



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



**RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS  
DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN  
DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA  
GOITICOA.**

Línea de Investigación:  
Gestión de las Personas.

Autoras:  
Acosta, Zandra C.I.: 22.405.496  
Calzadilla, Brooke C.I.: 21.088.608

**Bárbula, Marzo 2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



**RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS  
DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN  
DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA  
GOITICOA.**

Autoras:

Acosta, Zandra C.I.: 22.405.496

Calzadilla, Brooke C.I.: 21.088.608

Trabajo de Grado Presentado ante la Escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

**Bárbula, Marzo 2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



## CAMBIO DE TÍTULO

Yo, Ylvia Yasmin Padrino, en calidad de tutora asignada para el trabajo de grado titulado **“LA RETROALIMENTACIÓN EN LA EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL COMO ESTRATEGIA PARA LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES”** , y que me es presentado por las bachilleres Acosta Zandra, C.I.: 22.405.496y Calzadilla Brooke, C.I.: 21.088.608 para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, sugiero cambio del título de este trabajo por **“RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA GOITICOA”**.

A los 22 días del mes de Enero del año 2016.

---

Ylvia Yasmín Padrino Blanco  
C.I.: V-09.481.083  
TUTORA



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



**RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS  
DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN  
DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA  
GOITICOA.**

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Sociales y Económicas  
Por: Ylvia Yasmín Padrino Blanco

---

C.I.: V-09.481.083

**Bárbula, Marzo 2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el trabajo de grado titulado **“RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA GOITICOA”**, Presentado por las bachilleres Acosta, Zandra C.I.: 22.405.496 y Calzadilla, Brooke C.I.: 21.088.608 cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

---

Profesora: Ylvia Yasmín Padrino Blanco

C.I.: V-09.481.083

TUTORA

**Bárbula, Marzo2016**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA GOITICOA”**. Presentado por Acosta, Zandra C.I.: 22.405.496 y Calzadilla, Brooke C.I.: 21.088.608 para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

C.I.:

Firma:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos a lo largo de la carrera y porque con su bendición y protección me llenó de sabiduría y paciencia para lograr mis sueños más anhelados y vencer los obstáculos que encontré en el camino.

A mis padres, porque sin su apoyo nada hubiese sido posible. Gracias mamá, Gracias papá, por infundir en mí la lucha y el deseo de superación, por motivarme en los momentos de desesperación y resaltar su apoyo incondicional cuando más lo necesité. A Uds., mi tesis, mis logros y mi vida entera.

A mis Abuelos Alecia y José y a mis Hermanos, Luijen, Zaira, Zareth y Zara, Uds. son mi ejemplo a seguir, gracias por su infalible apoyo y constante ayuda.

A Natasha Hidálgo, Prof. Ylvia Padrino, Prof. Bruno Valera y a todos quienes directa o indirectamente formaron parte de esta lucha. ¡Lo logramos!

Acosta, Zandra

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios en primer lugar por permitirme alcanzar esta meta.

A mi mamá por darme la vida e incentivar me siempre a mi superación profesional, inculcándome los valores de perseverancia, compromiso y responsabilidad.

A mi compañera de Tesis Zandra Acosta, porque sin su apoyo nada de esto hubiese sido posible.

A Natasha Hidálgo por su constante apoyo y por tendernos una mano amiga en el momento que más lo necesitamos.

Calzadilla, Brooke



## **DEDICATORIA**

Le dedico éste trabajo de grado a mis padres y hermanos, que me han enseñado a valorar cada uno de los detalles que la vida me ofrece, por sus esfuerzos que son lo que permite que hoy en día logre una meta más en mi vida, por enseñarme que las cosas se hacen con cariño, esfuerzo y dedicación y que de esa manera siempre se obtienen buenos resultados. A mis sobrinos Fabián, Helena y Marcelita por ser mi motor de arranque y mi motivación para seguir adelante.

A ustedes este logro. Gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas.

Acosta, Zandra



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



**RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS  
DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN  
DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA  
GOITICOA**

Autoras: Acosta, Zandra  
Calzadilla, Brooke  
Tutora: Ylvia Padrino  
Marzo 2016

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo general “Analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa”. Fue una investigación de tipo Descriptiva con diseño de Campo, con una población de 52 trabajadores y una muestra estratificada del 30% de la población. Para la recolección de datos se elaboró el consentimiento informado y un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario, con opción de respuesta “SI” o “NO”. Con los resultados obtenidos se describieron algunas mejoras en el sistema de evaluación del desempeño aplicado en la organización tales como: Desarrollar un programa de capacitación para la retroalimentación; Apoyar la participación del empleado en la realización de planes de trabajo en el sistema de evaluación del desempeño; Establecer acuerdos entre supervisor y colaborador directo; Fomentar la costumbre del reconocimiento dentro del proceso de retroalimentación como una herramienta de incentivo al trabajador; Monitorear y hacer seguimiento a los planes propuestos y Trabajar conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos en cuanto a la formación de los evaluadores y capacitación de los evaluados.

**Palabras Claves:** Retroalimentación, Comunicación, Sistema, Evaluación, Desempeño.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
TRABAJO DE GRADO



**RETROALIMENTACIÓN EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE CIGARRILLOS  
DEL ESTADO CARABOBO, UBICADA EN LA CARRETERA VÍA SAN  
DIEGO, ZONA INDUSTRIAL CASTILLITO, CALLE LOPE MENDOZA  
GOITICOA**

Autoras: Acosta, Zandra  
Calzadilla, Brooke  
Tutora: Ylvia Padrino Blanco  
Marzo 2016

**SUMMARY**

This study had as a major purpose to "Analyze the feedback in the evaluation system of performance, inside the production of cigarettes' filters in a cigarette manufacturer company in the state of Carabobo, located San Diego highway, Castillito industrial zone, Lope Mendoza Goiticoa Street". It was a descriptive research with a participatory design, using 52 workers as subjects for this study and a structured sample representing 30% of the subjects. Data of this study was gathered by using a questionnaire with a "YES" or "NO" option only. With the obtained results, it was possible to describe some improvements in the evaluation system of the performance applied to the company, such as: to develop a training program for feedback; to support employee's input in the making of plans of action in the evaluation system of performance; to establish direct arrangements between supervisors and subordinates; to promote the habit of recognition inside the feedback process as a tool to encourage employees; to monitor and follow up the established plans and to work alongside Human Resources department when it comes to training assessors and qualification of the assessed.

**Keywords:** Feedback, Communication, System, Evaluation, Performance.

## ÍNDICE

	<b>pág</b>
AGRADECIMIENTOS .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
RESUMEN .....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
INTRODUCCION .....	xvii
<b>CAPÍTULO I - EL PROBLEMA .....</b>	<b>19</b>
Planteamiento del Problema .....	19
Objetivos de la Investigación .....	24
<i>Objetivo General</i> .....	24
<i>Objetivos Específicos</i> .....	24
Justificación de la Investigación.....	25
<b>CAPITULO II - MARCO TEORICO REFERENCIAL .....</b>	<b>28</b>
Antecedentes de la Investigación .....	29
Referente Teórico. ....	35
<i>Teoría de las Expectativas (1964)</i> .....	35
Bases Teóricas .....	38
<i>Desempeño Laboral</i> .....	38

<i>Retroalimentación</i> .....	41
<i>Evaluación del Desempeño</i> .....	44
<i>Objetivos de la Evaluación del Desempeño</i> .....	48
<i>Sistema de la Evaluación del Desempeño</i> .....	49
<i>Importancia de la Evaluación del Desempeño</i> <i>Basada en la Retroalimentación</i> .....	52
<i>Beneficios de la Evaluación del Desempeño</i> <i>Basada en la Retroalimentación</i> .....	53
<i>Comunicación Asertiva en la Supervisión</i> .....	55
<i>Proceso Productivo</i> .....	57
<i>Capacitación</i> .....	59
<i>Capital Humano</i> .....	61
Bases Legales.....	63
Definición de Términos Básicos.....	66
<b>CAPITULO III – MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>71</b>
Nivel de la investigación.....	71
Diseño de la investigación .....	72
Población .....	73
Muestra .....	74
Técnicas de recolección de datos.....	76
Instrumento de recolección de datos .....	76

Fuentes de información.....	77
Procesamiento de análisis de datos.....	78
Cuadro Técnico Metodológico .....	79
Cuadro Técnico Metodológico (Continuación) .....	80
<b>CAPITULO IV - ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
CONCLUSIONES .....	113
RECOMENDACIONES .....	117
LISTA DE REFERENCIAS.....	119
ANEXOS .....	126

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.....	38
Ilustración 2.....	43
Ilustración 3.....	46
Ilustración 4.....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	45
Tabla 2.....	73
Tabla 3.....	75
Tabla 4.....	75
Tabla 5.....	79
Tabla 6.....	80
Tabla 7.....	82
Tabla 8.....	86
Tabla 9.....	91
Tabla 10.....	97
Tabla 11.....	101
Tabla 12.....	105
Tabla 13.....	108
Tabla 14.....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	82
Gráfico 2 .....	87
Gráfico 3 .....	91
Gráfico 4 .....	97
Gráfico 5 .....	101
Gráfico 6 .....	105
Gráfico 7 .....	109
Gráfico 8 .....	111



## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de desempeño laboral, se hace referencia al rendimiento global del empleado, el cual tiene un impacto determinante en la consecución de los objetivos organizacionales, y por lo general, al desarrollar el punto de la eficiencia y las expectativas, se tiende a profundizar en el tema de la retroalimentación de éste desempeño. Así, la mayoría de los trabajadores desean obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades para conocer y entender el rendimiento que se espera de ellos.

En este sentido, los trabajadores que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño de los mismos en forma individual, a fin de conocer los resultados enfocados en los factores y criterios de evaluación que establece la entidad de trabajo, y así contar con una base objetiva para decidir las acciones que pueden tomar, orientándose en una comunicación asertiva que permita la transmisión cordial de información del supervisor a sus colaboradores directos.

Por lo expuesto, es necesaria la implementación de un sistema formal y sistemático de retroalimentación, para que los supervisores, gerentes y todos quienes lleven a su cargo la dirección de otros empleados, puedan identificar fácilmente a quienes cumplen, exceden o no satisfacen las expectativas de sus funciones y, aunado a esto que el proceso de retroalimentación en la evaluación del desempeño sirva de apoyo a los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación de los recursos humanos, incluso en las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más que

dependen de la información sistemática del empleado resultante de la evaluación del desempeño.

Por consiguiente, los supervisores deben retroalimentar y reforzar a los trabajadores para el logro efectivo de sus funciones, esto sin duda implica un reforzamiento de los aspectos positivos y la corrección de los deficitarios. La información que los trabajadores obtienen de los supervisores sobre su propio desempeño, debe ser favorable y generar un estímulo positivo que aumente la probabilidad de que en situaciones futuras el empleado supere su nivel de desempeño.

Por ello, la presente investigación analiza la retroalimentación del sistema de evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores que laboran en el área de producción de filtros para cigarrillos, en una empresa manufacturera de cigarrillos, ubicada en San Diego, Valencia, estado Carabobo.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos: el **CAPÍTULO I** contiene el planteamiento, objetivos y justificación de la investigación, seguidamente el **CAPÍTULO II** presenta los antecedentes, referente teórico, bases teóricas y legales que sustentan el estudio. Luego, el **CAPÍTULO III** en el cual se explica el nivel, tipo y diseño de investigación, la población y muestra tomada y, las técnicas e instrumento de recolección de datos utilizado. Una vez culminado el capítulo III, se expone el **CAPÍTULO IV** en el cual se analizan los resultados obtenidos. Por último, las conclusiones y recomendaciones, en donde se presentan algunas mejoras según los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos aplicado.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

En la actualidad, el desarrollo industrial y la optimización de los procesos productivos a través de la calidad, ha impactado a diversas organizaciones a nivel mundial, aceptando algunas de ellas tener que adaptarse a los cambios evolutivos y, otras por el contrario resistiéndose y manteniéndose bajo la antigua operatividad. Así, a medida que van cambiando ciertos elementos del proceso, cambia también la forma de administrar el capital humano, de tal manera que la necesidad de orientar, evaluar, capacitar, remunerar y motivar al personal se vuelve primordial para lograr garantizar el éxito de la organización. En concordancia, Montoya, C. (2009:2) afirma que “para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones, es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado.”

En este sentido, para que una organización logre alcanzar un considerado nivel de eficiencia, es necesario que trabajen en ambientes que representen un reto, que sean participativos y que cuenten con un personal que se sienta incentivado e identificado con la organización, es por ello que el capital humano debe ser considerado como un activo esencial y fundamental dentro de la misma, por lo que el personal directivo deberá tenerlos presente en todo momento para las estrategias de producción.

En consecuencia, la eficiencia requerida en las funciones que realiza el capital humano dentro de la organización, debe ir orientada y organizada por sus supervisores, implicando el desarrollo de una estructura intencional de papeles, para lograr el desempeño deseado mediante la utilización de un sistema evaluativo, que permita mantener una comunicación asertiva entre ellos, como lo es la “Evaluación del Desempeño Laboral”, que según Werther, W. y Davis, K. (2006:295), “es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”.

A efectos de esta investigación, resulta importante mencionar que algunas empresas del sector tabacalero a nivel internacional, han resaltado en diferentes oportunidades la importancia de estimular el más alto desempeño de sus trabajadores, luego de haber identificado interesantes áreas de oportunidades en éste ámbito. En Chile, por ejemplo, existe una empresa tabacalera en la que el personal directivo, a mediados del año 2005, estableció un diálogo con sus colaboradores directos, que permitió a ésta organización conocer las expectativas de los trabajadores en cuanto a la proyección de sus carreras y, que la organización pudiera expresar los objetivos que esperaban lograran los trabajadores con la mayor eficiencia posible.

Así, con el diálogo efectuado en la empresa antes mencionada, se entendió en la misma, la importancia de implementar un sistema que permitiera evaluar el rendimiento del empleado y poder sacar provecho de los resultados de esta evaluación a través de un proceso de retroalimentación. Hoy en día esta empresa del sector tabacalero es reconocida como una de las primeras organizaciones en su país que

promueve la capacitación y formación de los empleados y, actualmente comercializa y atiende de manera directa a más 28 mil clientes en todo el territorio chileno.

En concordancia con lo expuesto, Padrino, Y. (2000:50), resalta la importancia de la evaluación del desempeño al exponer que el objetivo básico de este sistema es el, "mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa" y, en general su aprovechamiento se considera positivo y revelador de ciertas tendencias o pautas que pueden ayudar a "diagnosticar" alguna situación presentada. Además, Montoya, C. (2009) afirma que:

La evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional (p.3).

Aunado a esto, Sánchez, J. (2011) expone que:

Uno de los motivos más importantes por el que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación y control de gestión de sus recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos institucionales establecidos. (p.140).

En este sentido, puede decirse que se requiere la existencia de una retroalimentación entre quien aplica la evaluación del desempeño y el personal que la recibe, Oca, I. (2011:01) expone que la retroalimentación

“Sirve para reflejar a los demás, cuáles comportamientos pueden seguir realizando los efectos positivos que causan sobre los otros, o cuáles modificar o cambiar en función del impacto negativo que ejercen”. En esta ocasión, el reflejo de la información deberá expresar la manera en que los trabajadores cumplen sus actividades, entendiendo estos qué deben hacer, cómo realizar las tareas y de qué manera se está llevando a cabo el proceso, además de identificar oportunidades para incentivar a la superación de su propio desempeño, en los términos que la organización lo tenga definido.

A tal efecto, la retroalimentación en las evaluaciones de desempeño del personal, se torna un factor fundamental para alcanzar un nivel de eficiencia acertado dentro del ámbito empresarial, pues como bien expone Oca, I. (2011:01), “La retroalimentación o feedback no es un reto, una crítica, una censura o una opinión. Es una forma de hacer que la persona mejore a partir del entendimiento de su performance observada desde afuera”. En otras palabras, hace posible incentivar y comunicar de forma clara y asertiva al trabajador, las expectativas del desempeño laboral, proporcionándoles oportunidades adecuadas de desarrollo y aprendizaje.

En este mismo orden de ideas, Ion, G.; Silva, P. y Cano, E. (2013), afirman que:

El feedback se relaciona con la evaluación y se destaca su utilidad tanto para los que lo reciben como para los que lo ofrecen, en concreto proporcionan a los estudiantes competencias colaborativas para valorar desde una perspectiva crítica los trabajos de los demás”. (p.286).

Es aquí donde la investigación gira hacia una empresa manufacturera de cigarrillos, ubicada en el municipio San Diego, Valencia, estado Carabobo, donde a través de comentarios informales, se ha notado descontento e inconformidad en los trabajadores con respecto a la evaluación de su desempeño, ya que éstos desconocen los criterios y factores con que son evaluados por sus supervisores inmediatos y, sólo son informados sobre si lograron o no la meta productiva, de tal manera que a pesar de que la empresa cuenta con un buen sistema de evaluación del desempeño, la retroalimentación es pobre entre supervisores y trabajadores. Sin embargo, al lograr los objetivos establecidos, los trabajadores son retribuidos con un bono de desempeño que alcanza una suma igual a cuatro veces su salario básico.

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la opinión sobre el proceso de retroalimentación que tienen los trabajadores del área de producción de filtros para cigarrillos de la empresa manufacturera de cigarrillos ubicada en el municipio San Diego, Valencia, estado Carabobo? ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño laboral aplicado en la empresa objeto de estudio? ¿Qué mejoras podrían describirse para la evaluación del desempeño en la empresa manufacturera de cigarrillos?

## **Objetivo General**

Analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos, de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona Industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.

## **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la opinión de los trabajadores sobre el proceso de retroalimentación de la empresa objeto de estudio.

Identificar las debilidades y fortalezas de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño aplicada a la organización objeto de estudio.

Describir el proceso de retroalimentación como mejora en el sistema de evaluación del desempeño, de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.



## **Justificación de la Investigación**

En la actualidad, las empresas con visión de futuro están tomando medidas para aplicar mecanismos que evalúen el desempeño, poniendo en práctica operaciones innovadoras y garantizando resultados óptimos para lograr con ello una mejora en el rendimiento de sus trabajadores. Estas empresas han entendido que todo empleado necesita una comprensión clara de los objetivos individuales y organizacionales, además de un incentivo hacia la consecución eficiente de los mismos.

Es por lo anterior, que Montoya, C. (2009) afirma que:

Las organizaciones se han visto en la necesidad de crear un método que les dé la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas, y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño. (p.1)

En consecuencia, la presente investigación, tomando en cuenta lo expuesto por Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011:58) quienes indican que la “justificación debe sustentarse en los hechos observados en la realidad que generan un interés por profundizar en el conocimiento del asunto planteado.”, encuentra su justificación en estudios que afirman que una óptima evaluación del desempeño laboral, debe apoyarse en la retroalimentación de todo el proceso al que fue sometido el trabajador evaluado.

Es importante resaltar que tal como lo establece Ávila, P. (2009:7), “para poder dar retroalimentación, hay varios criterios que se deben tener en cuenta para que ésta sea constructiva, es decir, ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara “. Así, recibir una retroalimentación oportuna, permite a los trabajadores hacer ajustes apropiados en su comportamiento y desempeño, de tal forma que puedan alcanzar las metas fijadas ya sea por la organización o por sus supervisores inmediatos, incentivados por el deseo de recibir recompensas que ofrece la organización por un óptimo desempeño laboral.

Asimismo, ésta investigación pudiera ser de utilidad para quienes aplican evaluaciones de desempeño al personal que produce filtros para cigarrillo, en la empresa manufacturera de cigarrillos ubicada en el estado Carabobo, carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa, para lograr implementar una efectiva evaluación del desempeño, en la cual se haga uso de una oportuna retroalimentación en conjunto con los trabajadores, a fin de que estos se sientan incentivados a mejorar en sus labores, alcanzando las metas requeridas a través del aprendizaje generado, pues como expone Ávila, P. (2009:11) “El aprendizaje es un proceso reflexivo que se beneficia del compromiso que se genera con la evaluación, incluidos los métodos para obtener retroalimentación clara y completa de cómo la persona se está desempeñando y cómo podría desempeñarse mejor”.

Aunado a esto, la investigación favorece a la sociedad al recibir un servicio eficiente y de calidad por parte de la organización, ya que ésta poseerá un personal que conoce la finalidad de sus actividades y la forma en

que deben llevar a cabo la realización de sus tareas para lograr resultados positivos y eficientes. Finalmente, servirá como antecedente para investigaciones futuras que se planteen la misma problemática, en la cual se resalte la importancia de la retroalimentación dentro de un sistema de evaluación del desempeño.

Por último, éste proceso investigativo permitirá conocer de cada uno de los trabajadores las debilidades y fortalezas que le caracterizan en el desempeño laboral, resaltando tanto los aspectos o comportamientos que podrán seguir realizando o que deban mejorar, como aquellos que definitivamente deberán anular, logrando así alcanzar ciertas mejoras individuales que finalmente y sin duda alguna llevaran a una mejora global del departamento y de la organización en general.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo, se incorporan los elementos centrales de orden teórico que orientan el estudio, los mismos se relacionan con el tema de investigación y el problema expuesto. Respecto a esto, Tamayo, M. (1999:145) establece que “el marco teórico ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”.

Éste marco, aborda las características del problema en estudio, las cuales a su vez constituyen las variables que permitirán llevar a cabo el presente trabajo de investigación. No se trata simplemente de invocar un autor que inscribe alguna investigación afín, y menos aún se limita a una lista de definiciones de términos, sino que da cuenta de cada una de las categorías de análisis y de las relaciones teóricas entre ellas.

Así, para Sabino, C. (1992:43) “el marco teórico está estrechamente ligado al mismo planteamiento del problema, y en los hechos ambas cosas se van desarrollando casi simultáneamente.” Por consiguiente, se expone a continuación el marco teórico referencial de la presente investigación, que comprende los antecedentes afines al objeto de estudio, referente teórico, y bases teóricas, los cuales, a su vez, y según lo expuesto, sustentan, dan forma y sentido al presente trabajo de grado.

## **Antecedentes**

Según Arias, F. (2006:14), los antecedentes de la investigación “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. Es por ello que a continuación se presenta una muestra de estudios relacionados con el objeto de la presente investigación:

García, R. (2011) en su trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, de la Universidad de Oriente (UDO), titulado ***“Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre.”*** Estableciendo como objetivo general, analizar el proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del municipio Sucre, estado Sucre.

Ésta investigación, de tipo descriptiva con diseño de campo, tomó una población representada por el personal administrativo del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, los cuales sumaron la cantidad de 29 personas. Las técnicas que sirvieron de apoyo para la recolección de la información fueron “Análisis Documental” y “Entrevista Estructurada”, tomando el “cuestionario” como instrumento de recolección de datos y cuyos resultados fueron tabulados en cuadros con cifras absolutas y relativas.

Asimismo, en la investigación se indica que uno de los principales beneficios que brinda la evaluación del desempeño, es que permite a los empleados conocer sus fortalezas y debilidades, además de las expectativas que puedan tener los jefes acerca del desempeño de sus labores. En éste sentido se puede decir que la investigación sirve de orientación al presente trabajo de grado, ya que confirma la importancia de la retroalimentación entre los supervisores y su personal a cargo como estrategia para mantenerlos incentivados hacia su superación personal y logro de los objetivos, puesto que son informados de cómo están siendo evaluados, qué se espera de ellos y lo posible a mejorar, entre otros, para así alcanzar la meta establecida.

Aranguren, M. (2011) en su trabajo de especialización, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, titulada **“Análisis del Modelo de Evaluación de Desempeño Aplicado en Empresas del Sector Avícola”**, la cual desarrolló un objetivo general enmarcado en analizar el modelo de evaluación de desempeño, a fin de determinar su alineación con la estrategia organizacional.

Fue una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo. Se aplicó una encuesta semi-estructurada y un cuestionario basado en la escala de Likert. La muestra seleccionada fueron los involucrados en el proceso de evaluación (Departamento de Gestión Humana, personal supervisorio y trabajadores). Se realizó un análisis cuanti-cualitativo, detectando debilidades y fortalezas del sistema, tales como: los resultados arrojados son considerados sólo para la asignación de recompensas salariales, los criterios utilizados en el formato de evaluación no guardan relación con las funciones desempeñadas; situación que genera desconfianza en los resultados, ya que el mismo no proporciona información directa, oportuna y veraz de la

actuación de los colaboradores con relación a la ejecución de sus funciones y logro de objetivos.

En éste sentido, el trabajo sirve de referencia a ésta investigación porque en él se ha estudiado la evaluación del desempeño, en empresas del sector avícola, en dónde se presenta una situación similar a la del objeto de estudio de éste trabajo, pues se percibe el descontento de los trabajadores con respecto a los factores y criterios de la evaluación del desempeño aplicada. concluyendo que el modelo de evaluación del desempeño debe estar adaptado a las necesidades de la organización y que permita suministrar información tanto cuantitativa como cualitativa del rendimiento del trabajador evaluado, al mismo tiempo que permita establecer la planificación de estrategias que contribuyan al crecimiento y desarrollo del personal perteneciente a los colaboradores de la empresa

Seijas, R. (2011) en su trabajo de investigación para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, titulado ***“Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre.”*** Teniendo como objetivo general, diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano para la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, según el modelo de competencias planteado por Martha Alles.

Dicha investigación, se circunscribe en el modelo de investigación de campo, ya que se obtuvo la información necesaria directamente de la realidad en estudio. Para la recolección de datos se emplearon las técnicas de “observación, entrevista y cuestionario”. Fue realizado un análisis

cuantitativo y cualitativo de todos los datos obtenidos, que permitió estructurar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ajustado a la realidad organizacional, para la evaluación de los trabajadores según sus cargos, además de alinear el proceso de evaluación del desempeño con los objetivos, la misión y la visión de la organización.

Asimismo, se tomó como población al total de las 52 personas que laboral en la sede de la Fundación Regional “El Niño Simón” Sucre, y adicionalmente, para efectos del diseño del sistema de evaluación del desempeño que se propuso, se contempló como parte de la población la totalidad de los 24 cargos del área.

En éste sentido, se puede concluir que la investigación antes citada encuentra coincidencia con el presente trabajo en el poco conocimiento que tienen las empresas sobre la importancia de aplicar un adecuado proceso de evaluación del desempeño, tomando en cuenta que éste se lleva a cabo en diferentes organizaciones, y cuando se diseña, el mismo debe contribuir a mejorar la planeación, coordinación y desarrollo del recurso humano de la empresa, así como proporcionar beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Arreaga, G. (2011), con su trabajo investigativo para optar al título de Magister en Educación Superior de la Universidad de Guayaquil. Titulado **“Evaluación del desempeño de los docentes de la escuela primaria “Julio Reyes González” de la comuna “San Pedro” de la provincia de Santa Elena. Propuesta: diseño de un plan de mejoras”**. Y cuyo objetivo general es evaluar el desempeño del docente de la Escuela Fiscal N°3 “Julio



Reyes González” con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad y mejorar el rendimiento profesional.

En concordancia, la investigación antes mencionada se considera de campo porque se observa, describe, pone en práctica y extrae del mismo sitio la mayoría de los datos que se desea para elaborarla. De igual forma se basa en la investigación bibliográfica, ya que se realiza un estudio breve de las indagaciones que se han efectuado sobre el tema en cuestión. Asimismo, la investigación corresponde a la modalidad documental, pues se levanta información con datos específicos de la institución. Por último, se considera un proyecto factible ya que se diseña una propuesta para poder realizar cambios dentro del quehacer educativo en la institución para la cual se elabora la tesis.

En éste mismo orden de ideas, se resalta que la información que sirvió para realizar dicha investigación, fue suministrada por una muestra estratificada de la población total de la escuela, comprendida por una directora, 2 docentes, 38 padres de familia y 60 estudiantes, a través de la aplicación de los siguientes instrumentos: entrevista al Director de la Institución educativa y los profesores bajo un formato de guía de entrevistas; y encuestas a los representantes legales.

Es así como la investigación anteriormente nombrada, concuerda con el presente trabajo de grado al detectar que la escuela objeto de la investigación requiere atender el desempeño docente profesional, ya que éste no permite tener un avance en el quehacer educativo, además de esto la investigación al igual que el presente trabajo de grado analiza las

fortalezas y debilidades a través de la evaluación docente, que le permite proponer un plan de mejoras que contribuya al fortalecimiento institucional, así como también cumplir con la sexta política del plan decenal de educación, “Mejoramiento de la Calidad y equidad de la educación e implementación de un sistema Nacional de Evaluación y rendición social de cuentas”.

Urriola, K. (2013) con su tesis doctoral titulada **“Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. El caso de la ciudad de concepción”** presentada en la Universitat de Barcelona para optar el título de Doctor en Educación y, la cual tiene por objetivo general comprender las percepciones y las vivencias que tiene un grupo de profesores de secundaria evaluado, de la ciudad de Concepción, así como de aquellos profesionales implicados, en torno al modelo y al funcionamiento del actual sistema de evaluación del desempeño profesional docente en Chile, con la finalidad, si procede, de dar pistas u orientaciones para elaborar una propuesta de mejora de este modelo.

Asimismo, en dicha investigación, se elaboró un diseño metodológico mixto. Por una parte, se realizó una exploración descriptiva, pues se pretendía describir las opiniones de una muestra de profesores evaluados. Para ello, se ha utilizado una metodología cuantitativa, la cual ha estado basada en la administración de un cuestionario de opinión a profesores evaluados que se desempeñan en la ciudad de Concepción, Chile. Se buscó así describir sus opiniones respecto de las vivencias experimentadas durante el desarrollo del proceso evaluativo; la percepción del grado de acuerdo con relación al proceso de aplicación de los instrumentos y las características

generales del modelo con que han sido evaluados. Por su parte, el estudio también utiliza la metodología cualitativa, que se basó en la aplicación de entrevistas a un grupo de sujetos que estuvieron implicados directamente en el desarrollo del sistema de evaluación docente al que se hace referencia.

Por otro lado, la muestra del estudio ha sido intencional, puesto que interesaba profundizar en aspectos relevantes desde diversas perspectivas. En este sentido, se focalizó la atención en aquellos sujetos que tuvieran alguna implicancia clave en el desarrollo del sistema evaluativo docente en cuestión, utilizando la entrevista individual y la entrevista colectiva, como estrategias de recogida de información.

A partir de lo anterior, se encuentra relación con el presente trabajo de grado ya que se ha pretendido estudiar, describir e interpretar las palabras de las personas para comprender el modo en que éstas perciben y viven una realidad evaluativa en particular. Por cuanto al igual que el primer objetivo específico de la presente tesis, se ha buscado comprender una situación desde el punto de vista de las propias personas estudiadas.

### **Referente Teórico:**

#### ***Teoría de las Expectativas (1964)***

La teoría de las expectativas, propuesta por Victor Vroom, establece que los empleados se comportan en base a la percepción, de que su esfuerzo los conduce a un resultado valorado por éstos, lo que les genera una determinada expectativa. Es así como se establece una relación de esfuerzo-

desempeño- resultado, lo cual incentivará al individuo en la medida en que los resultados basados en sus expectativas se logren.

Junto con Edward Lawler y Lyman Porter, Vroom se dio cuenta de que el desempeño de un empleado se basa en factores individuales tales como la personalidad, habilidades, conocimiento, experiencia y capacidades. Así, Barranco, A. (Sin fecha) (consulta en línea), expone que la teoría supone las siguientes expectativas:

- Hay una correlación positiva entre los esfuerzos y el desempeño.
- El desempeño favorable dará lugar a una recompensa deseable.
- La recompensa satisface una necesidad importante.
- El deseo de satisfacer la necesidad es bastante fuerte como para hacer el esfuerzo de mérito.

Asimismo, el autor antes mencionado expone las siguientes creencias que se basan en la teoría de las expectativas:

- **Valencia:** Refiere a las orientaciones emocionales que la gente tiene con respecto a los resultados (recompensas). La profundidad del deseo de un empleado por las recompensas extrínsecas (dinero, promoción, tiempo libre, ventajas) o intrínsecas (de satisfacción). La administración debe descubrir lo que aprecian los empleados.
- **Expectativas:** Los empleados tienen diversas expectativas y niveles de confianza sobre lo que

son capaces de hacer. La Administración debe descubrir que recursos, entrenamiento, o supervisión necesitan los empleados.

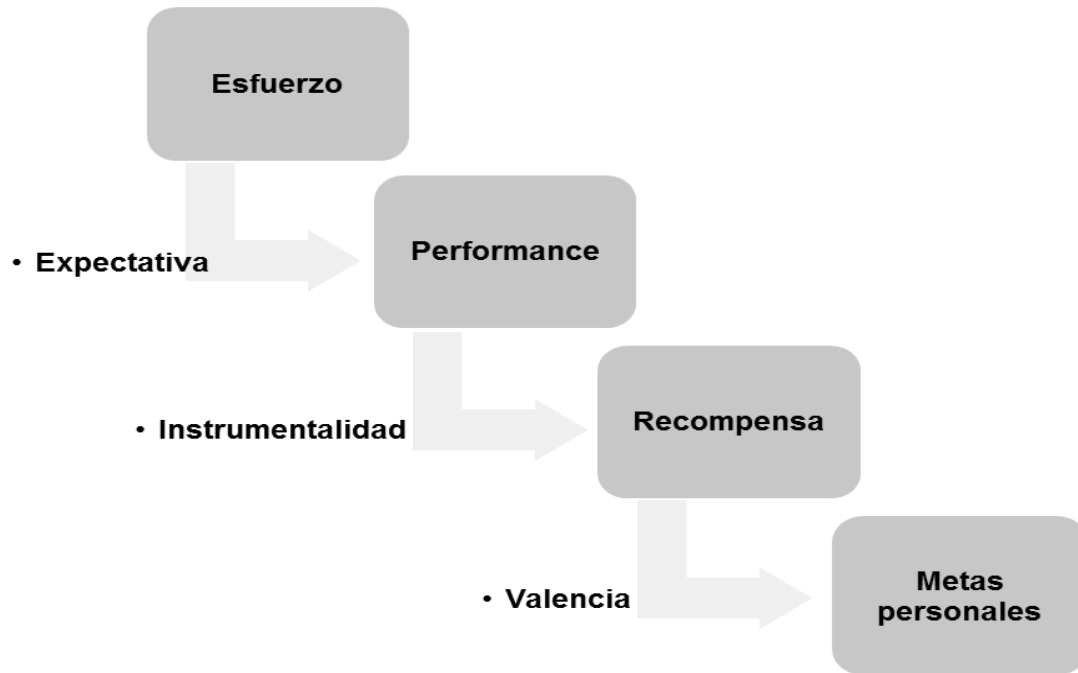
- **Instrumentalidad:** La percepción de los empleados de que realmente van a recibir lo prometido por la gerencia. La gestión debe asegurarse de que las promesas de recompensas estén satisfechas y de que los empleados estén enterados de esto. (p.1)

Aunado a esto, Gutiérrez, B. y Sfeir, N. (2001), exponen que para Victor Vroom, el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo y éstas son:

- Los objetivos individuales, o sea, la fuerza de deseo de alcanzar los objetivos.
- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad, en la medida en que él crea que puede influenciarlo (p.12)

En éste sentido, la teoría establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito laboral, significa que prefiere dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o empeño posible. En concordancia, Barranco, A. (sin fecha) (consulta en línea), propone el siguiente esquema para una mejor comprensión de la teoría de las expectativas:

## Ilustración



**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016), a partir de Barranco, A. (sin fecha) (Consulta en línea).

Una vez expuesto el referente teórico que respalda la investigación, se procede a presentar las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de grado.

## Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen la plataforma fundamental del proyecto, ya que brinda al investigador un apoyo inicial mediante conceptos y proposiciones dirigidas a explicar el problema planteado. Podría decirse que

se refieren a una revisión de diversas fuentes bibliográficas que permiten dar soporte teórico a la investigación, con la finalidad de llevar a cabo tanto el objetivo general de la misma como los específicos. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la presente investigación:

### ***Desempeño Laboral***

El desempeño laboral según Chiavenato, I. (2000:359), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, otros autores como Queipo, B. y Useche, M. (2002) opinan del desempeño que:

Cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (p.489).

Por tal motivo, y a fin de garantizar un óptimo rendimiento de los trabajadores, es necesario implementar un buen sistema de evaluación del desempeño que refleje las necesidades de cada individuo, permitiendo con la aplicación del mismo el desarrollo de una retroalimentación oportuna que indique al trabajador cuáles son las acciones o habilidades que les están generando excelentes resultados y cuáles serían las estrategias para mejorar aquellas que no, y así, mediante las técnicas resultantes de la retroalimentación en la evaluación del desempeño, lograr superar el nivel de rendimiento obtenido por cada trabajador, que al final será un factor

determinante para el logro de los objetivos y para llevar a cabo un proceso productivo eficiente y de calidad.

En este mismo orden de ideas, Quijano, S.; Cornejo, J.; Yepes, M. y Flores, R. (2005) exponen que:

La calidad de los recursos humanos incluye a su vez constructos como la motivación, el compromiso, el estrés y otros. La calidad de los procesos psicológicos se centra en fenómenos tales como la autoeficacia, la equidad, instrumentalidad, claridad de rol, apoyo social, etc. (p.14)

En este sentido, y basándose en lo establecido por la teoría de las expectativas anteriormente expuesta, los empleados desean sentirse exitosos haciendo bien su trabajo, y buscan tener una percepción de que están haciendo una contribución valiosa al proceso productivo, por lo tanto, al conseguir esto en el apoyo y retroalimentación de su supervisor, las acciones de los trabajadores se orientan a superar sus propios niveles de desempeño. Sin embargo, para asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

En consecuencia, para la presente investigación, el incentivo hacia la superación individual y organizacional, la claridad del rol y el apoyo social se tornan fundamentales para lograr un alto nivel de desempeño dentro de la entidad de trabajo, puesto que al comprender los trabajadores las funciones del rol en desempeño, los objetivos que deben ser alcanzados, y de igual forma percibiendo un apoyo en sus supervisores, logran alinear sus gestiones con la consecución de los objetivos establecidos por la



organización de una manera eficiente y con un desempeño de calidad. Así, éstos factores esenciales para lograr un óptimo desempeño laboral, podrían entonces venir representados en una comunicación asertiva y en la retroalimentación brindada por los supervisores del área a su equipo de trabajo.

### ***Retroalimentación***

La retroalimentación pudiera tanto favorecer como obstaculizar el proceso de aprendizaje, ya que ésta consiste en la información que se le proporciona a otra persona sobre el desempeño que ha tenido en sus labores, con la intención de que refuerce sus fortalezas y supere sus deficiencias, ésta Información puede ser correctiva, como las recomendaciones que se incluyen en los exámenes o trabajos escritos de los estudiantes con el fin de que puedan mejorarlos en el futuro. En concordancia con lo expuesto, Werther, W. y Davis, K. (2006:302) afirman que “la mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar”.

Por otro lado, se dice que la retroalimentación pudiera en algunas ocasiones obstaculizar el proceso de aprendizaje de los trabajadores, puesto que existe la posibilidad de que sea vista como amenazante por parte de quienes la reciben, a causa de una malinterpretación de la información o de una comunicación poco asertiva entre los supervisores y sus trabajadores evaluados, de igual manera, es posible que sea un proceso ineficiente

simplemente porque no es cultivada como parte de la cultura organizacional , por lo que los participantes pueden no estar relacionados con el mismo, desconociendo así sus objetivos y procedimientos efectivos.

Es por tal motivo, que se hace necesario que los actores de un sistema de evaluación del desempeño conozcan y estén capacitados para llevar a cabo el proceso de retroalimentación de forma correcta y oportuna, pues según expone Chiavenato, I. (2000):

Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: El evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado. (p.359)

Asimismo, la comunicación del resultado de evaluación al subordinado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño, pues según expone Chiavenato, I. (2000: 390) “de nada sirve la evaluación si el mayor interesado -el propio empleado- no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa acerca de su desempeño, para que puedan alcanzarse a plenitud los objetivos”. Del mismo modo, dicho autor también expone que uno de los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño es dar a entender al subordinado cómo está realizando su trabajo, haciéndole saber cuáles han sido sus fortalezas y cuáles sus debilidades para luego compararlas con nivel de desempeño que se está esperando del él.

Es por tal motivo, que el proceso de retroalimentación debe ser oportuno y efectuarse en el momento adecuado, para de esta manera, poder señalar las respectivas correcciones y permitir ser emprendidas por parte de los trabajadores, aprendiendo de la experiencia propia cuáles son las operaciones que no arrojan buenos resultados y cuáles si, pudiendo con esto incentivar a los trabajadores a su propia superación y garantizar un proceso productivo eficiente. Así, para Amaranti, M. (2010:04) “La retroalimentación es reconocida por los nuevos enfoques de evaluación como una acción crucial para transformar la evaluación en una oportunidad para aprender”.

Por su parte, Daniel Wilson (2002) citado por Ávila, P. (2009:12), plantea la siguiente pirámide para clasificar el proceso de retroalimentación:

### Ilustración



Fuente: Ávila (2009:12)

En este modelo, se diferencia la retroalimentación formal de la informal, radicando sus diferencias en la manera como es otorgada la retroalimentación, pero de igual manera se destaca que, ésta puede darse de forma verbal, no verbal, escrita y actuada. Concluyendo que las fuentes de obtención de la información pueden provenir de diferentes personas, la retroalimentación no puede basarse en calificaciones, sino en observaciones descriptivas sobre conductas o posiciones y sus consecuencias para reforzar una conducta, como sería en el caso de los trabajadores de la empresa en donde se desarrolla el presente trabajo, quienes debieran tener la oportunidad de aclarar o comentar la validez del planteamiento, y estar dispuestos a escuchar alternativas en caso de que se requiera un cambio.

### ***Evaluación del Desempeño***

La evaluación del desempeño es la técnica más utilizada hoy en día para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Chiavenato, I. (2000), afirma que la evaluación del desempeño está estrechamente relacionada con la expectativa, pues hace mención a la relación que existe entre las expectativas personales y las recompensas que resultan del rendimiento productivo del individuo, en este sentido, expone que:

La productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc. Enmarcado todo dentro de un modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo. (p.388).

En éste sentido, puede decirse que la evaluación del desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado, teniendo en cuenta el conocimiento y su desenvolvimiento en el cargo. Éste procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando su actividad productiva, y tomando las decisiones necesarias para lograr incentivar al trabajador a realizar las operaciones de manera más efectiva y eficiente, mejorando así la calidad del trabajo en las organizaciones. A continuación, se expondrán una serie de aportes y criterios de varios autores, para su mejor interpretación:

**Tabla**

Autor	Aporte	Criterio
Henry Gantt (1861-1919)	Propone un mecanismo de diagrama gráfico para motivar a los supervisores a formar a los trabajadores para alcanzar un mejor desempeño	Publicar de forma gráfica en un diagrama las calificaciones individuales en cantidad, tiempo y calidad, establecidas en forma individual o en grupo: Negro cuando llegaba al parámetro diario y Rojo cuando no lo hacían
Henry Fayol (1841-1925)	Estudios del pensamiento gerencial y su confianza en los métodos científicos	Aporta los 14 principios de la administración como insumos para parametrizar y establecer los criterios de la evaluación del desempeño individual o en grupo.
Elton Mayo (1880-1949)	En sus estudios confirmo que una compleja cadena de actitudes afectaba la productividad en los procesos de trabajo.	Los factores sociales y Psicológicos favorecen relaciones humanas eficaces. La gente trabajaría con más tesón si la gerencia se preocupa por su bienestar y si sus supervisores le prestaban mayor atención
Max Weber (1864 – 1920)	Las estructuras jerárquicas deben delimitar niveles de autoridad y responsabilidad por funciones específicas	Definir Objetivos y competencias técnicas. La evaluación de los resultados debería ser por méritos

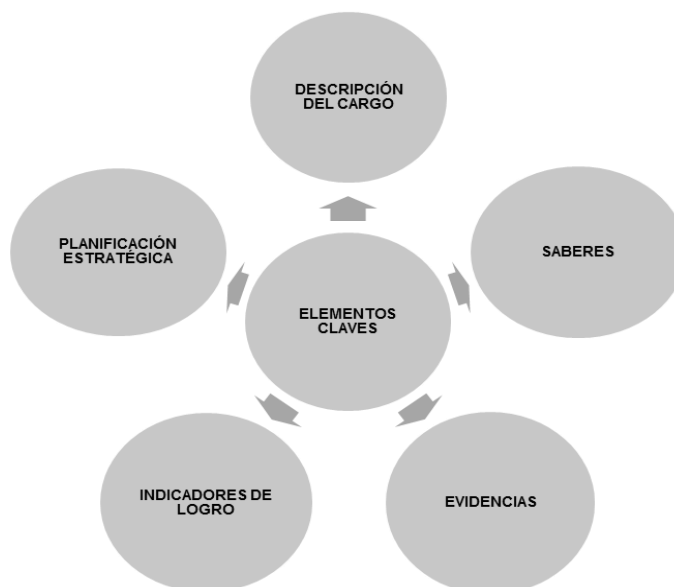
**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016) a partir de Sandoval, L. (2014: 73)

Aunado a esto, Sandoval, L. (2014), expone que para que el sistema de evaluación del desempeño sea objetivo y pertinente:

Es necesario que los objetivos de cada grupo estén claramente definidos en cuanto a funciones y responsabilidades y, que la estructura organizacional exprese en conjunto la dimensión de la organización, alineando misión, visión, objetivos y valores, como elementos claves del saber hacer, saber conocer y saber ser demostrado en comportamientos y acciones individuales y grupales (p.74).

En consecuencia, y en aras de exponer una estructura completa de teorías, se basará la presente investigación en lo expuesto por la autora antes mencionada, en este sentido se procederá a presentar los elementos más importantes del sistema de evaluación de desempeño tal y como lo expone dicha autora:

### Ilustración



**Fuente:** Sandoval (2014:74)

Con respecto a la figura expuesta por Sandoval, L. (2014), se hará una breve explicación del por qué dicha autora define los siguientes elementos como claves para una evaluación de desempeño efectiva e implementada por la organización:

- **Planificación Estratégica:** Porque la evaluación del desempeño debe ir de la mano con la visión estratégica de la organización, entendiendo y dando a entender cómo deben ser los trabajadores para contribuir al logro de los objetivos.
- **Análisis y Descripción del Cargo:** Porque a medida que va aplicando la observación directa va describiendo en forma objetiva las funciones de cada cargo de la estructura organizacional, para así darle a entender al trabajador de una forma clara, qué debe hacer, cómo lo hace y para qué lo hace.
- **Los Saberes:** Representan el perfil ideal del cargo y se constituyen por saber conocer (expresado en conocimientos, habilidades y destrezas), Saber ser identificado por el comportamiento y actitudes demostradas, saber hacer, conocer y ser en el desempeño ideal de una función.
- **Evidencias del Saber:** Expresan mediante indicadores lo que se espera que el ocupante demuestre durante su labor, y lo que conoce del proceso productivo.

- **Indicadores de Logro:** Permiten observar brechas entre lo que se espera del trabajador y lo que realmente éste demuestra fortaleciendo así la objetividad, la equidad y la justicia.

### **Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación de desempeño según expone Chiavenato, I. (2000), “no es un fin en sí mismo sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar éste objetivo básico, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios” que, según Werther, W. y Davis, K. (2006), pueden ser los siguientes:

- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos y vistas sobre la organización y las labores diarias. (p.306).



Al respecto, Sandoval, L. (2014) opina que la evaluación del desempeño tiene tres principales objetivos que se expresan de la siguiente manera:

- Identificar en los trabajadores necesidades de programas de adiestramiento y desarrollo en cargos actuales o futuros.
- Identificar potenciales candidatos para promociones, transferencia o sucesión a cargos como nuevas responsabilidades.
- Validar la eficiencia de los procesos y practicas desarrolladas en los cargos de la organización y estimula la mejora continua. (p.76)

Con base en lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que, por medio de las evaluaciones del desempeño laboral, los trabajadores obtienen oportunidades de crecimiento y participación en conjunto con sus supervisores, teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como sus objetivos individuales. Asimismo, con la evaluación del desempeño, conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de recursos humanos las evaluaciones permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo, la planeación de carrera, entre otros procesos, sean más eficaces.

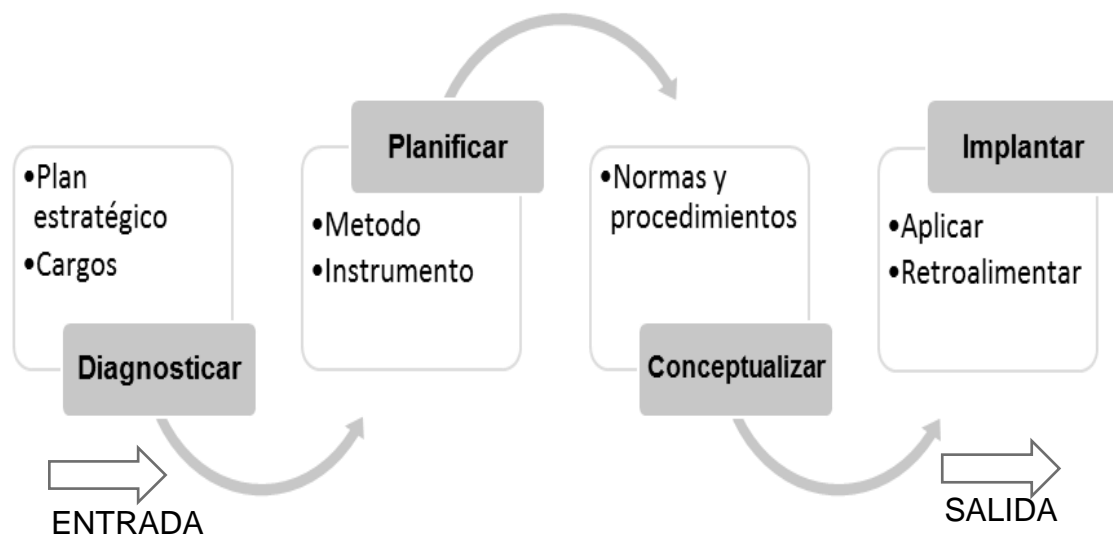
### ***Sistema de la Evaluación del Desempeño de Talento Humano***

Los sistemas de evaluación del desempeño ayudan a los gerentes a evaluar el desempeño en el trabajo y contribuyen a que las empresas desarrollen o reorganicen las funciones del trabajo para acomodarse mejor al puesto o al empleado. Además, Según Griffin, D. (2016) (consulta en línea), “las evaluaciones pueden revelar prácticas laborales desactualizadas o

ineficientes. Los sistemas de evaluación de empleados efectivos incorporan metas para ayudar a mejorar tanto al empleado como al empleador, mediante la aplicación de opiniones acertadas y entrenamiento.”

Al respecto, Sandoval, L. (2014:77), refleja el sistema de la Evaluación del Desempeño de la siguiente manera:

### Ilustración



**Fuente:** Sandoval, L. (2014:77)

En la figura, las entradas representan la misión, visión, valores y objetivos que a su vez garantizan el inicio y la fluidez del sistema. A continuación, se

hará una breve exposición de las fases del sistema según lo plantea la autora antes mencionada:

***FASE I. Diagnóstico Organizacional y Ocupacional de la Evaluación del Desempeño:*** Ésta fase consiste en proporcionar al trabajador una información clara sobre sus funciones, es decir, qué va a hacer, cómo lo va a hacer y hacia dónde irá, visto desde una perspectiva organizacional. Desde la perspectiva ocupacional, se procura dar a conocer los roles y responsabilidades que tiene cada cargo dentro de la organización.

***FASE II. Planificar la Evaluación del Desempeño:*** Esquematización de los saberes junto con sus evidencias de desempeño e indicador de logro, es decir que se procede a seleccionar un método de evaluación que responda a los objetivos planteados, facilitar la Retroalimentación orientando al evaluador sobre como sugerir el adiestramiento adecuado para la mejora progresiva, así como nuevos retos, metas o compromisos laborales.

***FASE III: Conceptualizar la evaluación del desempeño:*** En ésta fase se asegura la aplicación del sistema de evaluación basado en la igualdad, sobre la base de la responsabilidad y que viene expresados en normas, pasos y procedimientos a seguir por cada parte involucrada.

***FASE IV: Implantar y retroalimentar la evaluación del desempeño:*** Consiste en aplicar el instrumento de evaluación del desempeño y es en ésta fase donde el evaluador debe demostrar la habilidad de expresar lo que observa en el trabajador de forma objetiva y consciente. La retroalimentación es la etapa final de la evaluación del desempeño, con ella, se busca brindar

al trabajador información clara, concisa y significativa sobre el resultado de su evaluación resaltando los aspectos positivos y sugiriendo mejoras para los puntos más débiles.

### ***Importancia de la Evaluación del Desempeño Basada en la Retroalimentación***

Dessler, G. y Varela, R. (2011:32), señalan que Randall MacDonald, vicepresidente de RRHH de IBM, solicitó a su organización \$100 millones de dólares para reorganizar sus operaciones de RRHH, y dio una gran importancia a las evaluaciones de desempeño laboral. Al solicitar los fondos le dijo a la alta gerencia: "Les Voy a entregar talento hábil, pertinente y que esté listo para ser aprovechado. Seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles habilidades no contamos, así como de mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación".

Al respecto, Chiavenato, I. (2002) expone que las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño. (p.82).

Sin embargo, nada de esto es posible sin un buen proceso de retroalimentación, por lo que las entidades de trabajo deberán enfocar su atención en ésta última fase del sistema, entendiendo que la retroalimentación encuentra su esencia en el incentivo de los trabajadores al logro de un avance significativo de su desempeño y, que pudiera representar para el mismo la satisfacción de una necesidad tanto personal como profesional. Así, al ser cubierta ésta necesidad, se generarán nuevas necesidades en el trabajador con un nivel de importancia tan significativo como para que éste busque realizar el esfuerzo del mérito.

Es así como para la organización, la evaluación del desempeño basada en la retroalimentación se vuelve un factor fundamental para lograr la eficiencia en los procesos productivos de la misma, y que se verá representado en la excelencia y calidad de los bienes ofrecidos a la sociedad, que a su vez determinará según su propio criterio, el nivel en que se encuentra la organización con respecto a las competencias del mercado.

### ***Beneficios de la Evaluación de Desempeño basada en la Retroalimentación***

En general, cuando un proceso de evaluación del desempeño está adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Según Chiavenato, I. (2002:82) “toda persona

debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin ésta retroalimentación, las personas caminan a ciegas”.

Asimismo, Werther, W. y Davis, K. (2006:303) exponen que “un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos del capital humano” y a su vez indican dos beneficios de la evaluación del desempeño que, parafraseando, se expondrán a continuación:

**Mejora el desempeño:** Haciendo uso de una realimentación sobre el desenvolvimiento del personal en su trabajo, el supervisor puede llevar a cabo ciertas acciones que permitan mejorar el rendimiento del subordinado.

**Planificación y desarrollo de la carrera profesional:** La realimentación del desempeño guía o estima ciertas posibilidades profesionales y específicas del trabajador.

Según lo mencionado, se puede evidenciar que una retroalimentación en la evaluación del desempeño, permite obtener beneficios para quienes participan en ella, puesto que ofrece al trabajador la posibilidad de conocer y desarrollar de una mejor manera, tanto sus actividades en la organización, como su rendimiento y los cambios que necesita realizar de acuerdo con su comportamiento y desempeño, de igual manera podrá tener en consideración las expectativas de su jefe en relación a su desenvolvimiento y las medidas que su superior pueda llegar a tomar para mejorar su desempeño.

De igual manera, este proceso, ofrece beneficios al supervisor, pues se le otorga la oportunidad de tener una base para mejorar la evaluación del desempeño y el comportamiento de los empleados. Asimismo, les ayuda a alcanzar una mejor comunicación con los trabajadores haciéndoles ver la operatividad del proceso como un sistema objetivo. Por último, pero no menos importante, la organización obtiene beneficios del proceso, ya que se evalúa el potencial humano corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo su política de Recursos Humanos al ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo personal, progresos y mejoras de las relaciones humanas en el trabajo, para ello se debe señalar con claridad a los trabajadores sus obligaciones y lo que se espera de ellos.

### ***Comunicación Asertiva en la Supervisión***

La comunicación ha sido desde siempre la base fundamental de cualquier proceso en donde participen e interactúen dos o más personas, y para que ésta sea efectiva, el receptor debe descifrar la información que le es enviada a través de diferentes medios. Así, una buena comunicación ayuda a la realización de las funciones gerenciales como son la planificación, organización y control, en éste sentido la comunicación puede ser considerada como un instrumento primordial para la toma de decisiones por parte de los supervisores, para que éstos a su vez, puedan explicar los logros o desaciertos de sus subordinados, además de permitirles sistematizar las funciones requeridas para el cargo en desempeño.

En concordancia con lo antes expuesto, Ongallo, C. (2007:37) define la comunicación como “un medio esencial de integrar y motivar a todas las personas que participan en la organización”, pues es a través de éste medio que supervisores y gerentes pueden impulsar a los trabajadores al alcance de sus metas y superaciones, tanto personales como profesionales, haciéndoles saber las comparaciones entre lo que esperan de ellos y lo que ha obtenido hasta el momento. Dentro de ésta perspectiva, Del canto, E. (2014:95) opina que “la gestión del capital humano en el contexto organizacional requiere de procesos de comunicación asertiva, de manera de dar a conocer al personal los objetivos y metas”.

En este mismo orden de ideas, Chiavenato, I. (2000) afirma que:

Muchas veces el empleado cree, subjetivamente, que le va bien, y puede desarrollar una idea distorsionada con respecto a su desempeño ideal. Él necesita saber lo que el jefe piensa acerca de su trabajo, para ajustar y adecuar su desempeño a los estándares esperados (p.390).

A tal efecto, surge la necesidad de que en la relación supervisor-colaborador directo, la comunicación fluya correctamente y que la información sea asertiva con respecto a lo que se quiera transmitir, por consiguiente, para lograr ésta asertividad, el supervisor debe capacitarse en materia de oratoria, logro de objetivos, evaluación del desempeño y otros afines, que permitan el desarrollo y fluidez del proceso. Al respecto, Arnoletto, E. (2012), expresa que:



El tema central de la gestión de los recursos humanos de una organización es la comunicación interna, que consiste básicamente en hacer llegar a todo el personal los mensajes necesarios para el desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos de la empresa; y en recibir del personal sus reflexiones, requerimientos y reacciones. (p.56)

Es así como resalta la importancia de una comunicación asertiva entre supervisores y subordinados, pues son ellos quienes, partiendo del conocimiento de funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, analizarán los resultados de la evaluación del desempeño para identificar las necesidades de capacitación de cada individuo, lo que sin duda alguna supondría una mejora en rendimiento del mismo y, por ende, una mejora en el proceso productivo.

### ***Proceso Productivo***

Como se ha venido analizando a lo largo de la carrera en estudio para la cual aplica el presente trabajo de grado, el proceso productivo consiste en la transformación de factores productivos en bienes o servicios. Según Retos en Supply Chain (2014) (consulta en línea), “Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda”. De igual forma, se ha estudiado a lo largo de la carrera que los tres elementos que forman parte del proceso de producción son:

1. Los **factores productivos** de los que debe disponer la empresa para poder llevar a cabo su actividad.
2. La **tecnología**: Por tecnología entendemos la forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios.
3. Los **bienes o servicios** que la empresa produce, los cuales, recordemos, pueden ser finales (destinados al consumo inmediato) o de capital (destinados a ser utilizados para producir otros bienes).

En base a lo expuesto, se puede decir que el proceso productivo es la base para lograr el producto final, venga representado en un bien o en un servicio, sin embargo, no basta sólo con cumplir éste proceso para lograr la obtención de un producto de calidad. Según Quijano, S.; Cornejo, J.; Yepes M. y Flores, R. (2005):

Los expertos en calidad descubrieron que no era posible conseguir resultados excelentes en calidad si sólo se aplicaban sus métodos a los procesos productivos. Era necesario introducir estos métodos en otros departamentos y divisiones de la organización. Por ello era necesario introducir el control de calidad en el departamento de diseño, en el de selección y capacitación de los recursos humanos. (p.9).

Es así como, basándose en lo expuesto por los autores mencionados, puede afirmarse que sin recursos humanos aptos y capacitados para llevar a cabo las tareas y funciones del proceso, los estándares de calidad y

productividad no alcanzan los niveles óptimos que se esperan obtener, en éste sentido, cabe destacar que, para lograr la eficiencia del proceso productivo, el adiestramiento y capacitación de los recursos humanos deben ir de la mano con el proceso de evaluación del desempeño y su retroalimentación.

A efectos de esta investigación, el proceso productivo juega un papel importante dentro de las bases teóricas, ya que como bien se ha mencionado, se busca describir mejoras en el sistema de evaluación del desempeño y su retroalimentación aplicada en la organización objeto de estudio, logrando con esto retroalimentar al trabajador sobre los resultados obtenidos con respecto a los estándares de desempeño definidos o esperados, y los cuales impactan directamente en el proceso productivo de la organización.

A continuación, se dará lugar a las bases teóricas, que sustentan la presente investigación:

### ***Capacitación***

La capacitación de los trabajadores es un instrumento de gran utilidad para elevar los niveles de la competitividad y productividad de las organizaciones. Guglielmetti, P. (1996:10), expone al respecto que “existe un enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales”.

En consecuencia, ésta base teórica guarda una estrecha relación con el tema objeto de estudio de la presente investigación, pues supone que para lograr identificar una necesidad de capacitación es importante llevar a cabo la evaluación del desempeño individual y realizar un análisis de los resultados en función a los objetivos que se desean alcanzar, los cuales se transmiten a los trabajadores mediante un proceso de retroalimentación. En éste sentido, Guglielmetti, P. (1996), también expone que:

Los supervisores junto con el encargado de capacitación, elaboran los informes sobre los individuos que presentan carencias formativas que comprometen su desempeño, en su puesto actual o futuro. Dichos informes deberán explicar cuáles son los objetivos de aprendizaje y los objetivos organizacionales que se pretende alcanzar en virtud de la capacitación de cada sujeto. (p.12).

Por su parte, Billikopf, G. (2003), afirma que la capacitación consiste básicamente en lo siguiente:

Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea. Ayudar al personal a desarrollarse primero bajo supervisión. Luego permitir que el personal se desempeñe solo. Evaluar el desempeño laboral y capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible tener que repetir estos pasos varias veces hasta que un colaborador lo capte correctamente lo que debe hacer.(p.58)

En concordancia con lo hasta ahora expuesto, y tomando como base la teoría de las expectativas, los conceptos de retroalimentación, evaluación del desempeño y proceso productivo desarrollados en el presente trabajo de

grado, puede hacerse referencia a la capacitación como una herramienta que, en conjunto con los factores antes nombrados, garantiza la eficiencia y la respuesta oportuna en el proceso productivo de la organización. Al respecto, Rodríguez, J. y Morales, S. (2008) opinan que:

No se debe concebir a la capacitación como la acumulación de conocimientos técnicos, sino debe también abarcar aspectos éticos, humanísticos, de cultura general, sociales y familiares. De esta manera, la capacitación debe referirse a situaciones laborales, de la empresa, sus productos, servicios, organización y a la transmisión de conocimientos innovadores. (p.3).

### ***Capital Humano***

Cuando se habla de capital humano, se suele hacer referencia a los conocimientos y habilidades que resultan útiles para la producción y que van acumulando los individuos y las organizaciones. En éste sentido, Dentro de la vertiente económica, la teoría de capital humano de Becker a comienzos de los años 60 y, posteriormente desarrollada por autores como Denison (1964) y Mincer (1974) es una de las contribuciones más importantes al mundo organizacional, pues es entorno a éste que giran todos los sistemas o procesos productivos y económicos, ya que sin capital humano no hay fuerza de trabajo y por ende no hay proceso productivo.

La hipótesis central sobre la que se rige la teoría del capital humano, es que la educación y la capacitación aumentan la productividad de los individuos que la han adquirido. De esta manera, mientras el individuo va alcanzando los diferentes niveles educativos se está preparando y

superando, de tal forma que se generaran diferencias notables entre su productividad y la del resto de los individuos que no hayan alcanzado su mismo nivel. Al respecto, Keeley, B. (2007:16), opina que “el resultado final es que el cerebro, y no el músculo, es cada vez más valioso, lo que contribuye a ampliar la brecha de ingresos entre los que tienen altos niveles de educación y los que no.”.

En referencia a lo anteriormente expuesto, Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001:14), afirman que “el personal, no las organizaciones, poseen su propio capital humano. Si individuos valiosos abandonan la compañía, se lleva consigo un capital humano y así pierde cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos”. Asimismo, dichos autores señalan que, para poder integrar al capital humano con las organizaciones, éstas deben desarrollar ciertas estrategias que aseguren el conocimiento, habilidades y experiencias superiores en sus puestos de trabajo.

Al respecto Chiavenato, I. (2007) señala que:

La tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de sus propias tareas, y no solo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y de solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas. (p.61)

En éste sentido, puede decirse que las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto de trabajo, por lo que sus supervisores o evaluadores, deberán realizar un trabajo eficiente que proporcione tareas de desarrollo y, que asegure que éstas tareas sean lo suficientemente flexibles para permitir el crecimiento y el aprendizaje de sus colaboradores. Así, la evaluación del desempeño y su retroalimentación, toman un papel importante en la gestión del capital humano, pues será de éste sistema que se logren las estrategias de mejora continua en los puestos de trabajo para la solución de problemas y diagnósticos de necesidades, de los cuales el evaluado es el elemento central.

### **Bases Legales**

Éstas bases se tratan del conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte al objeto de estudio, en este caso, no existen leyes avocadas al desempeño laboral, más si existen artículos de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT), referidas al rendimiento y capacitación de los participantes y los que a continuación, haremos mención:

**Artículo 100.** Para fijar el monto del salario se tendrá en cuenta:

1. La satisfacción de las necesidades materiales sociales e intelectuales del trabajador, la trabajadora, sus familiares y dependientes, que le permitan una vida digna y decorosa.

2. La justa redistribución de la riqueza como el reconocimiento del mayor valor del trabajo frente al capital.
3. La cantidad y **calidad del servicio prestado**.
4. El principio de igual salario por igual trabajo.
5. La equivalencia con los salarios devengados por trabajadores y trabajadoras de la localidad, o de aquellos y aquellas que presten el mismo servicio.

**Artículo 109.** A trabajo igual, desempeñado en puesto de trabajo, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. A éstos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador o trabajadora con relación a la clase de trabajo que ejecuta.

Lo anterior no excluye la posibilidad de que se otorguen primas de carácter social por concepto de antigüedad, asiduidad, responsabilidades familiares, economía de materias primas y otras circunstancias semejantes, siempre que esas primas sean generales para todos los trabajadores o trabajadoras que se encuentren en condiciones análogas.

**Artículo 110.** Los aumentos de productividad en una entidad de trabajo y la mejora de la producción, causará una más alta remuneración para los trabajadores y las trabajadoras.



A estos fines, el patrono o patrona y el sindicato o, cuando no exista éste, sus trabajadores y trabajadoras acordarán, con relación a los procesos de producción en un departamento, sección o puesto de trabajo, planes y programas orientados a mejorar tanto la calidad del producto como la productividad y en ellos considerarán los incentivos para los y las participantes según su contribución.

**Artículo 156.** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

## **Definición de Términos Básicos**

***Aprendizaje:*** A efectos de ésta investigación, se entiende como el proceso en el cual se adquiere conocimiento, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

***Capacitación:*** Para el presente trabajo, se define como la educación profesional para adaptar al trabajador a un puesto o función. Sus objetivos buscan proporcionarle los elementos esenciales para el ejercicio de su puesto, preparándole adecuadamente para el mismo.

***Comunicación Asertiva:*** A fines del éste trabajo de grado, es el comportamiento comunicacional maduro en el cual las partes no agreden, ni se someten a la voluntad de otros, sino que manifiestan sus convicciones y defienden sus derechos.

***Colaborador Directo:*** Se refiere para la presente investigación, al trabajador que participa con su supervisor en la consecución de un trabajo o un logro.

***Debilidades:*** A efectos de éste trabajo de investigación, son todas aquellas cosas que los trabajadores no controlan, especialmente aquellas habilidades o actitudes que no pueden desarrollar con facilidad.

**Desempeño:** Es para ésta investigación, un comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. Constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.

**Entrevista:** Para éste trabajo de investigación, se refiere al proceso de comunicación entre supervisor y colaborador.

**Evaluación:** Para el trabajo de grado presente, es el proceso para determinar y estimular el valor, comportamiento, la excelencia y las cualidades de un trabajador.

**Evaluado:** A efectos de ésta investigación, es el trabajador que se somete a un proceso de determinación y estudio de sus cualidades, valor y comportamiento.

**Evaluador:** Se denomina así, en ésta investigación, a la persona o grupo que evalúa algo en sus aspectos técnicos.

**Expectativa:** Para el presente trabajo, es la posibilidad razonable, más o menos cercana o probable, de realizar o conseguir algo, al ocurrir un suceso que se prevé o al hacerse efectiva determinada eventualidad. **Organización:** Es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas.

**Factores y Criterios:** Son para el trabajo de grado presente, aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan. Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos.

**Fase:** Etapa o estudio de un proceso, fenómeno natural o histórico, doctrina, negocio, etc.

**Fortaleza:** Son consideradas para la presente investigación como aquellas cualidades, habilidades o capacidades que hacen resaltar positivamente algo.

**Funciones:** a efectos del presente trabajo de investigación, se define como las responsabilidades que suponen todas las obligaciones o deberes del puesto y los resultados que se han de alcanzar.

**Gestión:** En la presente investigación, se define como la acción de llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

**Incentivo:** Es, a efecto de ésta investigación, una estimulación que se le otorga al trabajador por su buen desempeño.

***Necesidad:*** Para este trabajo, una necesidad es aquello que se requiere o hace falta para alcanzar una meta u objetivo determinado.

***Logros:*** Es considerado a efectos de esta investigación, como la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando realizar y, a lo cual también se le han destinado esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo o hacerlo realidad.

***Objetivos:*** Para el presente trabajo de grado, son los fines o propósitos de algún objeto, ser, institución u organización. Finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos.

***Performance:*** Es, a efectos de ésta investigación, un Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor para identificar puntos fuertes

***Proceso:*** Es considerado para la presente investigación, como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

***Productividad:*** A efectos de investigación, la productividad es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

**Rendimiento:** A fines del presente trabajo de grado, se define como la proporción entre el resultado que se obtiene en una actividad o tarea específica, y los medios empleados para alcanzar el mismo.

**Retroalimentación (feedback):** Para la investigación presente, será tomado en cuenta como un proceso que proporciona información a las personas sobre su conducta. Fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.

**Supervisor:** A efectos de ésta investigación, son aquellos que dirigen y evalúan las actividades de otros. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla. Para Sabino, C. (2006) se habla de un momento metodológico cuando:

Se debe formular un modelo operativo que le permita acercarse a su objeto y conocerlo, en lo posible, tal cual es. Del mismo modo debe indicarse que, en este segundo momento, es preciso encontrar métodos específicos que permitan confrontar teoría y hechos. (p.30).

Todos estos elementos, mencionados por dichos autores, se explican a continuación en el marco metodológico de la presente investigación.

#### **Nivel de la investigación**

El nivel de la investigación representa la productividad con la cual se aborda el objeto de estudio. De acuerdo a esto y considerando los objetivos planteados en la investigación, el presente trabajo se enmarca dentro de la modalidad de tipo descriptiva. Al respecto, Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) exponen que:

un estudio descriptivo empieza por determinar el objeto de estudio (organización, clima laboral, reprobación escolar, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, etcétera). Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese fenómeno que nos interesa. Un estudio descriptivo supone una apropiada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir lo que nos interesa. (P.33).

La presente investigación se considera descriptiva, debido a que para realizarla se describirán las características del objeto de estudio, el cual es establecer la importancia de analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos, de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona Industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.

### **Diseño de la investigación**

Para Sabino, C. (2006:69), el diseño de la investigación tiene como objetivo “proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”, es decir, recolectar la información directamente de la realidad objeto de estudio, sin alterar de forma alguna los datos existentes, debido a que estos son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.



En éste mismo orden de ideas, Sabino, C. (2006:70) expone que “en los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo”. Por consiguiente, el presente estudio se sustenta en una investigación de campo, ya que los datos fueron aportados directamente por los trabajadores de la empresa manufacturera de cigarrillos ubicada en el estado Carabobo, carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.

De igual forma, la investigación posee un diseño documental, ya que, según expone Arias, F. (2006:27), éste tipo de investigación se basa en “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”, lo que se ha tenido en cuenta para el desarrollo del objetivo específico número tres del presente trabajo de grado.

## **Población**

Según Morles (1994:54) citado por Arias, F. (1999:22), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. La población tomada en cuenta para el estudio estuvo representada por los 52 trabajadores, que laboran en la planta de producción de filtros para cigarrillos de la empresa objeto de estudio y que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2**

<b>CUADRO DE POBLACIÓN</b>			
<b>Cargos</b>	<b>Trabajadores por Tuno</b>		
	<b>Diurno</b>	<b>Mixto</b>	<b>Nocturno</b>
Técnicos	4	3	3
Operadores	7	7	7
Ayudantes	8	7	6
<b>Total</b>	19	17	16
			<b>52 Trabajadores</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

### **Muestra**

Una vez definida la población en estudio, se selecciona una muestra del 30% de la población, puesto que para Ramírez (1999) citado por Arias, F. (2006:87) “son varios los autores que recomiendan para las investigaciones sociales, trabajar aproximadamente con un 30% de la población” quedando entonces, una muestra total de 16 trabajadores. Aunado a esto, Arias, F. (2006:84), también expone que un muestreo estratificado “consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior”, por lo que partiendo de este concepto y del cuadro de población se expone el siguiente muestreo estratificado de la población objeto de estudio:

**Tabla 3**

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA			
Turnos	Trabajadores	Cálculo	Porcentaje total
Diurno	19	$(19/52) \times 100$	36,54%
Mixto	17	$(17/52) \times 100$	32,69%
Nocturno	16	$(16/52) \times 100$	30,77%
<b>Total</b>	<b>52</b>		

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

Como se puede evidenciar en el cuadro de estratificación, de los 16 trabajadores representativos del 30% de la población, el 36,54% de esa muestra debe estar representado por la población del turno diurno, el 32,69% por la población del turno mixto y el 30,77% por la población del turno nocturno, es decir que la muestra queda representada como se muestra a continuación:

**Tabla 4**

MUESTRA	
Turnos	Trabajadores
Diurno	6
Mixto	5
Nocturno	5
<b>Total</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

## **Técnicas de recolección de datos**

Según Arias, F. (1999:25) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”, es decir, que conducen a la obtención de una información, y las mismas se aplican utilizando instrumentos que permitan almacenar la información recolectada. A efectos de esta investigación, se empleará la técnica de Análisis Documental, ya que permite recurrir al acopio de libros, revistas, tesis, guías, documentos institucionales, correos electrónicos, Internet y demás documentos para recolectar la información teórica y documental que sustentaran el tema estudiado.

## **Instrumento de recolección de datos**

Tomando en cuenta que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, o formato, ya sea en papel o digital, que se utiliza para obtener información, se manejó para la presente investigación el instrumento denominado “Cuestionario”, que según lo expuesto por Sabino, C. (2006:127). “puede ser administrado sin que necesariamente medie una entrevista.”

El instrumento antes mencionado fue aplicado a efectos de la presente investigación, en primer lugar, a una muestra piloto para determinar su validez y confiabilidad, utilizando para ello el cálculo de Kuder-Richardson (K20), que según Argüello, E. (2005):

Se administra la prueba a una muestra piloto, codificando las modalidades de respuestas (1 y 2 ó 0 y 1) y a los resultados se le aplica la fórmula del coeficiente, si el resultado es mayor o igual a 0,60 se dice que es confiable y homogéneo el instrumento o prueba. Una vez hecho esto se le aplica la prueba instrumento al resto de la muestra de estudio o población según sea el caso (p.98).

Asimismo, dicho instrumento una vez validada su confiabilidad, fue aplicado al resto de la muestra objeto de estudio, por medio de un formato que contuvo una serie de 20 ítems, los cuales tuvieron modalidad de respuesta cerrada de “SI” o “NO”, y que a su vez concordaron con los objetivos específicos propuestos para el presente trabajo de grado, en éste sentido, dichos ítems fueron redactados de la manera más clara y precisa posible, pues para Sabino, C. (2006:127) el cuestionario “debe ser cuidadosamente redactado, evitando preguntas demasiado generales, confusas o de doble sentido, y tratando de conservar un orden lo más natural posible”.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información según Del Cid, A. Méndez, R. y Sandoval, F. (2011:84) “Pueden ser personas o documentos, esto dependerá del tipo de investigación que se realice”, las mismas se dividen en fuentes primarias y secundarias. Respecto a ello, las fuentes de información primarias para éstos mismos autores, “son las que proporcionan información de primera mano, son fuentes directas. Su utilización permite conocer los fenómenos tal y como suceden en la realidad”.

En consecuencia, la fuente de información primaria en la presente investigación estuvo representada por los trabajadores que laboran en la planta de producción de filtros para cigarrillos, de la empresa manufacturera de cigarrillos, objeto de estudio, debido a que estos representan la muestra en estudio que brinda la información para el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, las fuentes secundarias se basaron en diferentes libros de autores renombrados, artículos de revistas, enciclopedias, trípticos, folletos, páginas web, trabajos de grado, informes de investigación, leyes, documentos institucionales, entre otros documentos que sustentarán la investigación.

### **Procesamiento de análisis de datos**

Los resultados que se obtuvieron por medio del instrumento de recolección de datos, fueron tabulados en cuadros con cifras absolutas y relativas, calculándosele sus valores porcentuales correspondientes al número de respuestas absolutas que se obtuvieron. Posteriormente se realizó un análisis e interpretación de todos los cuadros relacionados con el proceso de retroalimentación en la evaluación del desempeño aplicada por parte de los supervisores a los trabajadores de la planta de filtro de cigarrillos de una empresa manufacturera de cigarrillos ubicada en el estado Carabobo, carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa, obteniendo con esto, las bases para el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones finales del presente trabajo de grado. A continuación, se presenta el Cuadro Técnico Metodológico:

**Tabla 5**

**Cuadro Técnico Metodológico**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumento	Fuente
Diagnosticar la opinión de los trabajadores en el proceso de retroalimentación de la empresa objeto de estudio.	Retroalimentación	Es la fase final del sistema de evaluación de desempeño, su finalidad es brindar al trabajador información significativa sobre el resultado de su evaluación	Planes de Acción y gestión de la retroalimentación	3,14,18	Cuestionario	Trabajadores
			Reconocimientos de logros y metas alcanzadas	7,13,20		
			Revisión de los objetivos y resultados	9,12,16,19		
Identificar las debilidades y fortalezas de la retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño aplicada a la organización objeto de estudio.	Evaluación del Desempeño	Según Chiavenato (2000:388), la evaluación del desempeño es “un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.”	Formación de los actores	1,10,18	Cuestionario	Trabajadores
			Planificación del proceso	2,4		
			Objetivos de la Evaluación del Desempeño	8,11,17		
			Comunicación Asertiva	5,6,14		
			Espacio Físico	15		

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Tabla 6**

**Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)**

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumento	Fuente
Describir el proceso de retroalimentación como mejora en el sistema de evaluación del desempeño, de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.	Retroalimentación de La Evaluación de Desempeño	Chiavenato (2009: 246) "Es la que proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el Colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias."	Planes de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Trabajo</li> <li>Acuerdos entre evaluador y evaluado.</li> <li>Objetivos en el plan de trabajo.</li> <li>Monitoreo y control de los planes y resultados.</li> </ul>	Lista de Chequeo	Documental
			Detención de Necesidades de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostico Organizacional Estratégico.</li> <li>Diagnostico Ocupacional.</li> <li>Diagnostico Individual.</li> </ul>		

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)



## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En éste capítulo se presenta el análisis de cada uno de los indicadores planteados en el cuadro técnico metodológico, de los cuales se formularon 20 ítems a presentar ante la población en estudio a través del instrumento de recolección de datos, específicamente diseñado para la presente investigación, cuyo objetivo general es analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa.

Es conveniente resaltar que para el presente trabajo se tomaron en cuenta tres etapas, siendo la primera un diagnóstico de la opinión de los trabajadores sobre el proceso de retroalimentación de la empresa objeto de estudio, La segunda una identificación de las debilidades y fortalezas en el sistema de evaluación de desempeño y la tercera, la descripción de mejoras en el sistema de evaluación del desempeño de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la carretera vía San Diego, zona industrial Castillito, calle Lope Mendoza Goiticoa. La información fue obtenida a través de un cuestionario aplicado a una muestra de 16 trabajadores representativa de una población de 52 trabajadores, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio.

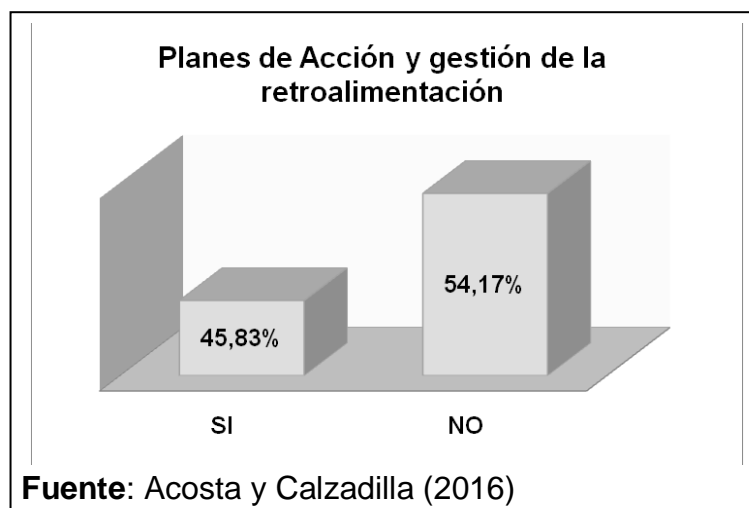
En línea con lo anterior, se consideró como referente teórico para el presente trabajo, la teoría de las expectativas propuesta por Victor Vroom (1964). En éste sentido, se presentará de cara al marco teórico referencial, el análisis de los resultados obtenidos:

**Tabla 7**

INDICADOR	ITEMS		FRECUENCIA		PORCENTAJE	
			SI	NO	SI	NO
Planes de Acción y gestión de la retroalimentación	3	Capacitación y formación	6	10	37,50%	62,50%
	14	Estrategias de mejoras	5	11	31,25%	68,75%
	18	Rendimiento laboral	11	5	68,75%	31,25%
<b>TOTAL, INDICADOR</b>					<b>45,83%</b>	<b>54,17%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 1**



**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

En ésta gráfica se puede observar que, el 54,17% de la población en estudio, considera que existe déficit en los planes de acción y gestión de la retroalimentación que aplica la organización, pues han manifestado a través del instrumento aplicado, que su evaluador no ofrece alternativas de capacitación y formación cuando no superan las expectativas en la evaluación del desempeño, y que no es adecuada la manera en que su evaluador, mediante la retroalimentación, sugiere estrategias de mejoras en su rendimiento laboral. Sin embargo, afirman que, a pesar de la insatisfactoria gestión de retroalimentación por parte del evaluador, los trabajadores han participado en cursos, talleres y programas de desarrollo, como parte del proceso de retroalimentación, a fin de mejorar su rendimiento laboral y superar los niveles del desempeño en futuras evaluaciones.

En línea con lo anterior, es importante resaltar que la gestión del desempeño es un proceso estratégico y de mejora de rendimiento que, según Molina, J. (2012:1) consta de las siguientes etapas: “Planificación de Expectativas, Orientación, Revisión y Comunicación”, en donde la planificación según el mismo autor “es un proceso participativo diseñado para estimular la comunicación entre colaborador y supervisor”.

Así, Molina, J. (2012:1), también expone que para que la planificación de este proceso se lleve a cabo correctamente, el colaborador y su supervisor deberán establecer las expectativas específicas para el desempeño que se evaluará en un determinado periodo, y las mismas deben referirse directamente al puesto de trabajo. Aunado a esto, es importante determinar las necesidades de desarrollo y destacar las fortalezas actuales de cada colaborador mediante un proceso de retroalimentación. En este sentido,

resulta conveniente mencionar la existencia de los “planes de trabajo”, en donde se deciden los aspectos necesarios, expectativas de desempeño y metas propuestas, referente a los recursos humanos, para alcanzar los objetivos organizacionales en el tiempo establecido.

Así, al hacer referencia al interrogante número 3 del cuestionario aplicado, planteado de la siguiente manera: **¿La empresa junto con su supervisor y mediante un proceso de retroalimentación, le ofrecen alternativas de capacitación y formación cuando no supera las expectativas en la evaluación del desempeño?**, y habiendo obtenido un 37,50% de respuestas positiva y un 62,50% de respuestas negativa, sobresale la importancia de éste ítem en el presente trabajo de grado, puesto que pone en evidencia que una mayoría de la población en estudio se encuentra inconforme con los planes de capacitación y formación con respecto a los resultados de las evaluaciones del desempeño.

En éste sentido, puede decirse que dicho ítem hace un aporte significativo a la presente investigación, en la que se desea resaltar la importancia de una retroalimentación en la evaluación del desempeño para el logro de una superación del rendimiento y con esto, la mejora de la calidad y productividad. Es por esto que, al notar una mayoría inconforme, se resalta una debilidad en el sistema evaluativo, puesto que como se ha mencionado con anterioridad, es sumamente importante retroalimentar y capacitar al trabajador evaluado en sus fallas detectadas si lo que se desea es lograr un desempeño eficiente y de calidad.

Por otro lado, el interrogante número catorce, que se planteó de la siguiente manera: **¿Considera adecuada la manera en que su supervisor, mediante la retroalimentación, sugiere estrategias de mejoras en su rendimiento laboral?**, muestra como un 31, 25% de la población responde afirmativamente y un 68,75% lo hace de forma negativa, lo que se considera alarmante para la presente investigación, puesto que al presentar debilidades en las estrategias de mejora, los resultados del rendimiento y la eficiencia del desempeño se ven afectadas y por tanto, la productividad y la calidad de la misma podrían no arrojar los resultados deseados por la organización.

Es por esto que a lo largo del presente trabajo de grado se ha hecho hincapié en la comunicación asertiva entre supervisor y colaborador directo, que revele a éste último la manera en que debe realizar sus actividades y los resultados que se están esperando de él, para que así, con una idea clara de sus funciones y actividades pueda junto con su supervisor realizar estrategias de mejoras que favorezcan los resultados tanto para el como para la organización y que esto a su vez, le proporcione al trabajador la satisfacción de una meta superada y el avance en su formación personal y profesional.

En éste mismo orden de ideas se hace mención al interrogante número dieciocho, el cual fue planteado a la población objeto de estudio de la siguiente manera: **¿Ha participado ud. en cursos, talleres y programas de desarrollo, como parte del proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño, a fin de mejorar su rendimiento laboral?** Éste interrogante, arrojó un 68,75% de respuestas afirmativa y un 21,25% de respuestas negativa, lo que sin duda alguna significa una fortaleza en el sistema de evaluación del desempeño aplicado a la organización, ya que una

gran mayoría de los trabajadores evaluados, de una u otra manera han sido retroalimentados por medio de la capacitación y formación, con respecto a los resultados de la evaluación del desempeño obtenidos.

En concordancia, ésta interrogante ha sido un factor importante para el presente trabajo de investigación, ya que ha sido un indicador de la clase de retroalimentación que reciben los trabajadores en estudio, la cual se torna fundamental para poder llevar a cabo los objetivos planteados en el presente trabajo. En éste sentido, puede decirse que existe un grado de concordancia entre la evaluación del desempeño y la retroalimentación aplicada al personal en estudio para la mejora de sus resultados y, que la misma es reconocida por éste mismo personal.

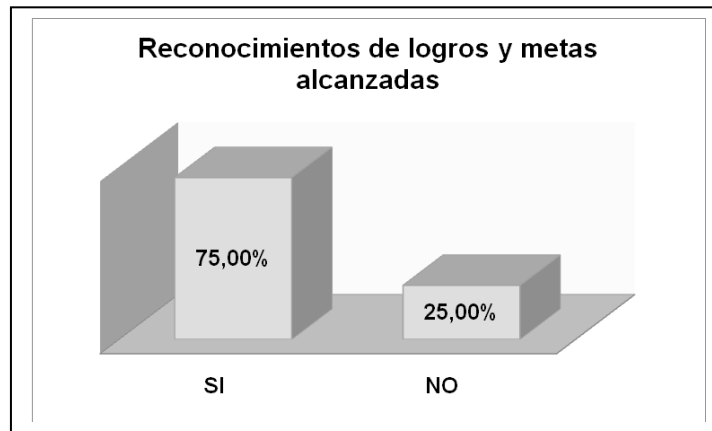
A continuación, se procede a la exposición del siguiente indicador, propuesto en el cuadro técnico metodológico:

**Tabla 8**

INDICADOR	ITEMS		FRECUENCIA		PORCENTAJE	
			SI	NO	SI	NO
Reconocimiento de logros, y metas alcanzadas	7	Reconocimiento de los resultados	5	11	37,50%	68,75%
	13	Consideración de resultados en Promociones	15	1	93,75%	6,25%
	20	Necesidad de la Retroalimentación	16	0	100.00%	0,00%
	<b>TOTAL, INDICADOR</b>					<b>75,00%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 2**



**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

En la presente gráfica, se puede observar que el 75% de la población objeto de estudio, encuentra satisfactorio el presente indicador, pues el 100% de ésta manifiesta conformidad con respecto al reconocimiento de los resultados de su evaluación de desempeño por parte de la organización al momento de planificar y realizar promociones. Por otro lado, el 93,75% expresa deseo de retroalimentación al reconocer que ésta es una necesidad tanto personal como organizacional, sin embargo, el 68,75% de la misma manifiesta que no reciben reconocimientos durante el proceso de retroalimentación sobre sus logros en la evaluación del desempeño.

En éste sentido, es importante mencionar, que el reconocimiento es el acto de expresar felicitación o agradecimiento. Es una demostración de aprobación y aprecio por el trabajo bien hecho. Al respecto, Morles, D. (2012) indica que éste acto tiene la capacidad de satisfacer una amplia variedad de necesidades humanas:

**Seguridad:** Cuando la empresa reconoce nuestros logros, nos sentimos necesitados por ella. Entendemos que nuestros empleos y nuestros ingresos están garantizados.

**Afiliación:** El reconocimiento es una forma de expresar afecto.

**Estima:** No hay mejor forma de mostrar respeto, que honrando los logros de una persona.

En consecuencia, hace que los empleados perciban un ambiente laboral más agradable, se sientan más motivados, se identifiquen con la empresa e incrementen su productividad. (p.1)

Asimismo, dicho autor expone que el reconocimiento puede ser formal, es decir, planificado y atado al logro de los objetivos de la empresa. Éste funciona como un incentivo laboral para todo el equipo y pudiera venir representado en la publicación del nombre y/o fotografía del empleado en un lugar visible o la entrega de una placa o medalla que dan tangibilidad al reconocimiento y facilitan su recuerdo. O, por el contrario, puede ser un reconocimiento informal, inesperado y público que se ofrece al momento que se produce el logro a resaltar. Tiene un importante efecto emocional, pero lamentablemente es poco utilizado.

En éste sentido, el interrogante número siete, planteado de la siguiente manera: **Cuando obtiene excelentes resultados en su evaluación del desempeño, ¿se le reconoce durante el proceso de retroalimentación?** Evidencia la insatisfacción sobre los resultados de esfuerzos del personal evaluado al contestar un 68,75% de forma negativa y solo un 37,50% de manera positiva.



Por consiguiente, y como bien se ha mencionado, el reconocimiento de un logro puede ser una herramienta clave para obtener un desempeño eficiente en el trabajador. Según la teoría de las expectativas anteriormente planteada, quien logre satisfacer una necesidad automáticamente adopta una nueva necesidad de un nivel más alto a la anteriormente satisfecha impulsado por el deseo de lograr una auto superación. En éste sentido, la necesidad puede venir representada por el reconocimiento de un logro o del avance, lo que para muchos significa un “status social” aceptable, y que quizá en sus hogares muy difícilmente lo consigan, puesto como bien se mencionó con anterior oportunidad, no es lo mismo que el presidente de una entidad reconozca el trabajo bien hecho de un colaborador a que lo haga su propia esposa, madre, hijo o hermano.

Es por esto que se ha decidido evaluar éste ítem en el presente trabajo de grado, ya que al no haber reconocimiento de logros muy difícilmente haya un esfuerzo por superar el rendimiento alcanzado en una determinada evaluación del desempeño por parte de los evaluados; además de que el ítem forma parte de una comunicación efectiva y asertiva que debería existir entre el supervisor y el colaborador directo para lograr la consecución de los resultados y objetivos deseados.

Por otro lado, el interrogante número trece **¿Considera ud que la organización toma en cuenta los resultados obtenidos luego de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño para la promoción de los trabajadores?**, señala que el 93,75% contesta afirmativamente éste ítem, lo que significa para el presente trabajo de grado un indicador de fortaleza en el sistema de evaluación del desempeño

aplicada en la organización objeto de estudio, puesto que existe un incentivo o una motivación por la cual trabajar en el mejoramiento y superación de los resultados obtenidos.

Asimismo, es importante mencionar que al percibir los trabajadores evaluados que sus resultados son tomados en cuenta por la organización a la hora de realizar promociones, se abre una ventana de conocimiento y expectativas para el trabajador, pues éste querrá saber si está realizando bien su trabajo, cómo está siendo evaluado, de qué manera podría hacerlo mejor o cuales serían los aspectos positivos y negativos encontrados en la evaluación realizada. Es aquí donde la retroalimentación que debe ofrecer el supervisor toma importancia en todo el sistema evaluativo, pues es con ella que el trabajador podrá dar respuesta a las interrogantes planteadas y sin duda alguna es esto lo que se quiere demostrar con éste trabajo. La importancia de una retroalimentación eficiente para la superación del desempeño.

Por último, se ha considerado para la medición de éste indicador, la siguiente interrogante: **¿Considera la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño como una necesidad individual y organizacional?** Ésta interrogante ha arrojado un resultado bastante particular, puesto que el 100% de la población objeto de estudio estuvo de acuerdo con que la retroalimentación es una necesidad para el logro de sus metas individuales y profesionales, asimismo se pone en evidencia con éstos resultados lo necesario e importante que es el conocer y corregir las fallas de los participantes para el positivo avance de una organización.

Por consiguiente, ha de resaltar una vez más la importancia que tiene el presente trabajo de grado para la organización objeto de estudio, puesto que se demuestra con éste ítem que la población en estudio posee gran interés por el proceso de retroalimentación, puesto que lo consideran una necesidad más a satisfacer y, siendo esto así, influye el factor del incentivo en éstos participantes, que llevando a cabo un proceso correcto, oportuno y asertivo por parte de los supervisores podrá generar resultados favorables tanto para los colaboradores como para supervisores y la organización en general.

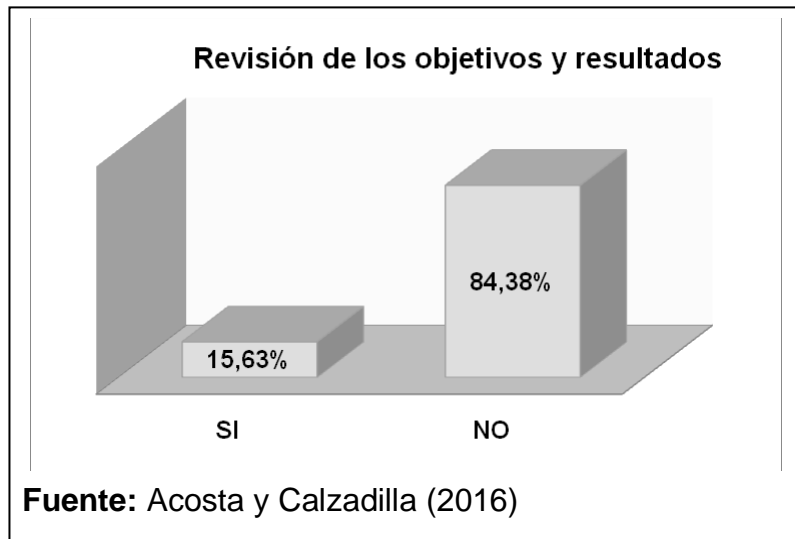
Una vez analizado el indicador del reconocimiento, se da lugar al análisis del indicador de la revisión de los objetivos y resultados, que vendría siendo el último indicador propuesto en el cuadro técnico metodológico para el desarrollo del primer objetivo específico, cuya dimensión es la retroalimentación.

**Tabla 9**

INDICADOR	ITEMS		FRECUENCIA		PORCENTAJE	
			SI	NO	SI	NO
Revisión de los objetivos y resultados	9	Revisión de los Resultados	2	14	12,50%	87,50%
	12	Estrategias de Revisión	2	14	12,50%	87,50%
	16	Proceso de Retroalimentación	4	12	25,00%	75,00%
	19	Criterios de la Retroalimentación	2	14	12,50%	87,50%
<b>TOTAL, INDICADOR</b>					<b>15,63%</b>	<b>84,38%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 3**



Cómo se puede observar en la presente gráfica, el 84,38% de la población objeto de estudio se encuentra insatisfecha con el presente indicador, puesto que el 87,50% de la misma, indica que no hace revisión conjunta con su supervisor mediante un proceso de retroalimentación, de los resultados de su evaluación de desempeño. Asimismo, manifiestan insatisfacción con las estrategias y criterios utilizados para el proceso de revisión en la retroalimentación. Además, el 75% de la población encuentra inadecuado el proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño aplicado a los trabajadores de la organización.

En concordancia con el presente indicador, Ramírez, R.; Abreu, J. y Badii, M. (2008:149), han resaltado la existencia de un ciclo motivacional que

consta de cuatro etapas: anticipación, activación y dirección, retroalimentación del resultado y, por último, resultado final. Estos autores, al referirse a la etapa de retroalimentación del resultado, exponen que el individuo (en este caso el colaborador directo) evalúa la efectividad de su acción y puede orientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase del resultado, el trabajador vive las consecuencias de la satisfacción del motivo, por lo que se resalta la importancia de una revisión entre las partes, de los resultados de una evaluación del desempeño, pues de éste dependerá que el colaborador directo oriente o no sus acciones a la superación del nivel de su desempeño.

Sin embargo, éste proceso de retroalimentación, debe ser evaluado continuamente para garantizar su eficiencia. Según Chiavenato, I. (2009),

la medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, el evaluado se debe evaluar, es decir, debe saber monitorear los resultados y compararlos con los objetivos trazados (p.260)

De ésta manera, el interrogante número nueve así planteado: **¿Revisa ud. conjuntamente con su supervisor los resultados de la evaluación de su desempeño mediante el proceso de retroalimentación?** Es para el presente trabajo un factor clave y elemental con respecto al indicador de revisión de los objetivos, puesto que solo un 12,50% de la población en estudio ha contestado afirmativamente a éste interrogante, mientras que el

87,50% de la población objeto de estudio ha contestado que no revisa los resultados de su evaluación del desempeño conjuntamente con su supervisor.

Es así como para el presente trabajo investigativo en alarmante el resultado de este ítem en el instrumento aplicado, y una vez más reluce el tema central de la investigación, la “retroalimentación en la evaluación del desempeño”. Si no existe revisión conjunta de resultados, es muy poco probable que exista una buena retroalimentación, esa que indica cuáles son los factores y criterios a evaluar, que establece una serie de indicadores al trabajador con respecto al nivel de su desempeño y que marca las pautas y parámetros para la superación de su desempeño. En éste sentido, para el presente trabajo, éste ítem funciona como un indicador de fallas encontradas en el sistema evaluativo, y permitirá más adelante establecer conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

Por otro lado, al hacer referencia al interrogante número doce: “**¿Se siente ud satisfecho con las estrategias utilizadas para el proceso de revisión de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño?**” Se obtiene al igual que el ítem anterior que, sólo un 12,50% de la población objeto de estudio ha contestado afirmativamente, mientras que el 87,50% restante lo ha hecho de manera negativa.

Éste interrogante como puede observarse ha sido al igual que el interrogante anterior, una pieza clave en el presente trabajo de grado, pues muestra la inconformidad con la que laboran los trabajadores evaluados con

respecto a la retroalimentación brindada por sus supervisores. Como bien se ha dicho, la retroalimentación es esencial para lograr un desempeño eficiente y de calidad en la organización, y uno de los factores fundamentales para el buen funcionamiento de esta retroalimentación es la revisión de los resultados.

Ésta revisión debe ser un proceso eficiente y participativo, en la que el trabajador se sienta parte del proceso y comprometido con el mismo, pues al final es el desempeño de éste trabajador el que se está evaluando y dependerá de él que mejore o no con respecto a los estándares y parámetros establecidos por la organización del rendimiento esperado. Por lo anterior, podría decirse que la presente investigación realizará un buen aporte al sistema de evaluación del desempeño de la organización, al resaltar las debilidades y fortalezas encontradas para luego describir algunas recomendaciones calificadas para éstas y que serán presentadas más adelante.

De ésta misma manera, se hace referencia al siguiente interrogante: **“¿Considera adecuado el proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño aplicado a los trabajadores de la organización?”** La respuesta para ésta pregunta fueron como puede observarse 25,00% si y 75,00% no. Esto implica que al igual que la pregunta anteriormente analizada, exista un grado de insatisfacción en muchos trabajadores con respecto al proceso de retroalimentación en la evaluación del desempeño aplicada en la organización, lo que significa una debilidad para el sistema.

Asimismo, al plantear la siguiente pregunta: “**¿Considera pertinentes los criterios utilizados para la retroalimentación en la evaluación del desempeño?**” los trabajadores objeto de estudio han contestado en un 87,50% que no consideran pertinentes éstos criterios y solo un 12,50% ha dicho que si, por lo de se detecta en la presente investigación otra debilidad que a efectos de dar respuesta a los objetivos planteados en la misma, brinda un apoyo en la claridad de la situación para el análisis de del sistema de evaluación del desempeño que es aplicado en la organización.

Es importante mencionar que éste indicador ha sido la base del análisis para dar respuesta al primer objetivo específico planteado en la presente investigación, el cual busca diagnosticar la opinión de los trabajadores acerca del proceso de retroalimentación en la evaluación del desempeño y que como bien se ha señalado, ha dado resultados desfavorables para la organización, sin embargo son un indicador de alerta para la misma ya que de no haber satisfacción o incentivo en los trabajadores sobre su propio desempeño y la retroalimentación del mismo, la productividad y calidad de la productividad arrojará resultados desfavorables para la organización.

A continuación, se procederá a exponer el análisis del primer indicador para el desarrollo del segundo objetivo específico propuesto para el presente trabajo de grado, el cual se basa en la identificación de debilidades y fortalezas de la retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño aplicada a la organización objeto de estudio y, cuya dimensión es la evaluación del desempeño:

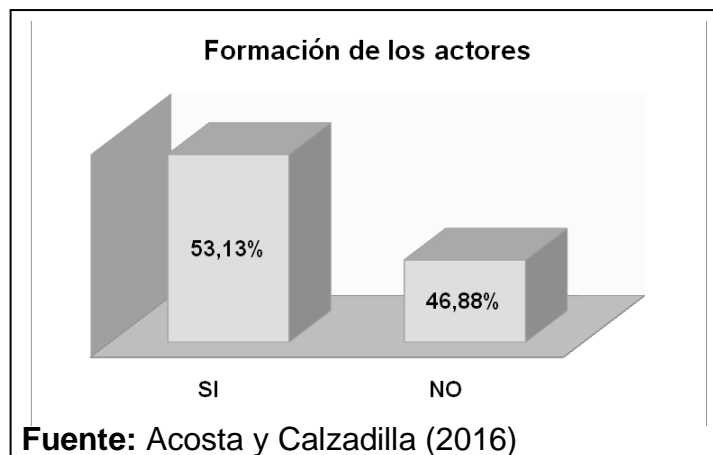


**Tabla 10**

INDICADOR	ITEMS		FRECUENCIA		PORCENTAJE	
			SI	NO	SI	NO
Formación de los actores	1	Objetivo de la Retroalimentación	5	11	31,25%	68,75%
	10	Capacitación del Supervisor	12	4	75,00%	25,00%
	<b>TOTAL, INDICADOR</b>					<b>53,13%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 4**



En la presente gráfica se demuestra que, el 68,75% de la población objeto de estudio, no conoce el objetivo de la retroalimentación en la evaluación del desempeño laboral, sin embargo, el 75,00% de la misma, considera que su supervisor está capacitado para transmitirles dicha información a través del proceso de retroalimentación, por lo que puede decirse que el 53,13% de la población, está de acuerdo con éste indicador al manifestar que existe la

posibilidad de que su supervisor los oriente en cuanto a la información de éstos objetivos.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, Parra, M. (2000) indica que la formación de los recursos humanos debe venir representada por: la revisión y valor de los criterios de selección, la puesta en evidencias de debilidades existentes del personal y, la revisión de los programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro. Asimismo, expone que quien evalúa el desempeño de los trabajadores no debe considerar este proceso de evaluación del desempeño del trabajador, como un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

Por otro lado, Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001:326) indican que un programa de capacitación para evaluadores deberá proporcionar algunos puntos generales, que se deben considerar en la planeación y realización de una entrevista de retroalimentación". Por ende, puede decirse que los supervisores evaluadores deben estar capacitados para el desarrollo pertinente y eficiente de la evaluación del desempeño, formándose y apoyándose en la fase de retroalimentación que sin duda alguna es un factor determinante para garantizar el éxito de un sistema de evaluación del desempeño.

Sin embargo, la capacitación y formación viene dada por un proceso. Al respecto, Chiavenato, I. (2009:378) señala que la primera etapa del proceso de capacitación es levantar un inventario de las necesidades de formación

que presenta la empresa, el cual representa las áreas de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar su eficiencia o desempeño. Asimismo, Dicho autor afirma que uno de los métodos para capacitar al trabajador es evaluar los puntos débiles en el desempeño, además de realizar retroalimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación.

En éste sentido, se resalta la importancia de un diagnóstico de necesidades tanto organizacional, como ocupacional e individual; en donde el diagnóstico organizacional se oriente a comprobar cuáles de la misión, visión y los objetivos estratégicos deben abordar el programa de capacitación; el diagnóstico ocupacional, se base en el estudio de requisitos y especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades y destrezas que los trabajadores deben desarrollar para desempeñar adecuadamente su trabajo y; por último, que las necesidades individuales se orienten al perfil para determinar los comportamientos y actitudes, conocimientos y competencias necesarias para contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Así, cuando se plantea el interrogante número uno del instrumento aplicado, y que vino formulado de la siguiente manera: "**¿Tiene ud. Conocimiento del objetivo de la retroalimentación en la evaluación del desempeño laboral?**" y al obtener una respuesta negativa del 68,75% de la población objeto de estudio y una respuesta positiva de sólo el 31, 25% de la misma población, surge la necesidad de que éste concepto sea mencionado y agregado en el discurso de retroalimentación que los supervisores brindan a los trabajadores durante el sistema de evaluación, pues los trabajadores

deben conocer el porqué de la retroalimentación para garantizar un proceso evaluativo más eficiente.

Del mismo modo, el ítem número diez, así planteado: “**¿Considera ud. que su supervisor está capacitado para transmitir información a través de la retroalimentación, sobre los factores y criterios definidos para medir su desempeño laboral?**” representa una ventaja en el sistema de evaluación que se aplica en la organización en cuestión, puesto que un 75,00% de la población objeto de estudio afirma que los supervisores están capacitados para dar información durante el proceso de retroalimentación sobre los factores y criterios que están siendo evaluados.

Ésta capacitación de supervisores debe ir de la mano con la planificación del departamento de Recursos Humanos, pues es éste departamento el que debe garantizar que los supervisores estén aplicando correctamente la evaluación del desempeño y que lleven a cabo un buen proceso de retroalimentación, por lo que deberán ser capacitados en la oratoria y la comunicación asertiva para garantizar el éxito de todo éste proceso.

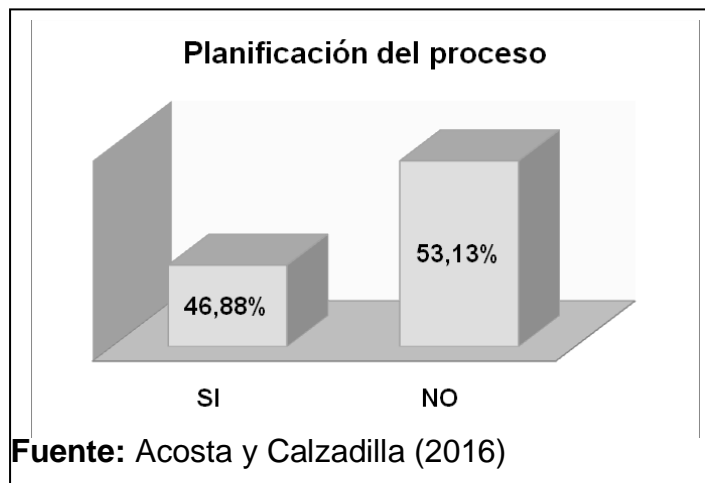
A continuación, se presenta el segundo indicador propuesto en el cuadro técnico metodológico para la dimensión del sistema de evaluación del desempeño, y que hace referencia a la “planificación del proceso”, el cual comprende aspectos generales como el tiempo previsto para la aplicación del proceso de retroalimentación, o como se desarrolla el sistema de evaluación:

**Tabla 11**

INDICADOR	ITEMS	FRECUENCIA		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
Planificación del proceso	2 Lapsos para el Proceso de Retroalimentación	3	13	18,75%	81,25%
	4 Formalidad de la Entrevista de Retroalimentación	12	4	75,00%	25,00%
	<b>TOTAL, INDICADOR</b>				<b>46,88%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 5**



En ésta gráfica, se señala la insatisfacción del 53,13% de la población objeto de estudio con respecto a la capacitación del proceso de retroalimentación dentro del sistema de evaluación del desempeño, pues como se puede observar, el 81,25% indica que la empresa no cumple con los lapsos previstos para llevar a cabo el proceso de retroalimentación, a pesar

de que el 75,00% de la misma, asegura que sus evaluadores realizan entrevistas formales de retroalimentación.

Como bien se ha mencionado, la planificación constituye la primera etapa del sistema de evaluación del desempeño. para Sánchez, J. y Calderón, V. (2012:60) “una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados”. Asimismo, dichos autores señalan que una vez conocida ésta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades.

En éste sentido, resulta importante llevar a cabo ésta primera fase en el sistema de evaluación del desempeño, en el cual queden establecidos los lapsos de tiempo para cada fase del sistema, incluyendo la fase de la retroalimentación, sin la cual la evaluación del desempeño no se consideraría eficiente. Cabe destacar que el proceso de retroalimentación demuestra su eficacia cuando es realizada en el tiempo inmediato a la obtención de resultados de la evaluación del desempeño, por lo que es importante que los supervisores evaluadores den seguimiento al proceso, evitando lapsos prolongados de tiempo entre la aplicación de la evaluación del desempeño y el proceso de retroalimentación.

Aunado a esto, resulta importante mencionar como estrategia de incentivo al trabajador, la realización de un “Plan de Acuerdos” entre las partes (evaluador y evaluado), que involucre y comprometa al trabajador, en la

medida que participe en el desarrollo del plan de trabajo, a través del cual se establecerán los objetivos a evaluar en un periodo determinado de tiempo.

En éste mismo orden de ideas, Sigepre (2015:5) describe el plan de acuerdos, como un compromiso laboral y comportamental, que deben establecerse y que además, se refieren a los resultados esperados y a la forma como éstos deberán alcanzarse, entendiéndose como “compromiso laboral”, los bienes o servicios a ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar durante el periodo de evaluación y, como “compromiso comportamental” las conductas concertadas entre evaluador y evaluado, dirigidas al cumplimiento de compromisos laborales que debe demostrar el funcionario sujeto a evaluación.

Por consiguiente, resulta conveniente resaltar que dentro de la planificación del sistema de evaluación y su respectiva retroalimentación de resultados, los lapsos previstos deben ser fundamentales y respetados para garantizar el éxito de éste proceso, además de que una adecuada retroalimentación es aquella que se da en el momento exacto luego de la evaluación aplicada y la revisión de resultados. Es decir que una retroalimentación tardía no arrojaría resultados certeros y confiables.

Es por esto que al plantear la siguiente interrogante en el instrumento de recolección de datos aplicado: **“¿La empresa cumple con los lapsos previstos para retroalimentar según la evaluación de desempeño aplicada?”** y habiendo obtenido respuestas negativas del 81,25% de la población objeto de estudio, surge a efectos de la presente investigación otra

debilidad en el sistema de evaluación del desempeño, puesto que con anterioridad se ha mencionado la importancia de que el proceso sea justo en tiempos para garantizar la calidad de los resultados esperados.

En éste mismo orden de ideas, es necesario saber también el tipo de entrevista que se planifica para la evaluación del desempeño de la población objeto de estudio, por lo que se planteó la siguiente interrogante en el instrumento de recolección de datos: “**¿Su supervisor inmediato realiza entrevista formal en el sistema de evaluación del desempeño?**” y se obtuvo como resultado que el 75,00% de la población en estudio contestó afirmativamente y el 25,00% restante lo hizo negativamente.

Ésto significa una fortaleza para el sistema de evaluación del desempeño, pues al aplicar una entrevista formal se está dedicando tiempo, esfuerzo, concentración y espacio sólo a la realización de la misma, por lo que se logran resultados óptimos para un desarrollo positivo de todo éste proceso y se entienden con claridad los resultados de los trabajadores con respecto a los factores y criterios propuestos por la organización y evaluados por el supervisor.

Es así como se procede al análisis del tercer indicador propuesto en el cuadro técnico metodológico, para el desarrollo del segundo objetivo específico del presente trabajo de grado:

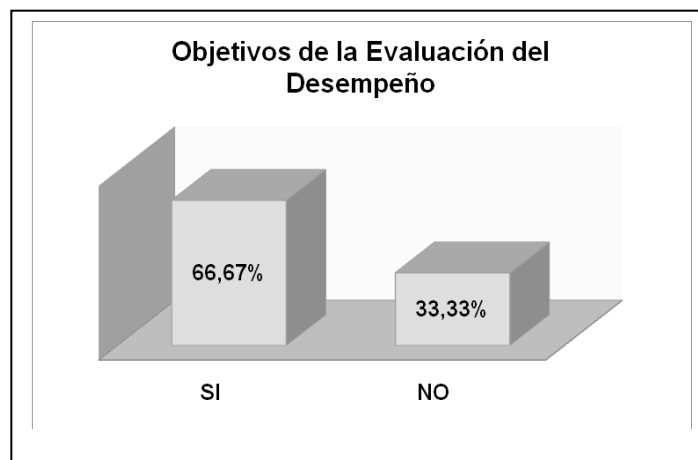


**Tabla 12**

INDICADOR	ITEMS		FRECUENCIA		PORCENTAJE	
			SI	NO	SI	NO
Objetivos de la Evaluación del Desempeño	11	Objetivos de la Evaluación de Desempeño	5	11	31,25%	68,75%
	8	Logros de la Organización	13	3	81,25%	18,75%
	17	Objetivos individuales	14	2	87,50%	12,50%
<b>TOTAL, INDICADOR</b>					<b>66,67%</b>	<b>33,33%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfica 6**



**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

La presente gráfica, muestra que la población en estudio tiene una percepción positiva hacia éste indicador, pues a pesar de que el 68,75% de ésta, indica que no le son mencionados los objetivos de la evaluación del desempeño al momento de ser aplicada, el 81,25% opina que ésta

contribuye con los logros de la organización y el 87,50% manifiesta que la misma contribuye con el logro de sus objetivos individuales.

Así, para Chiavenato, I (2007:247), el objetivo básico de la evaluación del desempeño, es “mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización”. En concordancia, Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A. (2001) señalan que la evaluación del desempeño busca:

Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor; proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado; brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño. (p.313).

Es por éste motivo que los supervisores evaluadores deben entender con claridad el sistema de la evaluación del desempeño y su proceso de retroalimentación, pues éste ofrece la oportunidad de diseñar los planes de trabajo junto con su colaborador directo, estableciendo los objetivos, factores y criterios que se evaluarán en un periodo determinado de tiempo, además de dar a conocer las debilidades y fortalezas de cada trabajador, para aprovechar los aspectos más relevantes de los mismos y, conjuntamente con los resultados del resto de los colaboradores, medir el desempeño del área.

Así, este proceso se lleva a cabo mediante un proceso de retroalimentación que, según Werther, W. y Davis, K. (1995):

Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con la retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés (P.216).

Es por tal motivo que al plantear la siguiente interrogante: “**¿Su supervisor indica los objetivos de la evaluación del desempeño al momento de aplicarla?**” en el instrumento de recolección de datos aplicado a la población objeto de estudio, se pretende conocer la importancia que en la organización se le da a la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, y si los trabajadores conocen de este proceso, si conocen cual es el objeto del mismo y por qué es necesaria la constante práctica de éste proceso, además de saber cómo éste influye en la superación del nivel de desempeño.

Así, al recibir un 68,75% de respuestas negativas para éste ítem y tan sólo un 31,25% de respuestas positivas, surge un elemento más a considerar para responder las interrogantes planteadas en la problemática de ésta investigación, pues que la mayoría de los trabajadores encuestados no conozcan el objetivo de un proceso de retroalimentación es un indicador de que éste proceso no se está llevando a cabo de la manera más idónea y por ende, no arroja los resultados que debería arrojar en su óptimo funcionamiento.

De igual forma, se planteó el interrogante número ocho de la siguiente manera: “**¿Considera ud. que el sistema de la evaluación del desempeño contribuye con los logros de la organización?**” y el resultado del mismo

fue que el 81,25% de la población encuestada respondió afirmativamente, mientras que un 18,75% lo hizo de forma negativa, lo que quiere decir que existe un grado de conciencia aceptable en la población objeto de estudio, pues la misma reconoce que gracias a que son evaluados pueden conocer sus fallas y errores, teniendo la oportunidad de corregir éstas acciones y así lograr la consecución de los objetivos planteados en la organización .

Aunado a esto, en el interrogante número diecisiete, presentado de ésta manera: “**¿El sistema de evaluación del desempeño, le permiten lograr sus objetivos dentro de la organización?**” obtuvo un 87,50% de respuestas afirmativas, lo que a efectos de ésta investigación significa un número considerable de población que necesita que éste proceso sea llevado a cabo de forma correcta con el menor número de errores posible, ya que de éste depende la satisfacción de una posible necesidad del trabajador evaluado, representada en el logro de un avance o la superación de su propio desempeño. De allí la importancia de que en proceso de retroalimentación se dé a conocer el rendimiento que se ha obtenido de cada trabajador con respecto a los estándares establecidos por la organización.

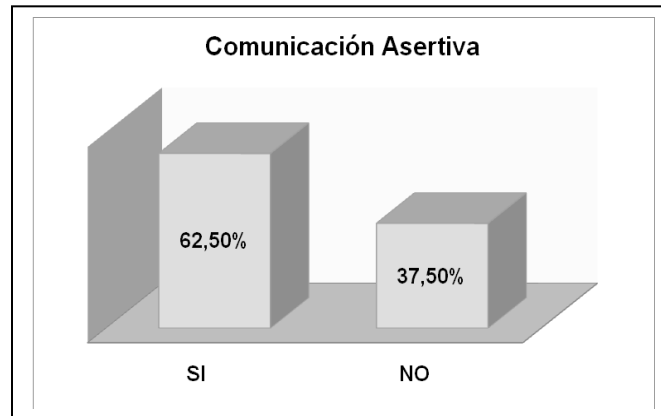
A continuación, se presenta el análisis del siguiente indicador:

**Tabla 13**

INDICADOR	ITEMS	FRECUENCIA		PORCENTAJE		
		SI	NO	SI	NO	
Comunicación Asertiva	5	Objetividad del Evaluador	7	9	43,75%	56,25%
	6	Cordialidad del Supervisor	13	3	81,25%	18,75%
	<b>TOTAL, INDICADOR</b>				<b>62,50%</b>	<b>37,50%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 7**



**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

A pesar de que el 56,25% de la población opina que el evaluador no es objetivo al momento de evaluar; el 81,25% manifiesta que el mismo se dirige a ellos de manera cordial y respetuosa al momento de aplicar la retroalimentación. Chiavenato, I. (2007) señala que:

la comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores y, por ende, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación. (p.59).

En concordancia, Wherther, W. y Davis, K. (1995:373), señalan que todas las organizaciones cuentan con un sistema formal o informal de comunicación, en las empresas grandes es posible conseguir un sistema mixto diseñado a su conveniencia, estos sistemas pueden también

clasificarse en ascendentes (llevan los niveles altos de información que proceden de la base de la organización) o descendentes (transmiten información a los niveles inferiores de la organización). Asimismo, dichos autores exponen que la comunicación descendiente es la que “inicia en algún punto medio o alto de la organización, y que se disemina de niveles jerárquicamente inferiores”.

Por consiguiente, éste tipo de comunicación es necesario para poner en practica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa, como sería en el caso de los supervisores evaluadores y sus colaboradores directos.

En éste sentido, y para la medición de éste indicador se ha planteado la siguiente interrogante: **¿Considera ud que el evaluador es objetivo al momento de retroalimentarle sobre la evaluación de su desempeño?** Con ésta interrogante se obtuvo un 43,75% de respuestas positivas y un 56,25% de respuestas negativas. Una vez más se genera una alerta para el proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño aplicado a la organización y objeto de estudio de ésta investigación. La retroalimentación debe ser nutriente y completa para cada trabajador evaluado, sin importar religión, color, etnia indígena o clase social, el trabajador debe recibir la información de manera clara, objetiva y oportuna para que al final se logre el fin común por el que se ha estado trabajando.

De igual forma, se planteó el interrogante número seis de ésta manera: **“¿Su supervisor se dirige a ud. de manera cordial y respetuosa en la entrevista de retroalimentación?”** Y se tuvo que un 81,25% de la población objeto de estudio contestó de manera afirmativa, con una minoría del 18,75%

de la población con respuestas negativas. Podría decirse entonces que a pesar de que no se hayan tenido resultados certeros en la objetividad, no se está muy lejos de obtener un proceso de retroalimentación con una comunicación asertiva como se mencionó con anterioridad. Ya que, según una gran mayoría de la población encuestada, los supervisores transmiten la información de manera educada y cordial.

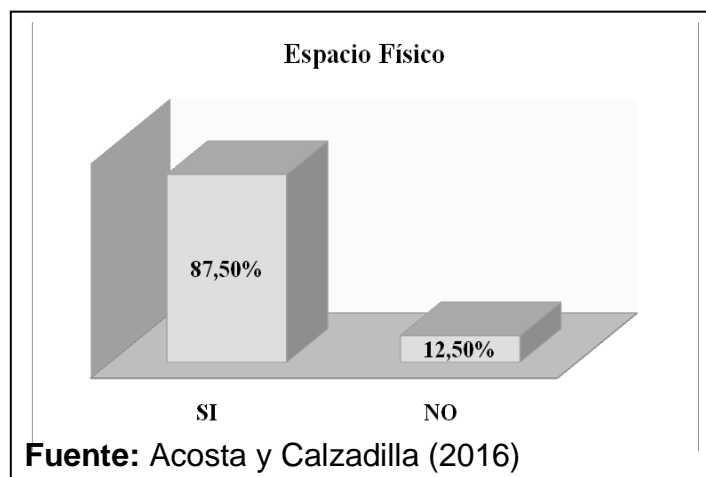
A continuación, se presenta el último indicador planteado en el cuadro técnico metodológico para el desarrollo del segundo objetivo específico:

**Tabla 14**

INDICADOR	ITEMS		FRECUENCIA		PORCENTAJE	
			SI	NO	SI	NO
Espacio Físico	15	Espacio Físico	14	2	87,50%	12,50%
	<b>TOTAL, INDICADOR</b>				<b>87,50%</b>	<b>12,50%</b>

**Fuente:** Acosta y Calzadilla (2016)

**Gráfico 8**



Claramente se puede observar que el 87,50% de la población objeto de estudio, indica que existen espacios físicos en donde pueda darse un proceso de retroalimentación. Cuando en la presente investigación, se hace referencia al espacio físico, se menciona un conjunto de factores físicos externos que pueden afectar de forma directa al proceso de retroalimentación. Por ejemplo, el ruido y la interferencia. Al respecto, Chiavenato, I. (2007:60) señala que como el proceso de comunicación funciona como un proceso abierto, es común que se presente cierta cantidad de ruido. El ruido es una perturbación indeseable que tiende a distorsionar o alterar de manera imprevisible el mensaje transmitido. Mientras que la interferencia es una perturbación externa proveniente del concepto.

Es por tal motivo, que la retroalimentación debe darse en un espacio físico adecuado que no interfiera o tergiversa la información que se está generando entre el supervisor y su colaborador directo. Así se dispone a presentar la siguiente interrogante en el instrumento de recolección de datos aplicado a la población en estudio: **“¿Existe en la organización espacios físicos que permiten una adecuada retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño?”**

Con éste ítem se obtuvo que el 87,50% afirma que existe un espacio adecuado para el proceso de retroalimentación, lo que para el presente trabajo de grado es sumamente importante, ya que como bien se ha explicado, no es lo mismo aplicar una retroalimentación en un espacio donde interfiere el ruido y el mensaje posiblemente no llegue claro y de forma correcta, que aplicarla en un espacio destinado para ello, donde la atención y concentración tomen lugar y guíen las acciones de los participantes del proceso.



## CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación. En éste sentido, para el primer objetivo específico (diagnosticar la opinión de los trabajadores sobre el proceso de retroalimentación de la empresa objeto de estudio), se concluye que la opinión de los trabajadores del área de filtros para cigarrillo de la empresa objeto de estudio, se enmarca en lo siguiente:

1. Aun cuando existe poco conocimiento de los objetivos de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, se considera que ésta es una necesidad individual y organizacional. Los trabajadores entienden que es necesario que haya un contacto entre supervisor y empleado durante el sistema de evaluación del desempeño, pues una comunicación asertiva en el proceso de retroalimentación, hace que las relaciones y el rendimiento en el lugar de trabajo sean más efectivas y productivas, sabiendo que una buena gestión de retroalimentación les proporcionará las bases sobre las cuales pueden orientar su accionar y dirigirlas a la consecución de los objetivos.
2. Aunque los resultados de sus evaluaciones de desempeño son tomados en cuenta por la organización a la hora de promociones, pocos de sus logros son reconocidos por sus evaluadores durante el proceso de retroalimentación. Como bien se ha mencionado durante el desarrollo del presente trabajo, el reconocimiento (formal o informal) de logros, es esencial en un proceso de retroalimentación, pues a través de éste, el trabajador percibe que ha aportado un valor

agregado a los procesos productivos de la organización, lo que genera la satisfacción de una necesidad social y le genera una nueva expectativa por la que trabajara con empeño y dedicación para superarlos. Por lo tanto, el reconocimiento del logro en la retroalimentación es una herramienta de incentivo que influye en el proceso productivo de la organización.

3. A pesar de que muy pocos colaboradores realizan revisión, conjuntamente con sus supervisores, de los resultados de su evaluación del desempeño mediante un proceso de retroalimentación, es necesario llevar a cabo éste proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, para lograr con éxito los objetivos planteados. Los trabajadores del área de producción de filtros para cigarrillos consideran importante la realización de este proceso, pues entienden que es mediante éste, que conocerán lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal al comparar los resultados de la evaluación del desempeño con los resultados estándares de la organización, y lo que a su vez les permitirá aprender de la experiencia propia las estrategias que arrojan resultados positivos y las que no.

Asimismo, a fin de dar respuesta al segundo objetivo específico de la presente investigación (identificar las debilidades y fortalezas de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño aplicada a la organización objeto de estudio), se presentan las siguientes conclusiones:

## **1. Debilidades:**

- ✓ El plan de acción concreto para aplicar la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño es poco eficiente.
- ✓ Los supervisores muy difícilmente cumplen con los lapsos previstos para el proceso de retroalimentación a los trabajadores del área de producción de filtros para cigarrillos de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Los trabajadores del área de producción de filtros para cigarrillos de la empresa objeto de estudio poseen poco conocimiento de los objetivos de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño y no le son mencionados por sus evaluadores al momento de aplicar la misma.
- ✓ Los supervisores evaluadores del área de Filtros para cigarrillos presentan un bajo nivel de objetividad al momento de retroalimentar sobre los resultados de la evaluación del desempeño en comparación con los resultados estándares de la organización.

## **2. Fortalezas:**

- ✓ Los supervisores evaluadores del área de producción de filtros para cigarrillos de la empresa objeto de estudio, se encuentran capacitados para transmitir información, mediante un proceso de

retroalimentación, a sus colaboradores directos sobre los objetivos, factores y criterios de la evaluación del desempeño aplicada a la organización.

- ✓ Los trabajadores tienen actitud positiva con respecto a los objetivos de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño, pues consideran que ésta contribuye con los logros individuales y organizacionales.
  
- ✓ Los supervisores evaluadores del área de Filtros para cigarrillos son asertivos a la hora de transmitir información a sus colaboradores directos mediante el proceso de retroalimentación.
  
- ✓ La empresa objeto de estudio, cuenta con espacios físicos que permiten la adecuada retroalimentación en la evaluación del desempeño de los trabajadores del área de filtros para cigarrillos de dicha organización.

## RECOMENDACIONES

Desarrollar un programa de capacitación para la retroalimentación, que proporcione a los evaluadores algunos puntos generales a considerar en la planeación y realización del proceso, y que abarque algunas áreas básicas como la objetividad, el diagnóstico de necesidades y el establecimiento de metas y objetivos.

Apoyar la participación del empleado en la realización de planes de trabajo en la evaluación del desempeño, en donde se establezca la importancia de las dimensiones del desempeño, y se discutan los objetivos, factores y criterios de la misma. Asegurando de ésta manera que el trabajador se sienta comprometido con el sistema de evaluación y oriente sus acciones a la consecución de los objetivos.

Establecer acuerdos entre supervisor y colaborador directo, en donde se determinen los compromisos laborales y comportamentales que serán evaluados del trabajador en un periodo determinado de tiempo y que incentive al trabajador a la superación de su nivel alcanzado.

Fomentar la costumbre del reconocimiento dentro del proceso de retroalimentación, como una herramienta de incentivo al trabajador que le permita al mismo identificarse con la organización bajo una percepción de estima y seguridad.

Trabajar conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos, en cuanto a la formación de los evaluadores y capacitación de los evaluados.

Monitorear y hacer seguimiento a los planes antes propuestos para garantizar su efectiva función.

## LISTA DE REFERENCIAS

Amaranti, Maura. (2010). **Evaluación de la Educación. Concepciones y prácticas de retroalimentación de los profesores de lenguaje y comunicación de primer año de educación media: investigación cualitativa con estudio de caso.** Buenos Aires: Congreso Iberoamericano de Educación. Artículo en línea. Disponible:

[http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/EVALUACION/RLE2488\\_Amaranti.pdf](http://www.adeepra.org.ar/congresos/Congreso%20IBEROAMERICANO/EVALUACION/RLE2488_Amaranti.pdf)

Aranguren, María. (2011). **Análisis del Modelo de Evaluación de Desempeño Aplicado en Empresas del Sector Avícola.** Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo.

Arguello, Emma. (2005). **Técnicas e Instrumentos de Recolección y tratamiento de Datos cuantitativos: Su Validez y Confiabilidad.** Universidad de Carabobo: Casos Prácticos

Arias, Fidias. (1999). **El Proyecto de investigación: Guía para su Elaboración.** (1ª ed.). Caracas: Episteme.

Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de investigación: Guía para su Elaboración.** (3ª ed.). Caracas: Episteme.

Arnoletto, Eduardo. (2014). **Hacia una Gestión Pública para un Desarrollo Sustentable.** Cordoba y Argentina: Servicios Académicos Internacionales para eumed.net. Documento en línea. Disponible:  
<http://www.scribd.com/doc/282532388/Arnoletto-Gestion-Publica-Para-El-Desarrollo-Sustentable#scribd>

Arreaga, Glenda (2011). **Evaluación del Desempeño de los Docentes de la escuela primaria “Julio Reyes González” de la comuna “San Pedro” de la provincia de Santa Elena. propuesta: diseño de un plan de mejoras.** Trabajo investigativo para optar al título de Magister en Educación

Superior. Ecuador: Universidad de Guayaquil. Documento en línea. Disponible:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/958/1/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20docentes%20de%20la%20Escuela%20Primaria%20Julio%20Reyes%20Gonz%C3%A1lez%20de%20la%20comuna%20San%20Pedro%20de%20la%20Provincia%20de%20Santa%20Elena.pdf>

Ávila, Patricia. (2009). **Importancia de la Retroalimentación en los Procesos de Evaluación.** Documento en línea. Disponible:

[http://clasev.net/v2/pluginfile.php/56479/mod\\_resource/content/1/LA%20RETROALIMENTACION%20Extracto%20del%20documento.pdf](http://clasev.net/v2/pluginfile.php/56479/mod_resource/content/1/LA%20RETROALIMENTACION%20Extracto%20del%20documento.pdf)

Barranco, Antonio. (Sin Fecha). **Teoría de las Expectativas.** Artículo en línea. Disponible:

[http://www.12manage.com/methods\\_vroom\\_expectancy\\_theory\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_es.html)

Billikopf, Gregorio. (2003). **Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del personal.** Universidad de California. Disponible:

<https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/05s.pdf>

Bohlander, George; Snell, Scott, y Sherman, Arthur (2001). **Administración de Recursos Humanos.** (12ª ed.). México: Thomson Learning.

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de los Recursos Humanos.** (5ª ed.) Santafé de Bogotá: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). **Gestión del Talento Humano.** México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.** (8ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2009). **Gestión del talento humano.** (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.



Del Canto, Ero. (2014). **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales: Aproximación a un Modelo.** (1ª ed.). Valencia: IPAPEDI.

Del Cid, Alma; Méndez, Rosemary y Sandoval, Franco (2011). **Investigación. Fundamentos y Metodología** (2ª ed.). México: Pearson.

Dessler, Gary y Valera, Ricardo (2011). **Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano.** (5ª ed.). México: Pearson.

García, Rocío. (2011). **Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre.** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Documento en línea. Disponible:  
[http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS\\_RG.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf)

Griffin, Dana. (2016). **Tipos de sistemas de evaluación de empleados.** Artículo en línea. Disponible:  
<http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-sistemas-de-evaluacin-de-empleados-4462.html>

Guglielmetti, Pedro. (1998). **La Gestión de la Capacitación en las Organizaciones. Pautas Metodológicas.** Lima: Ministerio de Salud. Documento en línea. Disponible:  
<http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/capacitacion.pdf>

Gutiérrez, Nathaly. y Sfeir, Rosana. (2001). **Teoría de las expectativas de Victor Vroom: Su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera. Proyecto de Grado para optar al título de Relaciones Industriales.** Caracas: Universidad Católica Andres Bello.

Ion, Georgeta, Silva, Patricia, y Cano, Elena (2013). **El feedback y el feedforward en la evaluación de las competencias de estudiantes universitarios Profesorado.** España: Revista de Currículum y Formación de Profesorado

Keeley, Brian. (2007). **Capital Humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe.** Paris: OECD.

Montoya, Cesar. (2009). **Evaluación del Desempeño como Estrategia para el Análisis del Capital Humano.** Bogotá: Universidad de La Salle. Artículo en línea. Disponible:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082009000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002)

Molina, Javier (2012). **El Sistema de Gestión del Desempeño.** Artículo en línea. Disponible:  
[http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/e\\_desempenio/e\\_desempenio/pdf/desempenio.pdf](http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/e_desempenio/e_desempenio/pdf/desempenio.pdf)

Morles, David (2012). **Reconocimiento de logros: mejore la productividad a bajo costo.** Artículo en línea. Disponible:  
<http://davidmorles.com/reconocimiento-de-logros-mejore-la-productividad-a-bajo-costo/>

Oca, Ismeria. (2011). **Competencias Conversacionales en la Gerencia Actual.** Curso en línea. Disponible:  
<http://www.mailxmail.com/curso-competenciasconversacionalesgerencia-actual/retroalimentación-comunicacional>

Ongallo, Carlos (2007). **Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones** (2ª ed.). Madrid: Dykinson

Padrino, Ylvia (2000). **Análisis del Sistema de Evaluación de Desempeño y su Incidencia en el Rendimiento Laboral de los trabajadores. Caso COMERSA.** Trabajo de especialización para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Carabobo

Parra, Mauricio (2000). **Evaluación del Desempeño y la Gestión de los Recursos Humanos**. Artículo en línea. Disponible: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Queipo, Beatriz y Useche, María (2002). **El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria**. Maracaibo: Revista de Ciencias Sociales, Universidad del Zulia. Documento en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

Quijano, Santiago; Cornejo, José; Yepes, Montserrat y Flores, Rodrigo (2005). **La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida** (Vol. 36). Chile: Anuario de Psicología.

Ramírez, R. Abreu, J. y Badii, M. (2008). **La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero**. Revista Internacional de la Buena Conciencia. Disponible: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Retos en Supply Chain (2014). **Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla**. Artículo en línea. Disponible: <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm>

Rodríguez, Jaime y Morales, Socorro (2008). **Capacitación en las Organizaciones Modernas**. Universidad Autónoma de Chihuahua. Disponible: [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2009/04/27/La\\_capacitacion\\_en\\_las\\_organizaciones\\_modernas.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/La_capacitacion_en_las_organizaciones_modernas.pdf)

Sabino, Carlos (1992). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Panapo; Bogotá: Panamericana y Buenos Aires: Lumen.  
Sánchez, J. (2011). **"Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos"** (Vol. 29. N°43). Chile: Panorama Socioeconómico. Artículo en línea. Disponible:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39922984005>

Sabino, Carlos (2006). **El Proceso de Investigación**. Documento en línea. Disponible:  
[http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/t.2\\_sabino\\_carlos.\\_el\\_proceso\\_de\\_investigacion\\_cap\\_3.pdf](http://www.perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/t.2_sabino_carlos._el_proceso_de_investigacion_cap_3.pdf)

Sanchez, Jorge (2011). **Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos**. Artículo en línea. Disponible:  
<http://www.redalyc.org/html/399/39922984005/>

Sanchez, Jorge y Calderon, Viviana (2012). **Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría**. Chile: Documento en línea. Disponible:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>

Sandoval, Lisseth (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico** (1ª ed.). Valencia: Universidad de Carabobo, Dirección de Medios y Publicaciones.

Seijas, R. (2011). **Sistema de Evaluación del Desempeño del Recurso Humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”**. Cumaná, Estado Sucre. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente

Sigepre (2015). **Guía para la Elaboración del Desempeño Laboral**. Documento en línea. Disponible:  
<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/sigepre/guias/G-TH-03%20Gu%C3%A1%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20laboral.pdf>

Tamayo, Mario (2004). **El Proceso de la Investigación Científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación**. (4ª ed.). México, España, Venezuela y Colombia: Limusa/Noriega.

Urriola, Kattherinne (2013). **Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. El caso de la ciudad de concepción.** Tesis Doctoral para optar al título de Doctora en Educación. Barcelona: Universitat de Barcelona. Documento en línea. Disponible:  
[http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL\\_1de2.pdf;jsessionid=C642785640627E79AA3FB6B0488258A7.tdx1?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/131128/01.KMUL_1de2.pdf;jsessionid=C642785640627E79AA3FB6B0488258A7.tdx1?sequence=1)

Werther, Williams y Davis, Keith. (1995). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** (4ª ed.) México: Mc. Graw Hill.

Werther, Williams y Davis, Keith (2006). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** (6ª ed.) México: Mc. Graw Hill.

# ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



## **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Estimado Trabajador:

En éste momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de analizar la retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño, en el área de producción de filtros para cigarrillos de una empresa manufacturera de cigarrillos del estado Carabobo, ubicada en la Carretera Vía San Diego, Zona Industrial Castillito, Calle Lope Mendoza Goiticoa.

Mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración, llenando este cuestionario, el cual es anónimo y confidencial. Por favor, lea con detenimiento cada pregunta y marque con una (x) en el espacio correspondiente, la respuesta que usted considere más adecuada. Es importante que no olvide marcar todas las respuestas.

Sin más que agregar,

Agradecemos de antemano su colaboración.



### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

N°	ITEMS	SI	NO
1	¿Tiene ud. Conocimiento del objetivo de la retroalimentación en la evaluación del desempeño laboral?		
2	¿La empresa cumple con los lapsos previstos para retroalimentar según la evaluación de desempeño aplicada?		
3	¿La empresa junto con su supervisor y mediante un proceso de retroalimentación, le ofrecen alternativas de capacitación y formación cuando no supera las expectativas en la evaluación de desempeño?		
4	¿Su supervisor inmediato realiza entrevista formal en el sistema de evaluación del desempeño?		
5	¿Considera ud que el evaluador es objetivo al momento de retroalimentarle sobre la evaluación de su desempeño?		
6	¿Su supervisor se dirige a ud. de manera cordial y respetuosa en la entrevista de retroalimentación?		
7	Cuando obtiene excelentes resultados en su evaluación del desempeño, ¿se le reconoce durante el proceso de retroalimentación?		
8	¿Considera ud que el sistema de la evaluación del desempeño contribuye con los logros de la organización?		
9	¿Revisa ud. conjuntamente con su supervisor los resultados de la evaluación de su desempeño mediante el proceso de retroalimentación?		
10	¿Considera ud. que su supervisor está capacitado para transmitir información a través de la retroalimentación, sobre los factores y criterios definidos para medir su desempeño laboral?		





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

N°	ITEMS	SI	NO
11	¿Su supervisor indica los objetivos de la evaluación de desempeño al momento de aplicarla?		
12	¿Se siente ud satisfecho con las estrategias utilizadas para el proceso de revisión de la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño?		
13	¿Considera ud que la organización toma en cuenta los resultados obtenidos luego de la retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño para la promoción de los trabajadores?		
14	¿Considera adecuada la manera en que su supervisor, mediante la retroalimentación, sugiere estrategias de mejoras en su rendimiento laboral?		
15	¿Existe en la organización espacios físicos que permiten una adecuada retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño?		
16	¿Considera adecuado el proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño aplicado a los trabajadores de la organización?		
17	¿El sistema de evaluación del desempeño, le permiten lograr sus objetivos dentro de la organización?		
18	¿Ha participado ud en cursos, talleres y programas de desarrollo, como parte del proceso de retroalimentación en el sistema de evaluación de desempeño, a fin de mejorar su rendimiento laboral?		
19	¿Considera pertinentes los criterios utilizados para la retroalimentación en la evaluación del desempeño?		
20	¿Considera la retroalimentación en el sistema de evaluación del desempeño como una necesidad individual y organizacional?		