empleados y obreros:

Trabajador	Salario Semanal de Cotización	Cotización Semanal (2%)	Cotización a Retener (4 Sem)
Rita Rivas Auditor Interno XX	330.000	6.600	26.400
Total	330.00	6.600	26.400

Nota: Esta retención se realiza el día treinta (30) de cada mes.

Aporte Patronal por Seguro Social:

Todo patrono debe aportar una cantidad de recursos al seguro social, donde se aplicará un porcentaje que corresponde al nivel de riesgo que ha sido clasificada la empresa y a la suma de los salarios de cotización de los trabajadores.

En el caso de la contraloría se clasifica de riesgo medio y se aplica el 4%. Como ejemplo de lo anteriormente señalado tenemos lo siguiente; que es aplicado tanto para los empleados como para los obreros.

Unidad de atención ciudadana y control comunitario	Salario Semanal de Cotización	Cotización Semanal (4%)	Cotización a Retener (4 Sem)
	330.000	13.200	52.800
Total	330.00	13.200	52.800

Ley de Política Habitacional (LPH).

La ley que rige la materia según decreto establece que el aporte de los funcionario es del 1% de su remuneración, mientras que el aporte patronal esta constituido por el 2% de lo erogado por concepto de remuneración.

Procedimiento para inscribir al personal del nuevo ingreso en la Ley de Política Habitacional (LPH).

Al ingresar un personal nuevo, se llena una solicitud de apertura de cuenta para enviarla a la entidad bancaria correspondiente. Por lo que al trabajador se le comienza a retener la cantidad correspondiente al 1% de su salario mensual.

Por ende mensualmente se le debe llenar una planilla a la entidad bancaria, donde se especifiquen todos los trabajadores, contribuyentes, el monto detenido y el aporte del organismo. Además dicha planilla será dirigida a la dirección de administración y presupuesto para que elabore el cheque y realice el pago al banco.

En el caso de que el trabajador o funcionario haya sido contribuyente a través de otra entidad bancaria, se debe notificar a éste la unificación de las cuentas.

Procedimiento para el cálculo de la Ley de Política Habitacional (LPH) tanto para el personal empleado y/o obrero.

Ejemplo:

Un empleado que devenga una remuneración mensual de Bs. 628.837, el cálculo será el siguiente:

$$\text{LPH} = \text{sueldo mensual} \times 1\%$$

$$\text{LPH} = 628.837 \times 1\% = 6.288,37$$

Anticipo de prestaciones sociales.

Procedimiento para tramitar los anticipos sobre prestaciones sociales solicitados tanto por el personal administrativo como obrero.

El funcionario envía una carta al contralor con copia a la Unidad de Recursos Humanos donde se hace la solicitud del anticipo. Después que el contralor la autoriza la envía a la Unidad de Recursos Humanos donde se llevan los datos referentes a fecha de ingreso, prestaciones, intereses sobre prestaciones y el número de prestamos concedidos, para el cálculo de la antigüedad acumulada, que deberá ser imprimida y dirigida a administración y presupuesto acompañado de memorando más recibo de pago. Para que esta entidad la apruebe y proceda a la elaboración del cheque.

Una vez autorizado el pago la secretaria de administración y presupuesto llama la persona solicitante quien recibe el cheque y firma el comprobante de estar conforme.

Caja de Ahorro.

Es una asignación cuando ésta es el aporte que da el patrono a la misma de un 10% del sueldo que devenga el funcionario. En tal sentido es considerado un mecanismo que permite proteger el ahorro del trabajador. Sin embargo, no se encuentra registrada, por lo se logro su establecimiento por convención colectiva y se le otorgo por nombre CATRAGEM que significa Caja de Ahorro de los Trabajadores de la Contraloría General del Estado Monagas, donde el límite de prestamos es un 80% de lo que el trabajador tenga ahorrado, pagando intereses una sola vez sobre el monto recibido.

En cuanto a los retiros parciales, le otorgan un 50% cuando se hacen retiros por enfermedad, mientras un 75% para adquisición de vivienda y un retiro total cuando el trabajador decide desincorporarse de la caja de ahorro.

En caso de que el trabajador se retire de la caja de ahorro debe esperar un año para poder reincorporarse nuevamente a ésta.

Ejemplo:

Una empleada con un sueldo mensual de 628.837 Bs., el aporte patronal, será el siguiente:

Aporte patrono y/o trabajador = SM x 10%

Caja de ahorro (aporte de patrón) = 628.387 x 10% = 62.883,70

Caja de ahorro (aporte del trabajador) = 628.837 x 10% = 62.883,70

Total caja de ahorro = 125.767,40

Bono Vacacional.

Según el artículo 223 de la LOT, “los patronos pagaran al trabajador en la oportunidad de sus vacaciones, además del salario correspondiente, una bonificación especial para su disfrute equivalente a un mínimo de siete (7) días de salario más (1)

un día por cada año a partir de la vigencia de esta ley hasta un total de veintiún (21) días de salario”.

Vacaciones – Bono Vacacional Fraccionado.

El artículo 225 de la LOT establece:

Cuando la relación de trabajo termine por causa distinta al despido justificado antes de cumplirse el año de servicio ya sea que la terminación ocurra durante el primer año o en las siguientes, el trabajador tendrá derecho a que se le pague el equivalente a la remuneración que se hubiera usado en relación a las vacaciones anuales, de conformidad con lo previsto en los artículos 219 y 223 de esta ley, en proporción a los meses completos de servicio durante ese año, como pago fraccionado de las vacaciones que le hubieran correspondidos.

Nota: El artículo 226 dice ”que el trabajador deberá disfrutar las vacaciones de manera efectiva. Mientras exista la relación de trabajo el convenio mediante el cual el patrono paga la remuneración de las mismas sin conceder el tiempo necesario para que el trabajador las disfrute, se verá obligado a concedérselas con su respectiva remuneración, sin que pueda alegar en su favor el hecho de haber cumplido anteriormente con el requisito del pago”.

Ejemplo:

La empleada Rita Rivas ingresó el 01/04/1998.

Años de servicios 6

Sueldo mensual ÷ 30 días = salario diario

628.837 Bs. ÷ 30 días = 20.961 Bs.

donde el salario diario por los días del bono es igual a total a cobrar por bono vacacional, entonces:

20.961 Bs. por 43 días = 901.323 Bs.

A la empleada Rita Rivas le tocará un bono vacacional de Bs. 901.323.

RECOMENDACIONES

- Producir mejoras en cuanto a la infraestructura y/o ampliación del espacio físico.
- La gerencia debe abocarse a la dotación de equipos computarizados y mobiliarios de oficina.
- Implantar un sistema que evalúe de manera constante los resultados de la supervisión, a fin de aplicar los correctivos en caso de ser necesario.
- Promover programas de inducción en cuanto a las normas y procedimientos establecidos en cada manual.
- Dictar con regularidad cursos de mejoramiento profesional a los funcionarios de dicho organismo.
- Establecer sistemas de incentivos monetarios, que estimulen el rendimiento de los empleados.
- Otorgar mejoras salariales acorde con las necesidades presentes. No obstante se debe exigir un presupuesto que permita cumplir con los compromisos que posee la Contraloría General del Estado.
- Se le debe dar mayor celeridad a los ascensos y promociones del personal.
- Dar mayor reconocimiento a la labor que cumplen los empleados.
- Establecer canales de comunicación más efectivos entre los funcionarios que laboran en la Unidad de Recursos Humanos y los demás departamentos con los cuales se relaciona.

CONCLUSIONES

El análisis de los resultados obtenidos en este estudio condujo a las siguientes conclusiones:

- Poca disponibilidad de la gerencia para que se dicten cursos de capacitación y adiestramiento a los funcionarios, y que estos sean realizados con más frecuencia y de acuerdo a las necesidades presentes.
- Inexistencia de un sistema moderno que permita controlar la entrada y salida del personal que allí labora.
- Falta de objetividad en las políticas y las prácticas en materias de remuneración.
- No se cuenta con la disponibilidad presupuestaria para aumentos de sueldos (sistema de remuneración adecuados al cargo del funcionario).
- Inconformidad de los empleados por no tener un mayor espacio físico.
- Carencia de mobiliarios de oficina y equipos computarizados
- Se ejecutan con poca regularidad las promociones y ascensos en dicho organismo, lo cual induce a que los empleados se sientan desmotivados por no ver reconocido su esfuerzo en el desempeño de sus actividades.
- Inestabilidad en la permanencia de un funcionario en su puesto, producto de la existencia de conflictos laborales y las influencias políticas.
- El personal no recibe motivación alguna por parte de su jefe inmediato, lo que ocasiona insatisfacción en éste.

- No existe una efectiva comunicación entre los empleados de la Unidad de Recursos Humanos y las demás dependencias de la Contraloría General del Estado.

BIBLIOGRAFÍA

LEY DE LA CONTRALORÍA DEL ESTADO MONAGAS.

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO.

LEY DE SEGURO SOCIAL OBLIGATORIO

LEY DE POLÍTICA HABITACIONAL.

MANUAL DE AUDITORIA INTERNA DE LA C. G. EDO. MONAGAS.

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO MONAGAS.

REGLAMENTO INTERNO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO MONAGAS.

ROSEMBERG, T. M. **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano / Centrum. España 1983.

SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación**. El Cid Editor, Caracas.

VILLEGAS, José Manuel. Desarrollo Gerencial. **Primera Edición 1991**.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA.
NÚCLEO DE MONAGAS



CUESTIONARIO
Aplicado al Personal de la Unidad de Recursos Humanos de la
Contraloría del Estado Monagas

El Presente Instrumento, tiene como Finalidad Recolectar Información, de gran Utilidad para Nuestra Investigación por lo cual se Agradece su Mayor Objetividad al Responder las Preguntas.

Gracias por su Colaboración

Atentamente
Br.: Baquero Nancy
Br.: Baquero Lolimar

Fuente: cuestionario Aplicado por el Equipo Investigador

Maturín, Agosto 2004

1.- ¿Conoce usted la Misión de la Unidad de Recursos Humanos?

Sí _____

No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, especifique.

2.- ¿Qué Grado de Instrucción tiene usted?

Educación Primaria _____

Bachillerato _____

Técnico Superior _____

Universitario _____

3.- ¿Qué Tiempo tiene usted desempeñando su cargo?

Menos de 1 año _____

De 1 a 2 año _____

De 3 a 4 año _____

De 5 o más años _____

4.- ¿Se encuentra usted satisfecho por el rendimiento de la unidad de Recursos Humanos?

Altamente Satisfecho _____

Medianamente Satisfecho _____

Poco Satisfecho _____

Totalmente Insatisfecho _____

5.- ¿Ha demostrado algún interés la Unidad de Recursos Humanos en proporcionar instrucción, capacitación y adiestramiento al personal?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A Veces _____

Nunca _____

6.- ¿Con qué regularidad la Unidad de Recursos Humanos otorga promociones y ascensos?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A Veces _____

Nunca _____

7.- ¿Ha sido usted objeto de evaluación del desempeño?

Sí _____

No _____

8.- ¿Con qué frecuencia la unidad de Recursos Humanos realiza las evaluaciones de desempeño a los empleados?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A Veces _____

Nunca _____

9.- ¿Cuáles de los siguientes incentivos y reconocimientos le ha proporcionado la empresa?

a.) Aumento de Sueldo _____

b.) Cursos de Capacitación _____

c.) Condiciones Físico, Ambientales Apropriados _____

d.) Estabilidad Laboral _____

e.) Reconocimientos No Monetarios (Placas, Botones, Certificado, Deficiencia) _____

f.) Otros, Especifique _____

10.- ¿Con qué frecuencia la unidad de Recursos Humanos aplica planes de incentivos y motivación?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A Veces _____

Nunca _____

11.- ¿Es usted supervisado?

Sí _____

No _____

12.- Con qué frecuencia la Unidad de Recursos Humanos revisa y controla la ejecución de las actividades del personal?

Siempre _____

Casi Siempre _____

A Veces _____

Nunca _____

13.- ¿Considera usted que se dispone de un espacio físico acorde con las actividades desempeñadas?

Sí _____

No _____

En caso de ser negativa especifique su respuesta.

14.- ¿Cree usted que las políticas de remuneración son efectivas?

Sí _____

No _____

Por que _____

15.- ¿Cree usted que las políticas de remuneración se ajustan a las necesidades del mercado laboral?

Sí _____

No _____

Porque _____

16.- ¿Considera usted que existe una efectiva comunicación entre el personal de la Unidad de Recursos Humanos y los demás departamentos?

Sí _____

No _____

Porque _____