



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL**  
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA**  
**DE PRENDAS DE VESTIR UBICADA EN VALENCIA**  
**ESTADO CARABOBO**

**Autor:** Ana María Bragado Giuda

**C.I.:** V – 7.067.918

**Tutor:** María Francia Aquino Flores.

Bárbula, Noviembre 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS  
CAMPUS BÁRBULA**



**Trabajo de Grado Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.**

**Autor:** Ana María Bragado Giuda  
**Tutor:** María Francia Aquino Flores

Bárbula, Noviembre 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA, COMERCIALIZADORA DE PRENDAS DE VESTIR UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO presentado por la ciudadana Ana María Bragado Giuda, titular de la Cédula de Identidad N° V- 7.067.918, y elaborado bajo la dirección de la Tutora María Francia Aquino, titular de la Cédula de Identidad N° V - 12.931.314, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Considerados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

<b>Apellidos</b>	<b>Nombre</b>	<b>C.I.</b>	<b>Firma</b>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, Noviembre 2016

## DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedico: Primeramente a Dios, que es mi existencia, mi todo, y me ha dado la oportunidad, de lograr y alcanzar esta meta.

Debo agradecerle a Dios, por haber colocado en mi camino a una excelente persona, correcta, exigente, siempre sonriente, agradable con mucha mística de servicio, dispuesta a atender a las preocupaciones de los alumnos (as), ella es la Lic. Mary Carmen Tamayo, que Dios la Bendiga.

Estoy sumamente comprometida, con Su Excelencia, que me ha dejado, sus huellas imborrables, de su sabiduría, sus conocimientos, su léxico, su responsabilidad, su exigencia y su humanismo, Mi Tutora Prof. María Francia Aquino Flores, quién me apoyo incansablemente, la cual es mi Colega; por ser Abogado y Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, que Dios le de mucha prosperidad y salud, para que alcance con Éxitos, sus Objetivos y Metas, y siga impartiendo todos esos Grandes Conocimientos.

A Dios le agradezco, la Tolerancia, la Paciencia. A Mi esposo, el Comisionado Yvan Arístides Ochoa, le debo, todo su apoyo tanto espiritual, como económico, su amor incansable hacia mi persona, Treinta y Cinco años juntos; quien me dio dos frutos bendecidos por el amor: Yvan Arístides y Jesús Alejandro, nuestros hijos, Dios me los Bendiga a todos, les de mucha salud y larga vida, sin ustedes no podré vivir que son mi Pilar.

Culmino, agradeciéndoles a Dios por haberme dado Vida y Salud, así como la oportunidad de haber logrado, alcanzar esta Meta, porque Dios es mi Amigo, mi Hermano, mi Vivir y mi Lema es y será siempre:

“Dios es mi Vida sin Él Muero”.

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente, quiero darle gracias a la empresa, dedicada a la venta de prendas de vestir y otros artículos, necesarios para beneficiar a los consumidores, a ellos por haberme abierto sus puertas, apoyarme en todo lo que necesité donde se llevó a cabo, las técnicas e instrumentos, y se logró el desarrollo de esta investigación, Mil gracias a ustedes.

De igual forma un especial agradecimiento a mi excelente Tutora María Francia Aquino Flores; por su paciencia, dedicación, su criterio, ella ha hecho fácil, lo difícil, ha sido un verdadero privilegio poder contar con su guía y ayuda.

A Dios le agradezco todos los días por haber permitido tener Profesores Excelentes, que no podría dejar de nombrarlos, en mi Trabajo de Grado: Profesora: Nilda Chirinos, Dra. Ana Perlasca, María Francia Aquino Flores, Profesor, José Luis Sequera, Wilfredo Lanza, Dr. Ernesto López, Isidro León, quienes con su Mística de servicio, con su Calidad humana, su paciencia, sus léxicos, sus conocimientos, me impartieron sus grandes enseñanzas, que me dejaron huellas, las cuales jamás podré borrar, me impulsan a seguir, para dejar sus ejemplos y seguir pregonando, lo orgullosa que me siento de esta Casa de Estudios, de Saberes, Facultad de Ciencias y Económicas y Sociales Postgrado, Universidad de Carabobo.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, casa que vence las sombras que aunque no es persona, contiene vidas abundantes en sabiduría, agradecidas a todos por haberme recibido y haber formado parte de ella.

Quiero darles gracias a todos mis compañeros de clases y demás profesores, que aunque no formaron parte directamente, me orgullecieron con pequeños detalles me ayudaron a alcanzar la consolidación de esta meta.

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
<b>VEREDICTO</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	v
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	viii
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	ix
<b>RESUMEN</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema .....	13
Objetivos de la Investigación.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos.....	16
Justificación de la Investigación .....	16
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes de la Empresa .....	19
Antecedentes de la Investigación.....	22
Bases Teóricas .....	26
Bases Legales.....	43
Definición de Términos Básicos .....	46
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Diseño, Tipo, Nivel de la Investigación .....	49
Población y Muestra.....	51
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	55
Validez .....	54
Técnicas de Análisis de los Resultados .....	55
Procedimiento Metodológico.....	57

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Limitaciones.....	75
Análisis de Discrepancias.....	75
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones .....	77
Recomendaciones.....	78
<b>REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Pp.</b>
1	Distribución de la Población.....	52
2	Manuales de Normas y Procedimientos .....	59
3	Procedimientos Adecuados .....	60
4	Formatos Actualizados .....	61
5	Credibilidad de Datos Procesados.....	62
6	La evaluación como elemento que induce a la motivación.....	63
7	Resultados y Superación del Trabajador .....	64
8	La evaluación permite el cumplimiento de la visión de la organización.....	65
9	Metas establecidas .....	66
10	Fallas o Debilidades presentes en el Trabajador .....	67
11	Eficiencia en las actividades .....	68
12	Incentivos por Desempeño .....	68
13	Ascensos por Efectividad en el desempeño .....	70
14	Recursos para Ejecutar sus Funciones .....	71
15	Ambiente de Trabajo Adecuado .....	72
16	Actividades Administrativas Adecuadas .....	73
17	Condiciones de Trabajo Adecuadas .....	73

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pp.
1	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si se cuenta con Manuales de Normas y Procedimientos.....	59
2	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si los procedimientos son adecuados.....	60
3	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si existen formatos actualizados .....	61
4	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si presentan credibilidad los datos procesados en el proceso de evaluación .....	62
5	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el proceso de evaluaciones un elemento motivador .....	63
6	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo.....	64
7	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el proceso de evaluación permite cumplir con la visión de la organización .....	65
8	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si la empresa logra cumplirsus metas con la eficiencia del trabajador .....	66
9	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si se logra detectar fallas y debilidades del trabajador .....	67
10	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo.....	68
11	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el Trabajador Recibe incentivos por desempeño .....	69
12	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si la empresa otorga ascensos .....	70
13	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si los trabajadores cuentan con recursos adecuados para ejecutar sus funciones .....	71
14	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el Ambiente de Trabajo es Adecuado .....	72
15	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si las actividades administrativas ejecutadas son eficientes.....	73
16	Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si la organización ofrece condiciones de trabajo adecuadas.....	74



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL**  
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**  
**ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA, COMERCIALIZADORA**  
**DE PRENDAS DE VESTIR UBICADA EN VALENCIA**  
**ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Ana María Bragado Giuda  
**Tutor:** María Francia Aquino  
**Fecha:** Noviembre de 2016

**RESUMEN**

La investigación que se presenta tuvo como finalidad analizar el procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa, comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, estado Carabobo. La importancia de esta investigación se desprende del hecho, que para esta organización es absolutamente necesario encontrar alternativas que permitan al capital humano desarrollarse como profesionales y personas competitivas en el mercado laboral. La investigación se realizó bajo el diseño de una investigación de campo de tipo descriptiva con apoyo documental, la población objeto de estudio estuvo conformada por un total de Veinte (20) personas que conforman el personal administrativo de la empresa, por consiguiente la muestra quedó conformada por el total de la población siendo esta de tipo censal. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario de tipo dicotómico con dos alternativas de respuesta, el cual fue validado por tres expertos en el área, los resultados obtenidos permitieron concluir que la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa, se tiene que el mismo en la actualidad presenta debilidades ya que no está totalmente actualizado y los datos que se obtienen no tiene mayor credibilidad, es de hacer notar además que no se cuenta con manuales de normas y procedimientos que permita a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

**Descriptorios o Palabras Clave:** Procedimientos, Sistema, Evaluación, Desempeño.

**Línea de Investigación:** Gestión de Personas

## INTRODUCCIÓN

El elemento funcional de toda empresa es el factor humano. Dado al carácter colectivo de una organización, la relación interpersonal de sus miembros, así como la calidad ambiental del espacio laboral, son condiciones esenciales para un proceso productivo, eficiente, eficaz y económicamente sostenible.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del comportamiento del individuo en un cargo y de su potencial de desarrollo laboral, además viene determinado por la armonía tanto de las conductas de las personas como ejecutorias de una tarea y la normativa establecida por la organización para dicha labor. La importancia de un Sistema de Evaluación del Desempeño radica en que el mismo busca identificar las fortalezas y debilidades del personal que elabora en una organización con miras de efectuar los cambios necesarios para lograr con eficiencia las metas establecidas.

La presente investigación estuvo dirigida a analizar los procedimientos para la aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Empresa y el mismo se estructuraron de la siguiente manera:

Capítulo I en este se procedió a presentar el planteamiento del problema, la determinación de los objetivos tanto generales como específicos de la investigación, justificación, alcance y operacionalización de las variables.

Capítulo II se desarrolló el marco teórico, el cual abarca los antecedentes de la empresa y de la investigación, así como las bases teóricas y legales que sustentan el estudio.

Capítulo III se elaboró el abordaje metodológico al cual estará sujeta la investigación, también se definió la población y la muestra, las técnicas de recolección de datos, la validez y las técnicas de análisis de los resultados.

Capítulo IV en este capítulo se analizaron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de acuerdo al proceso metodológico de la investigación, dichos resultados se conformaron por el análisis cualitativo y cuantitativo a toda la información recabada.

Capítulo V en este último capítulo exponen las conclusiones y recomendaciones que sirvieron de base para solventar la problemática existente.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Es evidente que en estos tiempos donde la modernización invade cada vez más el campo de trabajo en todas sus fases, es cuando los hombres deben prepararse para afrontar con éxito el reto que les adelanta el futuro, es cuando más se requiere tener recursos humanos preparados y motivados de manera de garantizar la competitividad de las instituciones. Una de las funciones de mayor importancia para un óptimo proceso gerencial, es una adecuada evaluación del desempeño.

Por consiguiente, el sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo. En este sentido, Romero (2007), señala que:

La evaluación del desempeño individual es una herramienta de mucha ayuda en la política administrativa de las instituciones puesto que permite el desarrollo de nuevas pautas a seguir, buscando resultados óptimos en la eficiencia y la productividad de la institución, cuya finalidad debe conjugar con los objetivos funcionales de sus dependencias y los objetivos individuales de los empleados de la misma. (p. 98).

Es por ello que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades con las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones otras más del área del Departamento de Personal dependen de la información sistemática, bien documentada disponible sobre el empleado.

Considerando lo anteriormente, bajo observaciones realizadas por la investigadora se evidenció que en la organización, posee algunas debilidades, al momento de aplicar evaluación del personal, ya que las mismas no son realizadas por el jefe inmediato, muchas veces se llenan los formatos, obviando algunos campos e igualmente, no se establecen de manera clara, los objetivos que deben cumplir cada una de la fuerza laboral, en referencia al cargo que ocupan.

Otro factor que se observó, que muchas veces los formatos de evaluación se extrapapelan, ocasionando pérdida de los mismos lo que no permite que el proceso se ejecute eficientemente, quedando en ocasiones

mucho recurso humano sin evaluar, también se observa que el amiguismo es un factor predominante que recae directamente sobre el resultado final evaluación del empleado, es por ello que los resultados no cubren las expectativas del trabajador, generando este problema.

Adicional a esto no se cuenta con manuales que expliquen de manera detallada los pasos a seguir para la aplicación del sistema, falta de capacitación del personal en cuanto al uso y llenado de formatos, los cuales no logran con exactitud medir el comportamiento ocupacional. Es necesario destacar que una organización sea privada o pública no puede adoptar por cualquier sistema de Evaluación del Desempeño, se debe considerar un sistema válido, confiable, efectivo y aceptado, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos, proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Todo lo anterior trae como consecuencia, que no se logra tener una visión general de las habilidades, destrezas con que cuenta nuestra fuerza laboral, alimentando a un clima organizacional no adecuado, fuga de personal y más grave aún el servicio prestado a los clientes no acorde a sus necesidades.

Esto constituye el marco en el cual se desenvuelve esta empresa, lo que motivo a la investigadora a realizar un análisis de los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de la empresa, ya que de continuar esta situación, caería en desmejorar, la efectividad en la calidad de servicio y disminución de los niveles de ventas. Por consiguiente y aunado a lo anteriormente expuesto se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa?, ¿Qué aspectos de deben considerar para la evaluación del desempeño del personal de la empresa?, ¿Cuáles son los factores principales que inciden en el proceso de Evaluación del Desempeño del personal de la empresa?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de una Empresa Comercializadora de Prendas de Vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Identificar los factores principales que inciden en el de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Describir como los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal Administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

Toda organización para participar exitosamente en este mundo tan competente, debe evaluar constantemente los programas de acción que le

permitan elevar el desempeño del recurso humano, ya que éste dentro de una estrategia de productividad, es el activo más importante con que cuenta la organización, pero a la vez el más complejo, ya que cada individuo posee características personales que lo diferencian de otros.

Desde el punto de vista académico, específicamente en el área de recursos humanos este trabajo representa un aporte innovador, ya que aborda el tema de la evaluación del desempeño en empresa importante para la sociedad venezolana (venta de prendas de vestir), que posee un alto índice de cambios, y ante industrias con cambios continuos es necesaria y vital una correcta dirección gerencial.

La Evaluación del Desempeño, constituye un factor fundamental, ya que con esto, permite conocer el comportamiento de la fuerza laboral, sus debilidades y sus fortalezas, además de la capacidad que demuestren, en el desarrollo laboral de esta o cualquier otra organización, para lograr cumplir una alta eficiencia en los objetivos que le sean asignados. La importancia de esta investigación se desprende del hecho, que para esta u otra organización, es absolutamente necesario encontrar alternativas que permitan al capital humano desarrollarse como profesionales y personas competitivas en el mercado laboral.

Desde una perspectiva general, beneficiará al capital humano de la organización ya que aumentara la confianza y la posición asertiva, contribuyendo positivamente en el manejo de actividades, forjando líderes y mejorando las aptitudes comunicativas, optimizando el nivel de satisfacción en los puestos de trabajo, permitiendo el logro de las metas individuales, así como alcanzar los objetivos de la organización en general.

El estudio tiene su relevancia social, por cuanto logró detectar el comportamiento del personal que labora dentro de la misma y por consiguiente, estos ofrecerán un mejor servicio. Por otra parte puede ser aplicado en otras organizaciones que presenten la misma problemática y a su vez servirá de consulta para otros investigadores.

Por otra parte, a nivel institucional el presente trabajo de grado deja sin dudas un aporte tanto académico como científico toda vez que dejará los resultados de un amplio estudio y análisis de lo que es hoy en día la evaluación del desempeño; sirviendo este aporte como base teórica y referencial para futuras investigaciones en el tema abordado. Asimismo, La investigación se realizó en un tiempo aproximado de seis meses (06) en donde se pudo determinar la situación real de la Organización y a la vez se lograron obtener los resultados esperados, de manera de realizar las recomendaciones necesarias y ajustadas a las necesidades de los trabajadores y la empresa.

La puesta en práctica de la presente investigación depende de la organización en la cual es realizada, desde el punto teórico, esta investigación abarca el estudio de recursos humanos, en cuanto a la influencia de los factores internos y externos, en el comportamiento de las personas en la organización y la evaluación del mismo que genere desempeño eficaz. Los resultados alcanzados por medio de esta, servirán de apoyo a otras empresas que posean una problemática similar, buscando de esta forma soluciones confiables.

Igualmente, la investigación generara beneficios a nivel personal ya que ampliará la práctica educativa de una manera innovadora. Y a su vez permitirá a la autora cumplir con el requisito especial para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Unos de los componentes o elementos básicos de una investigación es el Marco Teórico, pues su función es procesar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que las mismas sea manejado y convertido en acciones concretas. Según Arias, F. (2006), establece que: “El Marco Teórico de la investigación o Marco Referencial, puede ser definido como el comprendido de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la investigación por realizar.” (p.38).

Como se puede notar, de acuerdo a las fuentes citadas el marco teórico referencial constituye la esencia y el eje fundamental que proporciona al investigador los elementos teórico necesarios para precisar y delimitar el objeto de estudio, y por consiguiente los propósitos de la investigación, de allí pues, la importancia que asume en el desarrollo de cualquier investigación.

#### **Antecedentes de la Empresa**

La empresa posee su oficina principal, que está ubicada actualmente la ciudad de Maracay y debidamente inscrita en el Registro mercantil como compañía anónima. La empresa como tal nace e inicia operaciones en el país en el año 1965, en la ciudad de la Guaira Dto. Vargas en aquel entonces, ahora Estado Vargas.

Al transcurrir el tiempo sus dueños deciden cambiar la razón social a Sociedad de Responsabilidad Limitada, siendo su principal fundador el Sr Eustratios Hatginmoralakis de nacionalidad griega, quién junto s sus cuatro (04) hermanos y un capital de Ochenta mil bolívares (Bs.80.000, 00) da inicio a esta empresa.

Ya por el año de 1967 es cambiada nuevamente la razón social de esta empresa, y pasa a ser Compañía Anónima., siendo el principal objeto la compra y venta de mercancías tanto importada como nacional, en el ramo del calzado, vestido y demás accesorios. Años después la compañía se traslada a la ciudad de San Juan de los Morros Estado Guárico aperturando la primera tienda dándose a conocer y consolidándose en la región.

En vista de la gran aceptación del público en general por sus precios populares y la esmerada atención de sus dueños y su personal que deciden buscar nuevos horizontes, es así que con un plan estratégico se logra establecer la empresa formalizando algunas sucursales, de ésta manera crece la inversión del mercado en las principales ciudades de los estados, Aragua, y Carabobo como lo son: La Victoria (1985), Cagua (1986), Villa de Cura (1987 – 1988), Turmero (1989 – 1990), Valencia, (1992- 2003).

Llegando a Maracay en 1991, más tarde, en este largo transitar, se inaugura en el año 1992 en la ciudad de Valencia la séptima tienda. En 1993 surge la idea de fusionar en un solo bloque económico todas las sucursales.

Luego en el año 2001 se inaugura una nueva tienda en la ciudad de Maracay, ubicado en el Centro Comercial las Américas de la Avenida Las Delicias, posteriormente en el año 2003, llega al centro comercial Metrópolis

de la ciudad de Valencia, siendo hasta ahora la última tienda creada y así se suma al empuje del estado Carabobo para integrarse más con su gente que trabaja para ser cada día mejor, para obtener el éxito y la prosperidad que siempre ha caracterizado al pueblo venezolano.

En la actualidad cuenta con doce (12) tiendas bien constituidas y surtidas y una sede de oficinas administrativas, prestando cada uno de sus servicios de ventas a toda su clientela. La empresa, es una sociedad mercantil dedicada a la comercialización y venta del ramo comercial en la modalidad de cadena de tienda por departamento de prendas de vestir principalmente, es decir (Mercancía Seca), para damas, caballeros y niños incluyendo y abarcando gran variedad de vestimenta formal, e informal, casual y deportiva, prendas íntimas, calzados, juguetería, etc.

La Empresa, cuenta con un recurso humanos y una fuerza laboral que oscilan entre trescientos (300) y cuatrocientas (400) personas que han sido entrenadas especialmente para atender la demanda de los consumidores que están dispuestos a satisfacer las necesidades del cliente, realizar sus compras y que los mismos queden satisfechos de hacerlos sentir a gusto, con el servicio prestado.

**Misión:** Contribuir como empresa de comercialización de prendas de vestir, para satisfacer las necesidades de los consumidores y aportar gran variedad de productos y servicios apoyados con la excelencia de un equipo humano consolidado como organización responsable y rentable.

**Visión:** Convertirse en una reconocida empresa en el ramo de vestir, ubicados en la región central del país con miras en el futuro cercano y a la expansión nacional, con credibilidad y buen gusto para satisfacer y hacer sentir bien a nuestros consumidores.

## **Antecedentes de la Investigación**

Se entiende por antecedentes, toda aquella información trabajos e investigaciones previas al presente, que de manera significativa aportan guías e ideas a la investigación conforme a lo expuesto, Tamayo y Tamayo (2005) definió a los antecedentes de una investigación como: “La síntesis conceptual de la investigación a los trabajos realizados sobre los problemas formulados, conclusión existentes acerca de las mismas y teorías que ayudan a estructurar el marco metodológico” (p.26).

Romero, L. (2007) Diseño de un Sistema de Remuneración, basado en Evaluación del Desempeño y Comportamiento para la Empresa Fundición del Centro, C.A. Trabajo de grado no publicado presentado a la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de Magíster en Gerencia de Administración. El tema sobre el cual versa este estudio es la remuneración e incentivos que percibe un trabajador como producto de una relación de trabajo.

La investigación estuvo enmarcada en la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Para el desarrollo del mismo se seleccionó una población constituida por 15 trabajadores del área de recursos humanos, por consiguiente la muestra fue de tipo censal conformada por el total de la población, a quien se les aplicó un cuestionario apoyado en la escala de lickert, donde se logró concluir que con la aplicación de un buen sistema de evaluación se obtiene de alguna manera tomas de decisiones acertadas que permiten hacer ajustes a los niveles de remuneración de los trabajadores.

La investigación se relaciona con el presente trabajo ya que la idea es buscar la excelencia y productividad en la organización, así como satisfacer las expectativas y necesidades de los trabajadores.

Pérez, A. (2009). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera” Tesis presentada en el Instituto Politécnico Nacional (México) para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias en Administración. La investigación hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Se presentan los diferentes métodos de evaluación, se plantea la estructura y la problemática de la empresa “Metal-Mecánica” FAMA. Finalmente, se concluye que La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección del personal. En este orden de ideas, dicha investigación sirvió como aporte teórico, orientando a la autora en cuanto de conceptualizaciones referentes a la evaluación de desempeño, así como en la elaboración del marco metodológico, aportando técnicas e instrumentos acordes al estudio en progreso.

A Nivel Nacional, Requena, C. (2011), Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, Trabajo de grado publicado presentado a la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. La investigación tuvo como objetivo general evaluar el proceso de gestión del desempeño del

personal administrativo que labora en la dirección de control de estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad de Carabobo.

Es una investigación enmarcada en un diseño de campo, de tipo descriptivo y evaluativo. La población estuvo constituida por el personal administrativo de la dirección de control de estudios que en su totalidad son veinte (20), por consiguiente la muestra es la totalidad de la población a quienes se les aplicó un cuestionario. De allí, se concluyó que en la Dirección de Control de Estudios, existe poca comunicación entre el personal que allí labora, el personal no se siente motivado, no se utilizan manuales de normas y procedimientos y las condiciones de trabajo no son las más adecuadas.

Los aportes del trabajo mencionado, proporcionan elementos que orientan este estudio enfocando los mismos hacia las teorías relacionada con los métodos de evaluación del desempeño, así como también otros elementos conceptuales que explican la relación entre la motivación y el desempeño laboral.

Boffil, G. (2011) La Mejora del Talento Humano a través de las Nuevas Tendencias - Competencias - y Evaluación de Desempeño en la Empresa DIRECO C.A. Trabajo de Grado publicado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La autora explica que actualmente la gestión del talento humano ocupa un lugar muy importante en las organizaciones, por ser el componente clave y estratégico en ellas. Por tal motivo, el propósito de esta investigación fue analizar los componentes claves de la evaluación de desempeño, con el fin de conocer las competencias necesarias para la mejora continua del personal que labora en la empresa Direco, C.A.

La investigación se enmarcó en la modalidad No experimental transeccional-descriptiva, apoyada en una revisión documental con la aplicación de un cuestionario. Una vez recopilado los datos y analizado los resultados se concluyó que para el óptimo desempeño del personal de la empresa Direco C.A., se hace evidente la necesidad de realzar las competencias propias de los diferentes niveles (operativo, táctico y estratégico) en su labor diaria, dado a que estas son indispensables para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La investigación se relaciona con el presente trabajo ya que la idea es buscar la excelencia y productividad en la organización, así como satisfacer las expectativas y necesidades de los trabajadores.

A Nivel Internacional, Vázquez, Y. (2012). Evaluación del Nivel de Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Equipos de Bombeo S. A. Tesis de Grado publicada en la Universidad de Montemorelos (México) para optar por el título de Magíster en Administración. Se abocó a identificar las diferencia entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe en la empresa Equipos de Bombeo, S. A. de C. V. de Allende, Nuevo León, México.

De allí, la investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional, de campo y transversal. La muestra estuvo compuesta por 61 empleados de la empresa en estudio, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por sus jefes. El instrumento de autoevaluación fue un cuestionario constituido por 50 ítems. Los resultados arrojaron que la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados fue similar a la evaluación que realizaron los jefes, ambos grupos evaluaron el desempeño como muy bueno.

De allí, el estudio se relaciona con el actual conforme a que ambos tienen como enfoque central la evaluación de desempeño como herramienta para optimizar el cumplimiento de las funciones por parte de los trabajadores a nivel empresarial, considerando que el recurso humano es parte fundamental para el eficaz desarrollo de los procesos que se cumplen en una organización.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio, por lo que es evidente entonces, la necesaria revisión de teorías, paradigmas, estudios, entre otros, vinculados al tema para posteriormente construir una posición frente a la problemática que se pretende abordar.

Lo anterior, queda ratificado en el Manual de Trabajo de Grado, de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), pues de manera explícita señala que el autor: “puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, situaciones según convenga el caso” (p. 30), se deduce de esta afirmación que las bases teóricas permiten fundamentar el estudio desde el punto de vista teórico y referencial.

### **Recurso Humano**

En relación a este concepto y de acuerdo Morales, J. T. (2002) es:

El conjunto de empleados de una organización desde el director general hasta el último empleado. Este concepto engloba toda la actividad del área de los recursos humanos de la empresa así como la relación laboral y la contratación de nuevos empleados. (p. 373).

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

En este sentido el autor, señala que el recurso humano constituye las personas con conocimientos, capacidades y habilidades que las organizaciones requieren para lograr los objetivos de la organización. La investigación se desarrolló teniendo como punto fundamental al recurso humano de allí la importancia de esta definición.

### **Administración del Recurso Humano**

Al respecto Chiavenato. (2002) dice: que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, en del individuo, de la propia organización y del país en general. (p. 89). En relación, a este ámbito administrativo, el autor Robins (2003) aporta la siguiente definición:

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 54).

En otras palabras, significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, por lo que representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

De la definición previa se puede establecer que la administración de recurso humano es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual y de la organización.

### **Objetivos de la Administración de los Recursos Humanos**

Los objetivos de la administración del recurso humano deben corresponderse con aquellos que definen a la organización. En este sentido cabe destacar lo expresado por Werther (2000):

Los objetivos del recurso humano reflejan cada vez más las responsabilidades tradicionales con los clientes, empleados y accionistas, sino también las responsabilidades ante la comunidad y la sociedad en general. Los objetivos de los recursos humanos se encuentran determinados por los objetivos de la organización como un todo. (p. 123)

Este concepto es de suma importancia ya que ubica a la autora en el contexto correspondiente a la problemática estudiada y sienta las bases para la estructuración eventual de la investigación. Entonces, la Evaluación del Desempeño puede considerarse de manera sencilla como la comparación de una actividad, hecho, persona, cosa, fenómeno, entre otros. Con un patrón previamente determinado.

Dicho patrón de ajusta a los requerimientos necesarios para la realización de una actividad laboral si es el caso de una evaluación de personal. La evaluación como tal es una tarea esencial como inevitable, y a la vez suministra una amplia comprensión y una mejora de la educación.

En este orden de ideas, Salcedo (2003), define la evaluación del desempeño como “un proceso mediante el cual se describe una entidad, producto o programa y se juzga su mérito y valor en función de la totalidad de sus efectos, su costo y las necesidades, intereses, problemas y convicciones ideológicas de las personas y grupos involucrados en la evaluación (p. 21).

Por su parte, Chiavenato (2002), establece que “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún individuo (p. 347). En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Wendell (2005) Define “La Evaluación del desempeño ayuda a los Administradores a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a los empleados individuales en capacitación, orientación, pago, promoción, transferencias, orientación, disciplina, otros (p. 336). Supuestamente, este tratamiento diferencial está diseñado para aumentar el logro de los objetivos de la Organización.

También, se puede decir que este tipo de evaluación consiste en un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo, de su potencial de desarrollo. De allí, la responsabilidad por el procesamiento de la verificación, medición, seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política de Recursos Humanos.

En este sentido, la administración del plan de evaluación del desempeño no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos. La Evaluación del Desempeño es responsabilidad de línea, debe asesorarse de la Asistencia del órgano de Recursos Humanos, de su Staff. Quién debe evaluar al personal es su propio Jefe, quien mejor que nadie sabe la actuación de sus subordinados.

Este tema, ha despertado innumerables opiniones favorables, otras extremadamente adversas; sin embargo, muy poco se ha hecho para verificar real y científica de sus defectos. El uso de la evaluación de desempeño, no es fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

El autor antes mencionado explica también que la Evaluación del Desempeño puede como base administrativa “la Vinculación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos salariales por el buen desempeño, feedback de información al propio individuo evaluado, entre otros”. (p. 22) Por su parte, Stoner James (2006) aseguran que la Administración de Recursos Humanos vista como un proceso, existen algunas actividades básicas:

La planificación de los recursos humanos sirve para garantizar que en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesite. Se lleva a cabo a través del análisis de: a) factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales, y b) factores del entorno, como el mercado de trabajo.

Por su parte, el reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. La selección implica usar solicitudes, curricular, entrevistas, prueba de empleo y habilidades, así como verificar de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos. La socialización (orientación) sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. La capacitación y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización.

Según Freeman, E. y Gilbert, D (1996), “la capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual; los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos” (p. 413). La evaluación de desempeño compara el desempeño de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

Además, este autor establece que “los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos reflejan el valor del empleado para la organización” (p. 412). Por su parte Wendell (2005), señala que “la Administración de Recursos Humanos en una función staff, es decir que esta asesora a los gerentes de línea de toda la organización” (p. 64); donde el proceso es un procedimiento permanente, que pretende mantener a la organización

provista del personal idóneo, en los puestos que les corresponden, en el momento adecuado.

## **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del rendimiento laboral de los empleados es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos, comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

Asimismo, consiste es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, en principio, a elaborar planes de mejora. En este sentido, Ayala, S. (2010), dice que “cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas” (p. 05). Entonces, si el esfuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumento salariales. Según el autor antes mencionado “la información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización” (p. 08).

## **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

De acuerdo, con Bueno, M. (2013), pueden presentarse en tres facetas:

(1) Permite medir las condiciones del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. (2) Permite el tratamiento de los recursos humanos, como un recurso básico de la Organización y cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de administración. (3) Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, tomando en cuenta los objetivos organizacionales e individuales. (p. 111)

Un programa de evaluación del desempeño trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente: el individuo (trabajador), el Jefe y la Organización.

## **Métodos de Evaluación del Desempeño**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados. De acuerdo con el autor Chiavenato, I. (2000) “existen cuatro tipos de métodos principales método de escala gráfica, elección forzada, investigación de campo y comparación por pares”. (p. 51)

**1. Método de Escala Gráfica:** Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Aparentemente es el método más simple, pero su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. No todos los estudiosos de la materia están de acuerdo con este método, ya que en el mismo se deben aplicar ciertos criterios, procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje y principalmente en al procesamiento de los resultados. Esos criterios y procedimientos antes nombrados se vuelven necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

**2. Método de elección forzada:** Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para la escogencia de los oficiales de las fuerzas armadas de su país, que debían ser promovidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo (ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos y a quienes no lo son), el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Los métodos utilizados hasta entonces no permitían resultados efectivos.

**3. Método de investigación de campo:** Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño

del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

**4. Método comparación por pares:** Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

### **Proceso de Evaluación de Desempeño**

Los métodos de evaluación de desempeño son extraordinariamente variados, porque cada organización ajusta los métodos a sus peculiaridades y necesidades. Es muy común encontrarse con organizaciones donde funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal: para personal no calificado, para personal calificado y para supervisores y ejecutivos. Algunos inclusive, tienen un sistema diferente para evaluar a sus vendedores.

Uno de los aspectos más destacados de la evaluación del desempeño es su mecánica de funcionamiento, o sea, la rutina de procesamiento periódico. Dentro de un sistema de evaluación montado e implantado en una empresa, el programa de mantenimiento del propio sistema de evaluación se destina a muchas personas, principalmente a muchos evaluadores y evaluados.

### **La Entrevista de Evaluación del Desempeño**

El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Por eso se debe suministrar toda la información necesaria para su desempeño. Las

buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un dialogo franco y cordial de hechos y de problemas entre el Supervisor inmediato y el Subordinado. Es difícil tener habilidad de presentar los hechos y lograr que el subordinado, al terminar la entrevista salga convencido.

De acuerdo con Mesa, M. y otros (2007), “de desarrollarse y ajustar su desempeño en el ámbito exigido por su cargo y sea consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño la entrevista debe ser debidamente preparada, para que el jefe sepa de antemano lo que dirá a sus subordinado y como lo dirá” (p. 71). La flexibilidad de los sistemas de evaluación es uno de los aspectos que más exigen seguimiento por parte del órgano especializado del staff hacen necesarios para que puedan acompañar el desarrollo de la Organización.

## **Desempeño**

El desempeño se refleja en cada individuo en el esfuerzo dedicado al cumplimiento de actividades poniendo en funcionamiento sus capacidades y habilidades. Por consiguiente, Cujar (2003) señala que:

Los criterios de desempeño deben referirse, en lo posible, a los aspectos esenciales de la competencia. Deben, por tanto, expresar las características de los resultados, significativamente relacionados con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es, o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado. (p. 78).

En consecuencia, el autor establece que el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los trabajadores que son relevantes para los objetivos de la organización, que pueden ser

medidos en función de las competencias de cada individuo en su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los trabajadores además de una continua rotación hacia el desempeño efectivo.

Un buen programa de evaluación de desempeño proporciona beneficios a corto, mediano o largo plazo, ya que el trabajador se siente importante y observa que su desempeño es tomado en cuenta, ya sea en cuanto a rendimiento o comportamiento dentro de su ámbito laboral. En este sentido el trabajador tiene conocimientos sobre cuáles son las expectativas de su jefe. Según Herrera, M. (2008), “la administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaje alineado con los metas de la organización”. (p. 07)

El mejoramiento del desempeño es un proceso para lograr los resultados institucionales e individuales deseados. La meta del mejoramiento del desempeño es proporcionar servicios de salud sustentables y de alta calidad. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto institucional, describe el desempeño deseado, identifica las brechas entre el desempeño actual y el deseado, identifica los análisis de causa, selecciona intervenciones para eliminar las brechas y mide los cambios en el desempeño.

En este sentido, el proceso del mejoramiento del desempeño, basado en el marco de referencia que se muestra en la Figura, ayuda a informarnos qué factores contribuyen al desempeño deseado y qué puede hacerse para fortalecerlos. El usar este proceso también ayuda a asegurar la transferencia de la capacitación al lugar de trabajo, donde se prestan los servicios a nuestros usuarios/as finales: las mujeres y las familias.

## **Desempeño Organizacional**

Hoy en día debido a los procesos de cambios, las nuevas tecnologías que surgen en el mercado, que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan. Si bien las organizaciones venezolanas actualmente se encuentran afectadas por una crisis de índole económico, político, social, cultural, entre otros.

Así como, elementos externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, Morales, J. T. (2002) señala que. “Se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena, rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales”. (p. 89).

Dentro de este contexto, la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos

que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce, la base de muchas de estas explicaciones son dos conceptos presentados por Peter Drucker, uno de los autores más reconocidos en el campo de la administración la eficiencia, la eficacia. Incluso así lo menciona Stoner y James (2006) “medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza a los objetivos acertados” (p. 9).

Es decir, que el desempeño está basado en la cuantía de los objetivos logrados, los recursos usados en su consecución, para ello es necesario establecer políticas reales, optimas que definen las acciones a ejercer en el futuro, lo cual intenta lograr el objetivo, señalando políticas desde el punto de vista que garantice la eficiencia en el que hacer público, de hecho la ley orgánica de procedimientos administrativos estipula evaluaciones de los funcionarios en pro del conjunto, pues como se recordará la empresa en su sistema abierto cuya suma e desempeño es mayor que el desempeño individual de cada funcionario.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de programas de capacitaciones y desarrollo. En años recientes la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías así como su administración, este es el objeto de estudio para el mejor entendimiento del tema a tratar su proporcionados conceptos tanto de desempeño como de administraciones del desempeño en las organizaciones.

## **Administración del Desempeño**

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Web de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Sin embargo, el lector podrá preguntarse ¿cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de una organización?, para lo cual se usará la analogía con una máquina. Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados. Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han

obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; Mora, C. (2010) dice que “los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral”. (p. 03)

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos. Con esta variedad de opiniones sobre el tema, un director se pregunta ¿si se debería implementar en la organización un sistema de administración del desempeño?, ¿si se emplea que debería ser incluido o excluido?, y ¿si debería ser el sistema existente eliminado? Para responder a estas preguntas veamos cómo funciona el sistema de administración del desempeño. Moreno (2007) señala que:

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. (p. 98).

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su

opinión, para poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios, mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

## **Manuales de Normas y Procedimientos**

Según Gómez (1997), el manual de normas y procedimientos es el documento que “contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas”. (p. 125)

La empresa en el momento de implementar un sistema de control interno, debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual debe incluir todas las actividades y responsabilidades de los funcionarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos Manuales de procedimientos incluyen los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener una serie de información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el conecto desarrollo de las actividades.

Puede decirse que la utilidad del manual de procedimientos es múltiple, ya que es un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respeta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Además, auxilian en la capacitación y adiestramiento del personal para ejercer en los distintos puestos, ya que describen en forma detallada las actividades por unidad jerárquica. Un procedimiento será eficiente en tanto logre el objetivo para el cual fue planeado.

Entre los objetivos que se pueden describir para la cual se crean estos manuales de procedimientos, según el mismo autor, son los siguientes:

- Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar de forma sencilla las responsabilidades por causa de fallas o errores.
- Facilitar las labores de Auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles qué deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.

### **Bases Legales**

Las bases legales constituyen un aspecto de gran importancia dentro de cualquier investigación, ya que ellas proporcionan el marco jurídico del estudio que se está realizando. En toda Empresa, Institución u Organización, el cumplimiento de normas leyes o reglamentos conforman el carácter obligatorio dirigido hacia la regularización y desarrollo de actividades, en este sentido los basamentos legales constituyen los componentes esenciales para lograr la estabilidad entre las partes.

La disposición de bases legales en efectos genera aspectos de gran interés para el desarrollo de toda investigación proporcionando el marco jurídico del estudio que se está realizando. Para el presente estudio se han dispuesto de un conjunto de reglamentos y leyes los cuales fundamentan el estudio, llevado a cabo, el cual está dirigido hacia el estudio de los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de una Empresa, comercializadora de Prendas de Vestir Ubicada en Valencia, estado Carabobo enfocado principalmente en función de: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica del Trabajo, las mismas tienen vigencia a la problemáticas planteada. Por tal razón se citan de su contenido.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. Artículo 89, C.R.B.V. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del

Estado se establecen los siguientes principios:

Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.

Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social. El estado a través de la constitución Bolivariana de Venezuela motiva al trabajador otorgándole el derecho y dándole la potestad de ejercer el deber de trabajar de manera digna y decorosa en un ambiente adecuado. Los artículos antes expuestos se relacionan con el estudio que se está llevando a cabo, porque en ellos se está evidenciando que el estado motiva al ciudadano a imponer al trabajo a fin de mejorar su status de vida. Garantizando los derechos laborales que goza el trabajador a través de las leyes establecidas.

En cuanto a la Ley Orgánica del Trabajo (1999), Se presenta el Artículo

23. Toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad. Igualmente el Artículo 24. Que hace mención a que Toda persona tiene derecho al trabajo. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa.

Los artículos antes expuestos se vinculan directamente con la problemática que se está tratando ya que en la Empresa se debe mantener personas capaces y aptas que se desempeñen eficientemente y eficazmente en sus puestos de trabajo; que permitan a la organización a través de una evaluación de desempeño medir el potencial humano con que cuentan a mediano y largo plazo para así definir su contribución en la organización.

### **Definición de Términos Básicos**

**Actitudes:** Estados mentales de disposición para el surgimiento de necesidades.

**Aptitud:** Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.

**Beneficios:** Que recibe un bien.

**Competencia Laboral:** Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

**Compensación:** Aportaciones que confiere la organización a cada

persona a cambio de trabajo.

**Competente:** Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

**Comportamiento:** Reacción de un individuo en un medio y en un tiempo dado que sin resultados del medio y de la propia experiencia.

**Conocimiento:** Es el componente cognitivo que sustenta una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.

**Control:** Es la función administrativa que permite evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurarse que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando en la forma prevista.

**Criterios de Desempeño:** Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

**Desmotivación:** Carencia o falta de un impulso hacia la acción establecidos adecuado a las características a lograr.

**Eficacia:** Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una

determinada variable respecto a la programación prevista.

**Factores:** Son ciertas exigencias o elementos que concurren en mayor o menor grado.

**Nivel de Competencia:** Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

**Normas:** Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados con el objeto de obtener un grado óptimo de orden en un contexto dado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La Metodología incluye un conjunto de aspectos que le permiten al investigador indagar y proponer soluciones a la problemática planteada en la investigación, es de suma importancia que los hechos y relaciones que se establezcan, en los resultados o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad.

Según Arias (2006) la Metodología “Incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán realizados para llevar a cabo la investigación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.46). Para ello se plantea la Metodología que se sigue para establecer lo significativo de los hechos, las técnicas estadísticas para el procesamiento de los datos y los análisis de los resultados, los cuales son un aporte de apoyo para el trabajo de investigación.

#### **Diseño, Tipo, Nivel de la Investigación**

El diseño de investigación, es un esquema o modelo que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de una investigación: Ante esta definición Palella y Martins (2006) refieren que el diseño de la investigación “se describe a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio” (p. 80).

Haciendo referencia al diseño de la investigación la misma se basa en un estudio no experimental. Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2005) definen el diseño no experimental como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. (p.267).

Esto significa que los fenómenos estudiados se observaron tal y como se dan en su contexto, específicamente dentro de la investigación se consideró el análisis de los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa, comercializadora de prendas de vestir ubicada En Valencia, Estado Carabobo.

En un estudio no experimental no se construyen ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

A su vez, estuvo sustentada en una investigación de campo, ya que el proceso de recolección de datos se efectuará de una manera directa. En este sentido, Sabino (2003) define Investigación de Campo como: “Es cuando la estrategia que cumple el investigador se basa en métodos que permitan recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presentan.” (p.98).

Así mismo, se consideró como una investigación de campo puesto que los datos fueron recopilados del contexto real del trabajo, es decir en una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

El nivel de la investigación es descriptivo. En relación a la investigación descriptiva, se tiene que Tamayo y Tamayo. (2005), la define como la que: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos a estudiar” (p. 54).

Evidentemente, tuvo un carácter descriptivo debido a que parte de su propósito consistió en descubrir e indagar sobre los problemas dentro de la empresa, así como su respectivo levantamiento de información, descripción y análisis de sus características, para la posterior explicación de las causas que generan el problema en estudio.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2005), dice que una investigación descriptiva se define como “aquella que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.59).

## **Población y Muestra**

### **Población**

Se conoce como población al conjunto total de individuos o elementos con diferentes características, los cuales ocupen un lugar determinado. Dentro de este marco Méndez (2000), opina que “es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie de especificaciones la cual se estudia y da origen a los datos de investigación” (p.120).

Es por eso, que de acuerdo con el conjunto de individuos y sus características la población puede ser finita o infinita. En el caso de la presente investigación, la población estuvo conformada por veinte (20)

personas que laboran en el área administrativa de una empresa comercializadora de prendas de vestir Ubicada En Valencia, Estado Carabobo, por lo tanto la misma se consideró finita.

### **CUADRO N° 1.**

#### **Distribución de la Población**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
1	Gerente
1	Sub Gerente
5	Supervisores
13	Asesores de Ventas
TOTAL	20

**Fuente: Bragado, A. (2015)**

#### **Muestra**

La muestra es el grupo de individuos que representa una población en la cual se proyectan los resultados obtenidos a partir de esta. De hecho Hernández, Fernández y Baptista (2005) sobre el término muestra destaca “Es un grupo de población, digamos que es un subconjunto de elementos que permanecen a ese grupo de características a que llamamos población.” (p.201). Debe señalarse que para la realización de esta investigación la muestra que se seleccionó es de tipo Censal, conformada por los veinte (20) empleados ya que la misma por lo reducido de su tamaño pudo ser abordada en su totalidad por el investigador.

En este sentido Méndez (2000), define Muestra Censal como “Aquella porción que representa a toda la población es decir, la muestra es toda la

población a investigar. (p.12). El autor estudió a toda la población censal, debido a que la misma es pequeña y para que sea factible la obtención de los resultados se debe considerar la opinión de todos los elementos que conforman la población.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para recoger la información necesaria que permita lograr los objetivos propuestos en el estudio determinado, la investigadora contó con ciertas técnicas las cuales proporcionan datos precisos y entre las que se emplearon las señaladas a continuación. Según Tamayo y Tamayo (2005), señala que “La recopilación de datos depende en gran parte del tipo de investigación y el problema planteado” (p.56).

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, permitiendo al investigador recopilar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación. De esta manera Méndez (2000), opina que la encuesta “permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.” (p.25)

En tal sentido, la encuesta tuvo su apoyo en un cuestionario con el fin de recabar datos provenientes del personal. Dicho cuestionario constó de varios ítems con dos alternativas de respuestas (Si-No). Al respecto, Ander-Egg (2003), considera que “Las preguntas cerradas llamadas también limitadas o de orden alternativas fijas, no haya en este caso matices de respuestas ni posiciones intermedias, ni da lugar a constatar a quienes todavía no les ha formado un juicio sobre el problema” (p.118)

Se puede decir que las preguntas cerradas son aquellas donde no existe flexibilidad con respecto a las respuestas. En este sentido Méndez (2000) opina que el cuestionario: “Permite a los analistas reunir información proveniente y relacionada con varios aspectos de un sistema o grupo grande de personas.” (p.52). A través de este se pudo conocer varios aspectos fundamentales para la realización de dicha investigación.

### **Validez**

La validez está definida por Hernández, Fernández y Baptista (2005), como “el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 236). Se distinguen dos tipos de validez; la de contenido y la de criterio. En esta investigación en especial se utilizó la validez de contenido, definido por Méndez (2000), “como lo que se basa en la necesidad del discernimiento para la cual se requiere un examen cuidadoso y crítico de los reactivos conforme se relacionen con el área específica de contenido” (p.125). La misma se obtuvo a través del juicio de tres expertos en metodología, diseño y contenido de instrumento.

La validez de los instrumentos de recolección de datos se determinó por el juicio de personas expertas en contenido del área de investigación, metodología y en diseño de instrumentos, los mismos emitieron su opinión acerca de la adecuación de cada pregunta en la consecución de los objetivos que se lograron. Los expertos evaluaron cada pregunta, le asignaron la puntuación respectiva, a cada ítem, registrándose la misma en el formato para tal fin. Los expertos calificaron cada una de las preguntas considerando tres elementos claves como son, la pertinencia en las preguntas, la cual está relacionada a que la misma, se haya logrado dar cumplimientos a las variables que se manejaron.

En cuanto a la redacción se refiere, las preguntas estuvieron redactadas de manera clara. Por otra parte, la adecuación, consiste si la misma tiene tendencia al objetivo general que se plantea. Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2005) coinciden con tal confirmación al expresar que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto, produce iguales resultados” (p. 242).

### **Técnicas de Análisis de los Resultados**

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos se analizaron cualitativa y cuantitativamente de manera que los datos aportados por la muestra fueron clasificados, codificados y tabulados, para posteriormente ser llevados a los respectivos gráficos donde se refleja la distribución porcentual de cada ítem.

A este respecto, Sabino (2003), define el análisis cuantitativo como “el tipo de operación que se efectúa con la información numérica resultante de la investigación, luego el procedimiento sufrido se presenta como un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales se le han calculado su porcentaje y presentado convenientemente” (p.190). La técnica que se utilizará para el análisis de información a obtener por medio del cuestionario es cuantitativa, a través de la estadística descriptiva y se presentará en tablas de frecuencia y porcentajes y, representadas en gráficos.

En cuanto al análisis cualitativo según Sabino (2003) “la operación que se efectúa con toda la información de tipo verbal, que de un modelo general aparece registrada en ficha (p.193). Las técnicas de análisis de datos en

forma cualitativa utilizadas serán: el análisis del contenido del tema en estudio, análisis de la observación y de las respuestas emitidas por las personas que serán encuestadas.

Es necesario señalar que el procedimiento de la información como práctica científica permitirá la tabulación de los datos, para medirlos en forma cuantitativa y expresar estadísticamente los resultados de estudio, para analizar los datos provenientes del registro de observación se utilizará el método lógico deductivo. El cual es definido por Sabino (2003) como “Aquel a partir de los datos tabulados. La percepción que el autor tiene de la situación que estudia, deduce las posibles causas de un problema particular.” (p.89).

Por consiguiente, después de recopilar los datos serán agrupados en las tablas de frecuencias simples para su posterior análisis e interpretación de los resultados. En este sentido Sabino (2003), explica que la tabla de frecuencia “Es una representación gráfica del número de veces que en determinado fenómeno periódico se produce en cierto tiempo” (p.33).

Se puede definir como un conjunto de representaciones gráficas en el cual se determina distintas operaciones. Del mismo modo, se graficaran los resultados a través de diagramas circulares que Hernández, Fernández y Baptista (2005), lo define como:

Un gráfico que muestra la distribución de los datos; se construye con los datos recogidos en una tabla de frecuencia, que es un cuadro que divide el rango entero de datos en varias secciones iguales para comparar la frecuencia, adopta la forma de un gráfico de barras, con las columnas que presentan la frecuencia con la que aparece los datos de diversas reacciones del rango. (p.326).

Se define como un proceso en el cual se seleccionan distintas informaciones de datos los cuales son presentados en tabla de frecuencia.

### **Procedimiento Metodológico**

La investigación se desarrolló en 4 fases las cuales se mencionan a continuación:

**Fase I:** Delimitación del Problema, La investigadora constató las condiciones actuales de la empresa mediante la observación directa, esto le permitió a su vez explicar el objetivo de la investigación además de solicitar el permiso respectivo para contactar el personal de la organización.

**Fase II:** Argumentación Teórica, orientada hacia el proceso de recolección de datos e información, mediante la revisión documental que sirve para dar sustento teórico a la investigación.

**Fase III:** Tipo de Investigación: Se define como el marco en el cuál se desarrolló la investigación, para posteriormente definir la población y muestra, sí como las técnicas e instrumento de recolección de datos con la finalidad de seleccionar las más adecuadas, para recabar la información necesaria en el desarrollo de la investigación.

**Fase IV:** Aspecto Administrativos: expresan los recursos y el tiempo necesario para la ejecución de la investigación como recursos humanos, recursos materiales y técnicos, y el cronograma de actividades para la elaboración de la investigación.

**Fase V:** Conclusiones y recomendaciones: Se exponen las Conclusiones y recomendaciones que sirvieron de base para solventar la problemática existente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El siguiente capítulo demuestra los resultados obtenidos del estudio realizado a la muestra de la investigación, permite representar a través de tablas y gráficos porcentuales la información obtenida, además de la elaboración de un análisis donde se exponen las razones por las cuales se determinaron estos datos. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2005), señalan que: “El análisis cualitativo es aquel que se realiza mediante procedimiento de los hechos en forma verbal y de forma más clara, ya que permite tener una mejor visión de las cualidades del proceso que se está tratando.” (p. 57)

En esta investigación resulta primordial la información recabada, debido a que es por medio de esta que se conoce la situación real de la institución y se pueden aportar ciertas soluciones. Cabe destacar que para que se logre la efectividad deseada es necesario que se analice y se interprete la información permitiendo además de encontrar respuesta a las interrogantes iniciales planteadas en la investigación.

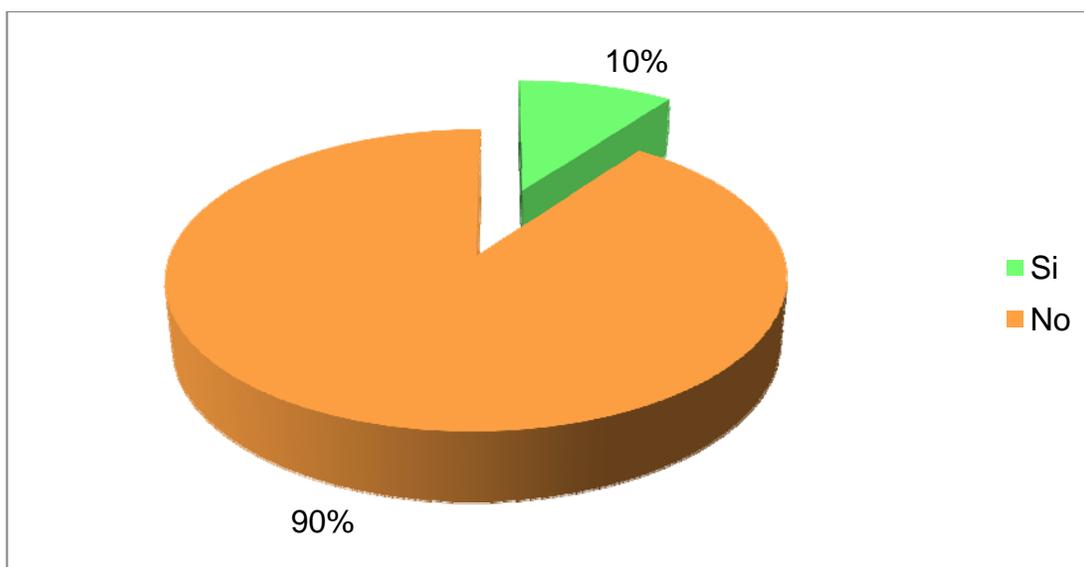
Cuando la investigadora quiere demostrar los resultados de su investigación lo realiza mediante el análisis e interpretación de la información que se le otorgó a través de la población o muestra que se escogió para la realización del estudio del problema planteado. Finalmente se utiliza el análisis e interpretación de cada pregunta, sustentado teóricamente para profundizar y darle aporte a los resultados obtenidos.

## CUADRO 2.

### Manuales de Normas y Procedimientos

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	10%
No	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 1. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si se cuenta con Manuales de Normas y Procedimientos**

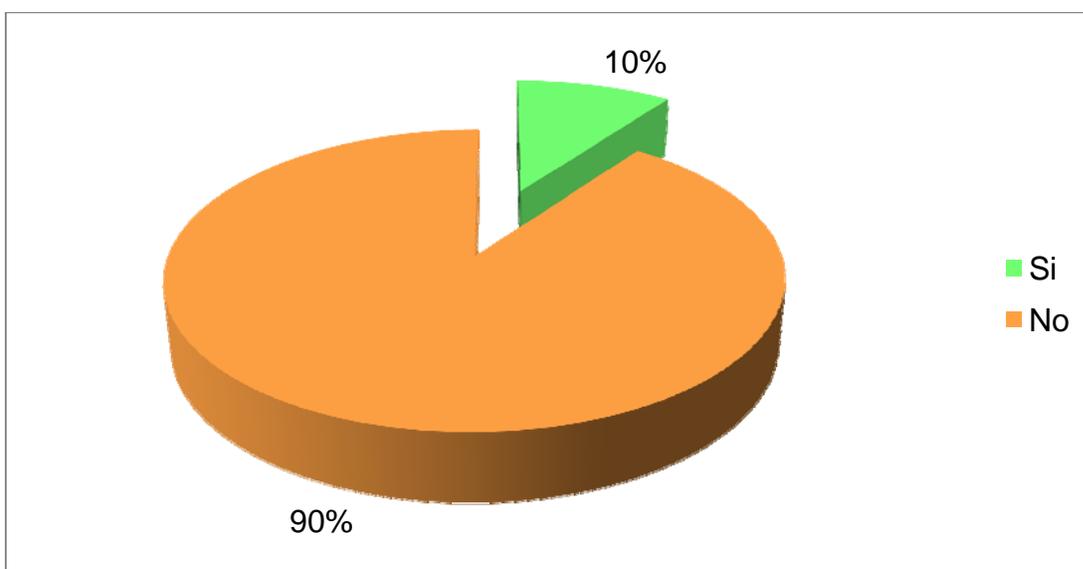
### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa un noventa por ciento (90%) de la muestra que señala que la empresa no posee manuales de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades de evaluación de personal, por otra parte un diez por ciento (10%) respondió de forma afirmativa. Es necesario destacar que estas respuestas se perfilan como una debilidad para la organización por cuanto es necesario mantener manuales adecuados y actualizados para la ejecución acertada de procedimientos, que permitan determinar de forma sencilla las responsabilidades por causa de fallas o errores. (Gómez, 1997),

**CUADRO 3.**

<b>Procedimientos Adecuados</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	2	10%
No	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 2. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si los procedimientos son adecuados**

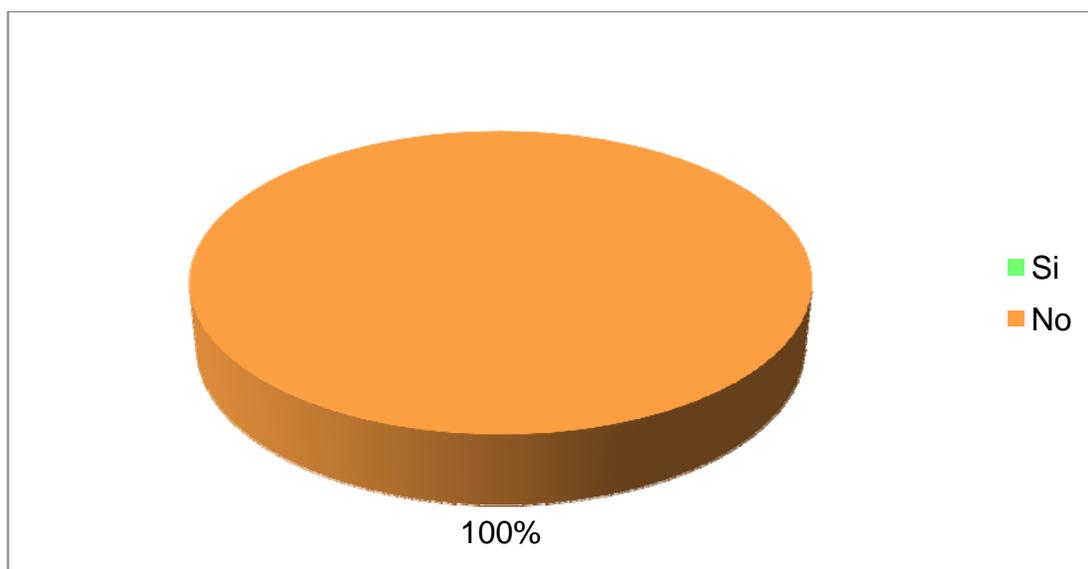
### **Análisis e Interpretación**

Tal como lo señala el gráfico anterior se evidencia un noventa por ciento (90%) de la muestra que señala que los procedimientos aplicados para las actividades de evaluación de personal no son adecuados, mientras que un diez por ciento (10%) señala que si son adecuados. De acuerdo con lo señalado por Ayala, S. (2010), esto no permitirá al capital humano conocer cuál es su nivel de cumplimiento, así como su nivel futuro de esfuerzo y el desempeño correcto de sus tareas.

**CUADRO 4.**

<b>Formatos Actualizados</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	0	0%
No	20	100%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Bragado, A. (2016)**



**Gráfico 3. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si existen formatos actualizados**  
**Análisis e Interpretación**

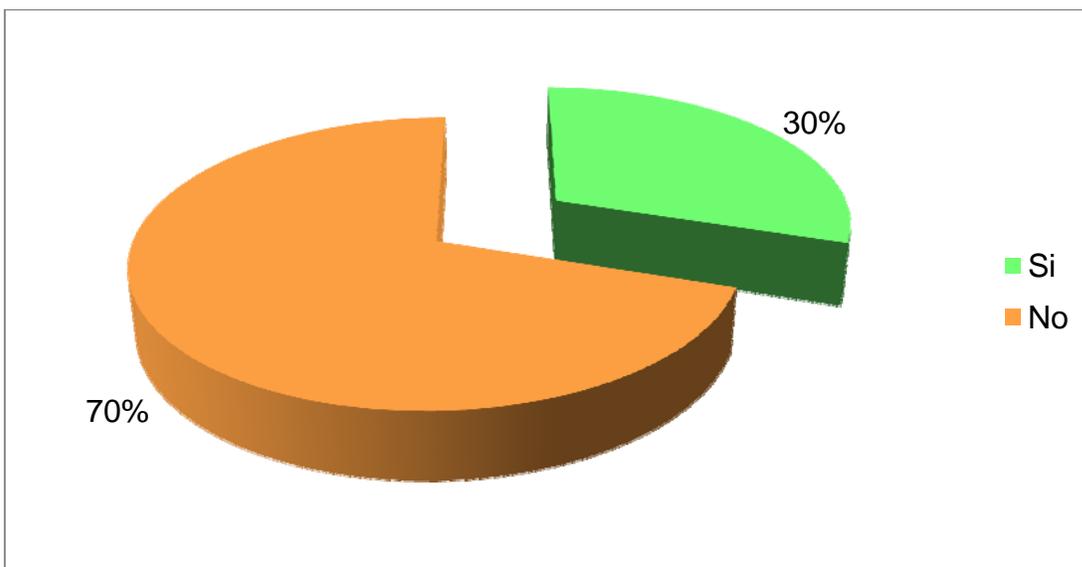
De acuerdo al gráfico anterior se percibe un cien por ciento (100%) de la muestra que señala que dentro de la organización no se cuenta con formatos actualizados para el registro de datos que permitan la evaluación del personal, lo cual se perfila como una debilidad ya que es importante mantener un registro adecuado del personal con la finalidad de tomar decisiones acertadas y a su vez llevar un control de los mismos. Siendo un factor de vital importancia, dado que la información obtenida de la evaluación del recurso humano, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, para el uso individual y de la organización (Ayala, S., 2010)

### CUADRO 5.

#### Credibilidad de Datos Procesados

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	06	30%
No	14	70%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 4. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si presentan credibilidad los datos procesados en el proceso de evaluación**

#### Análisis e Interpretación

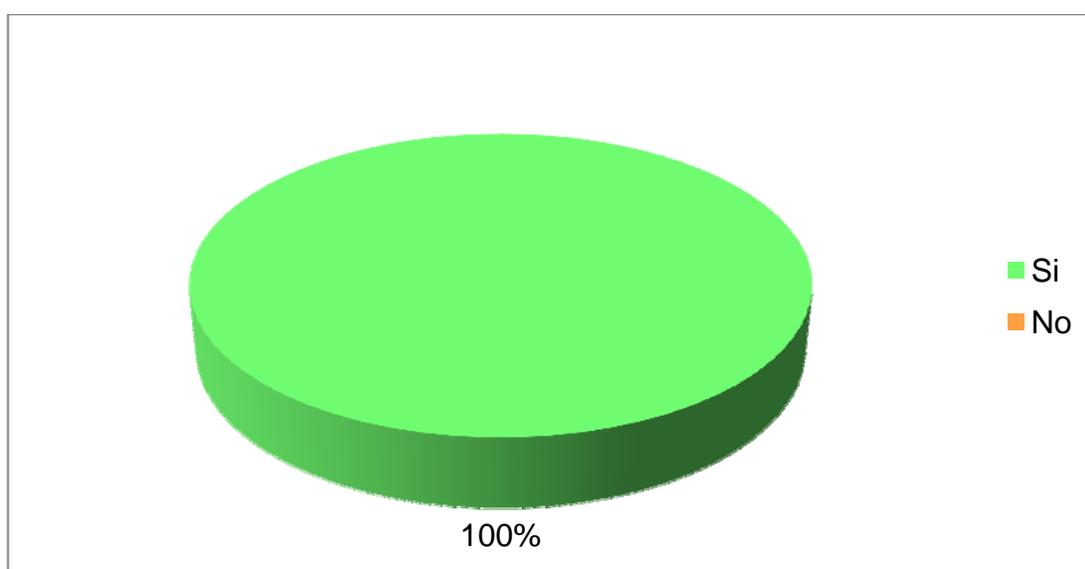
Tal como lo señala el gráfico anterior el setenta por ciento (70%) de la muestra señala que los datos procesados en el proceso de evaluación del desempeño no poseen credibilidad, por otra parte un treinta por ciento (30%) señala lo contrario, lo que evidencia una debilidad para la organización ya que todos los datos procesados y relacionados al personal, deben tener la mayor credibilidad posible para así, según lo explicado por Bueno, M. (2013), poder medir las condiciones del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

**CUADRO 6.**

**La evaluación como elemento que induce a la motivación**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 5. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el proceso de evaluación es un elemento motivador**

**Análisis e Interpretación**

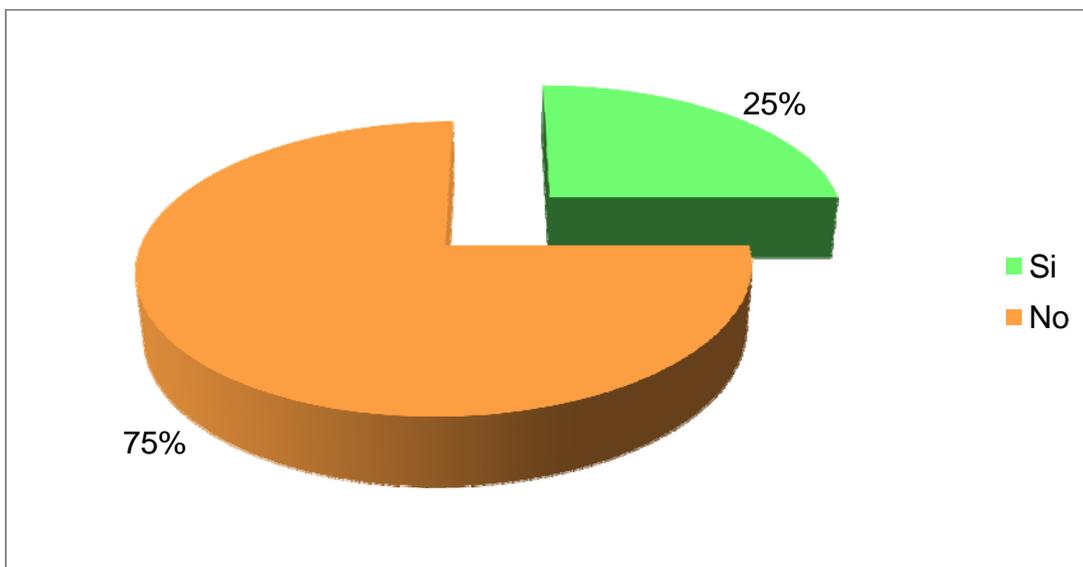
De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia en un cien por ciento (100%) que el proceso de evaluación si es un elemento que motiva al trabajador, por cuanto este permite medir objetivos y acciones ejecutadas por el trabajador que de alguna manera podrían ser recompensadas por la empresa para incentivarlo diariamente en el desarrollo de sus actividades. De allí, junto con lo dicho por Mora, C. (2010) permite inferir que la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobre vivencia, motivación y satisfacción del personal.

### CUADRO 7.

#### Resultados y Superación del Trabajador

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	15	75%
No	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 6. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo**

#### Análisis e Interpretación

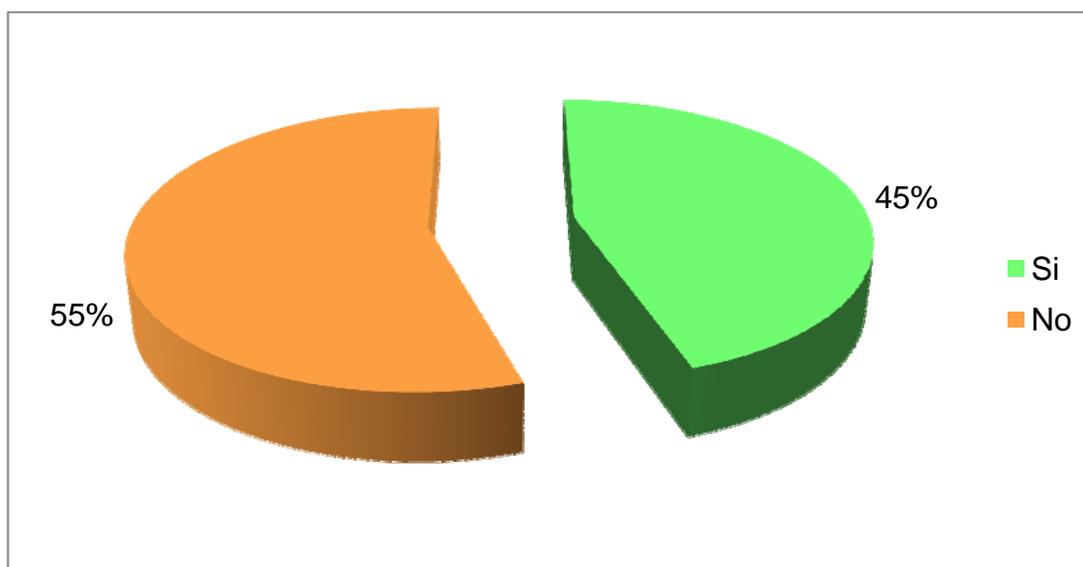
De acuerdo a los resultados obtenidos se observa un setenta y cinco (75%) de la muestra seleccionada indica que los resultados obtenidos de la evaluación si permiten la superación del trabajador, ya que por medio de estos resultados se puede ofrecer a los trabajadores, programas de adiestramiento y capacitación dependiendo de las debilidades que presenten permitiendo así un desarrollo profesional del mismo, lo que a su vez influyen directamente su nivel de esfuerzo a futuro y en el desempeño correcto de sus actividades (Ayala, S., 2010)

### CUADRO 8.

#### La evaluación permite el cumplimiento de la visión de la organización

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	45%
No	11	55%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 7. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el proceso de evaluación permite cumplir con la visión de la organización**

#### Análisis e Interpretación

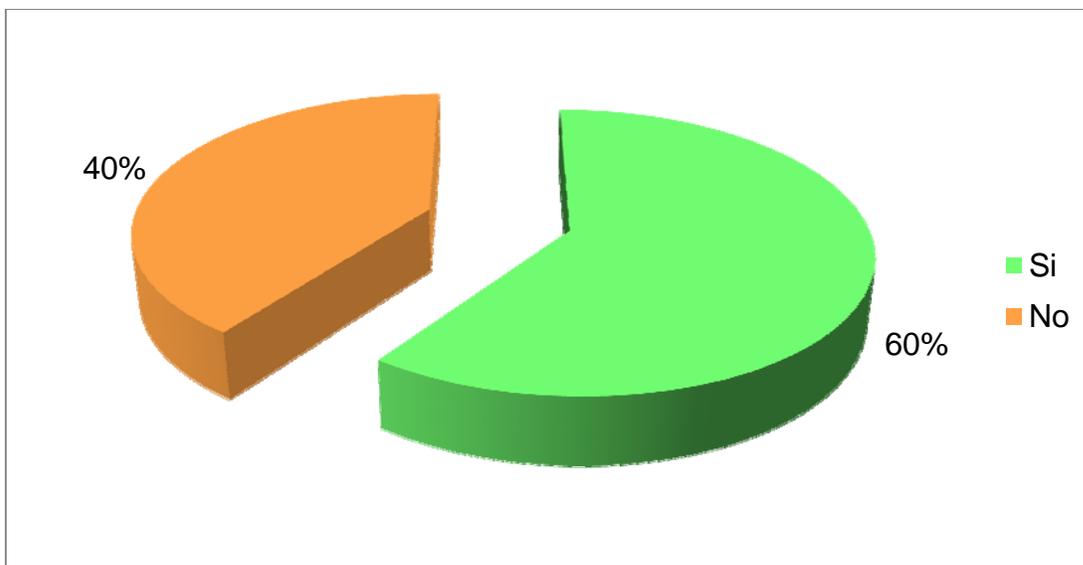
Tal como lo señala el gráfico anterior el cincuenta y cinco por ciento (55%) de la muestra evidencia que el proceso de evaluación no permite el cumplimiento de la visión establecida por la empresa, sin embargo un cuarenta y cinco por ciento (45%) señala lo contrario. Es de hacer notar que el proceso actual de evaluación no logra cubrir con exactitud las necesidades de la organización por cuanto incide en el incumplimiento de la visión establecida; además, proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación, tomando en cuenta los objetivos organizacionales e individuales. (Bueno, M., 2013)

**CUADRO 9.**

**Metas establecidas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	12	60%
No	8	40%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Bragado, A. (2016)**



**Gráfico 8. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si la empresa logra cumplir sus metas con la eficiencia del trabajador**

**Análisis e Interpretación**

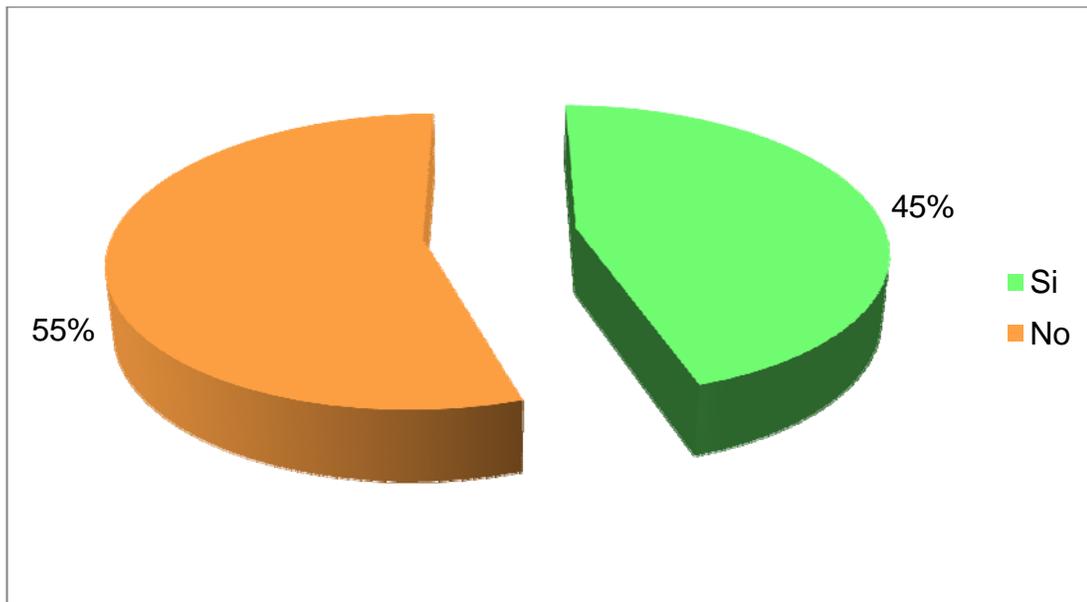
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa un sesenta por ciento (60%) de la muestra que señala que la empresa si cumple sus metas establecidas por medio de la eficiencia del trabajador, por otra parte un cuarenta por ciento (40%) señala lo contrario, lo que se evidencia como una fortaleza, dado que según lo expuesto por Herrera, M. (2008) es importante que la eficiencia del trabajador permita el desarrollo de la organización, y que la misma pueda asegurar que el empleado trabaje alineado con sus metas.

**CUADRO 10.**

**Fallas o Debilidades presentes en el Trabajador**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	9	45%
No	11	55%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 9. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si se logra detectar fallas y debilidades del trabajador**

**Análisis e Interpretación**

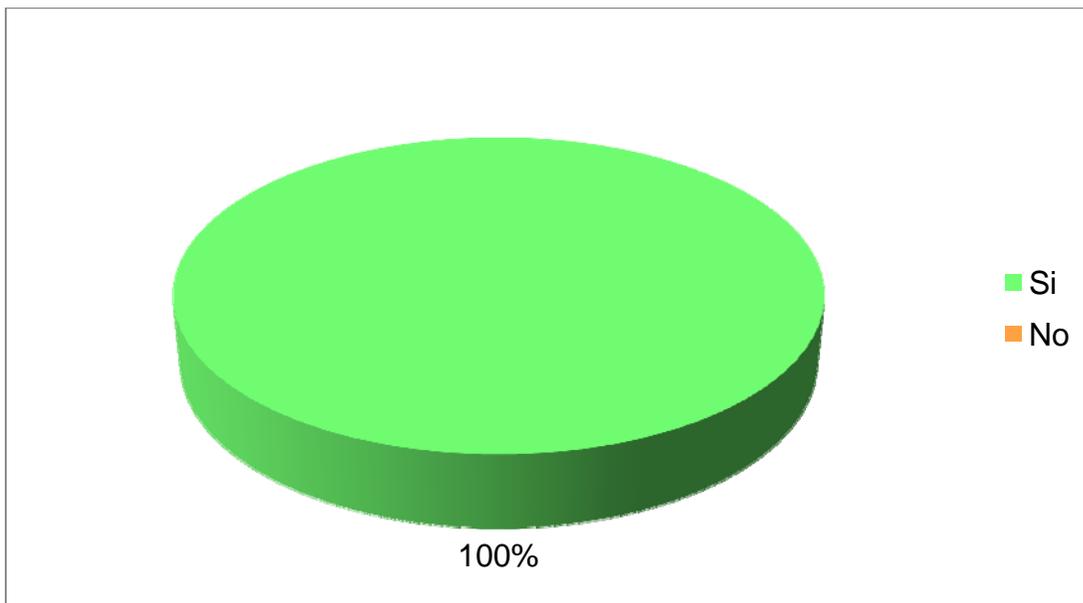
Los resultados obtenidos permiten señalar en un cincuenta y cinco por ciento (55%) que el proceso de evaluación aplicado actualmente en la empresa no permite detectar fallas o debilidades del trabajador, se observa que el formato de evaluación carecen de campos necesarios para obtener mayor información del trabajador. Por otra parte se observa un cuarenta y cinco por ciento (45%) que señala lo contrario. Es de allí que, en la evaluación desempeño juzga el mérito y valor en función de la totalidad de sus efectos, su costo y las necesidades, intereses, problemas y convicciones ideológicas de las personas y grupos involucrados. (Salcedo, 2003),

### CUADRO 11.

#### Eficiencia en las actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 10. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo**

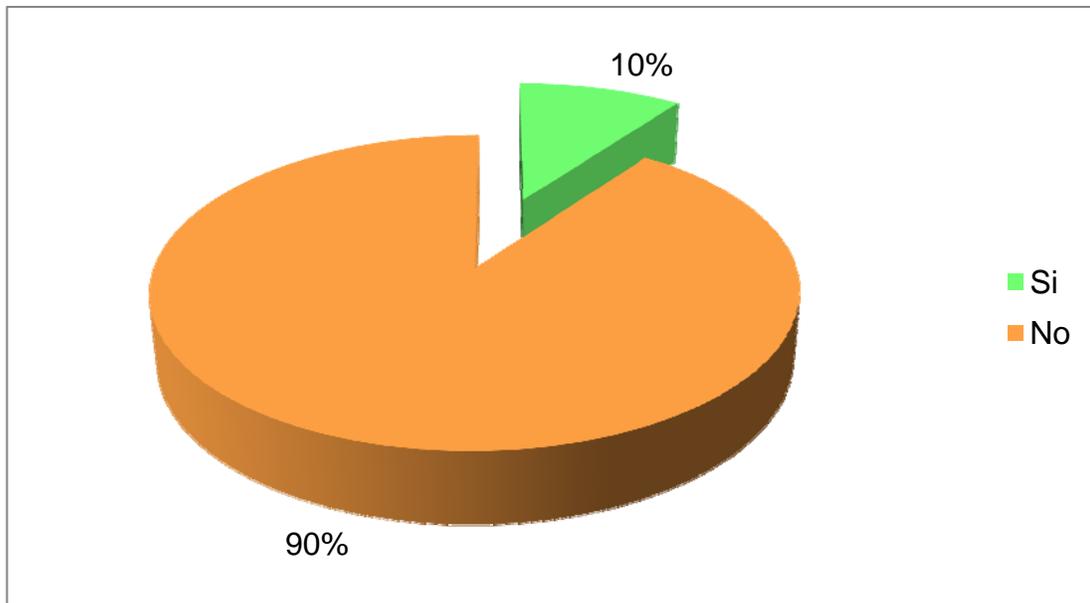
#### Análisis e Interpretación

Tal como lo señala el gráfico anterior el cien por ciento (100%) de la muestra señaló que si realiza sus funciones de manera eficiente, lo que se perfila como una fortaleza para la organización por cuanto es necesario mantener la efectividad operativa de todos los procesos. En este caso, el autor Stonery (2006) dice que la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización se observa en el grado que se alcanzan los objetivos acertados.

**CUADRO 12.**

<b>Incentivos por Desempeño</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	02	10%
No	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Bragado, A. (2016)**



**Gráfico 11. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el Trabajador Recibe incentivos por desempeño**

### **Análisis e Interpretación**

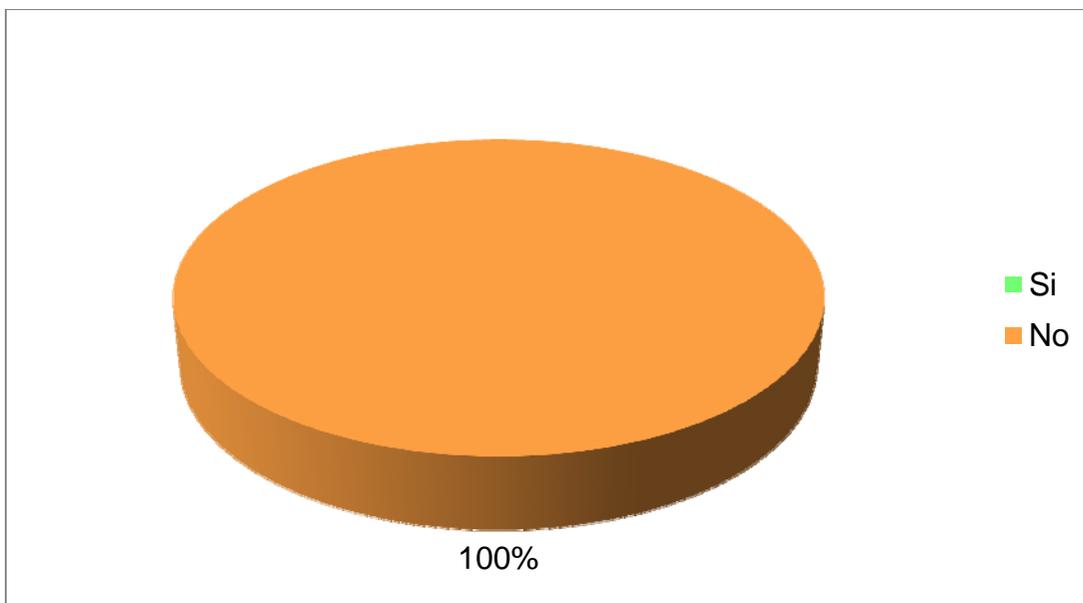
Tal como lo señala el gráfico anterior el noventa por ciento (90%) de la muestra señala no recibir incentivos por el desempeño que desarrollan dentro de la organización, por otra parte un diez por ciento señala si recibirlos. Cabe destacar que los incentivos salariales por el buen desempeño son un elemento esencial para mantener la efectividad y responsabilidad en las actividades de los trabajadores. (Wendell, 2005)

**CUADRO 13.**

**Ascensos por Efectividad en el desempeño**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	20	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 12. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si la empresa otorga ascensos**

**Análisis e Interpretación**

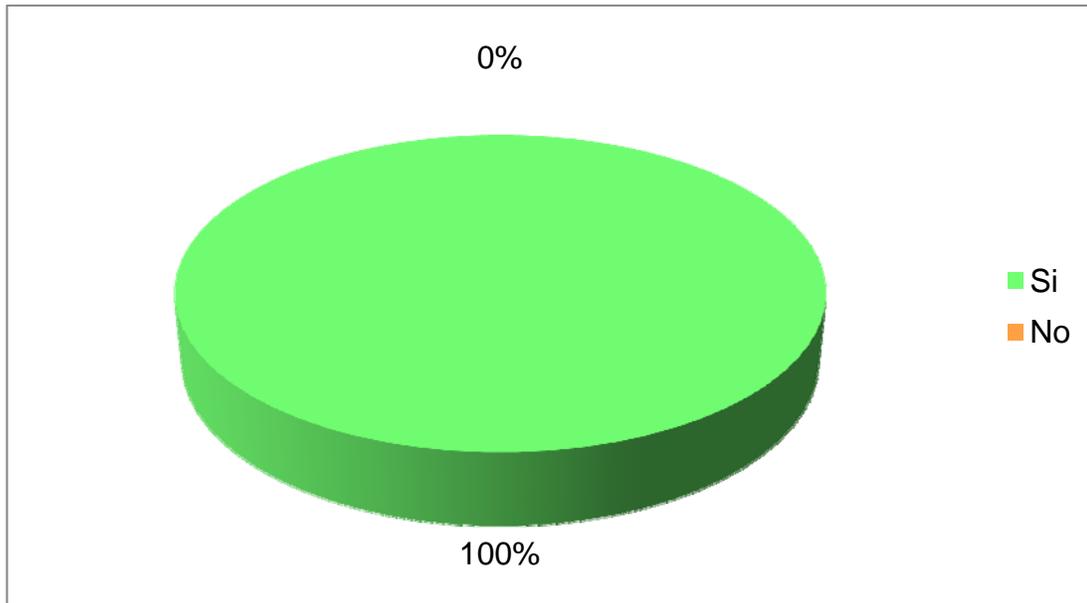
De acuerdo a los resultados obtenidos se observa un cien por ciento de la muestra que señala que dentro de la empresa Macuto C.A. no se aplican planes de ascensos por efectividad en el desempeño, lo que se perfila como una debilidad por cuanto es necesario ofrecer a los trabajadores incentivos adecuados para mantener su eficiencia y responsabilidad en el trabajo, dado que los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos reflejan el valor del empleado para la organización. (Freeman, E. y Gilbert, D., 1996)

**CUADRO 14.**

**Recursos para Ejecutar sus Funciones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Bragado, A. (2016)**



**Gráfico 13. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si los trabajadores cuentan con recursos adecuados para ejecutar sus funciones**

**Análisis e Interpretación**

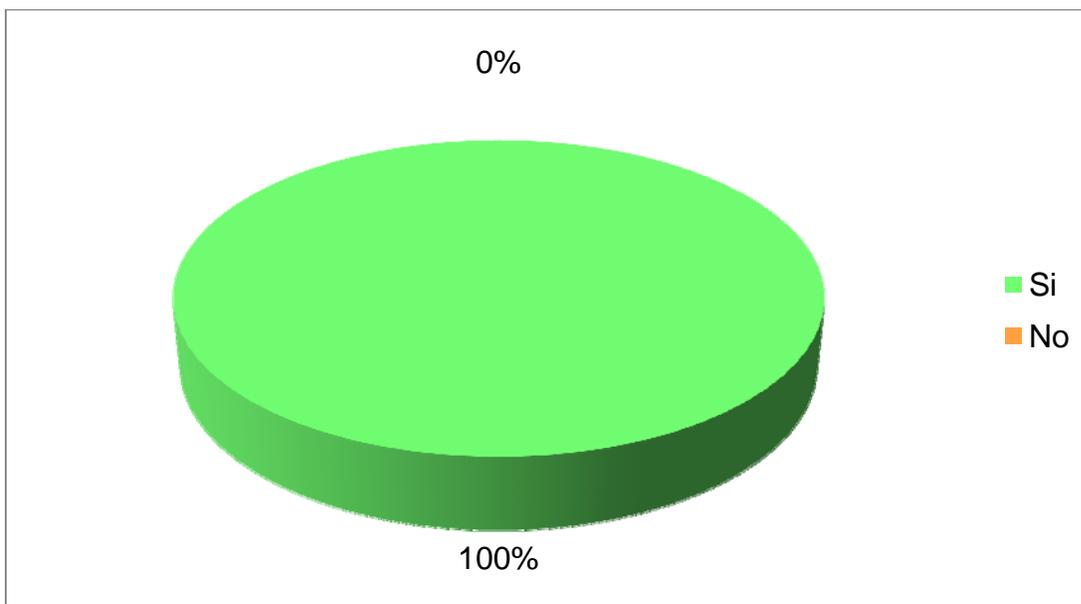
Los resultados obtenidos arrojaron en un cien por ciento (100%) que los trabajadores si cuentan con recursos adecuados para ejecutar sus funciones dentro de la empresa. Esto se perfila como una fortaleza para la organización ya que es necesario tener siempre a disponibilidad los recursos y herramientas de trabajos adecuadas para que el trabajador pueda ejecutar su actividad adecuadamente. Además, el desempeño está basado en la cuantía de los objetivos logrados y los recursos usados en su consecución, para ello es necesario establecer políticas reales y optimas que definen las acciones a ejercer en el futuro. (Stonery James, 2006)

**CUADRO 15.**

**Ambiente de Trabajo Adecuado**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Bragado, A. (2016)**



**Gráfico 14. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si el Ambiente de Trabajo es Adecuado**

**Análisis e Interpretación**

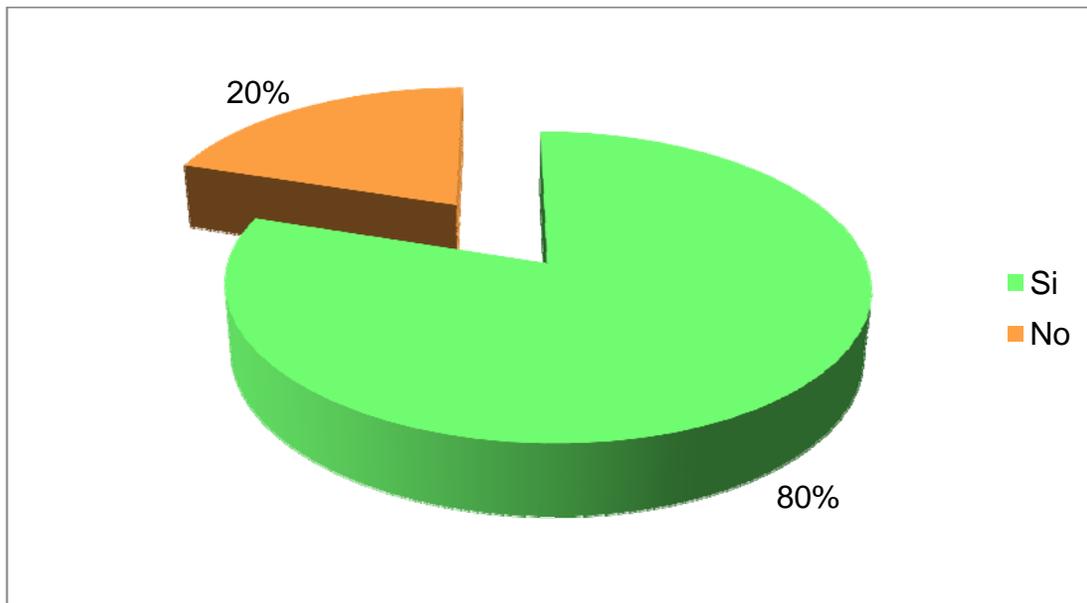
Los resultados obtenidos permiten señalar que la organización posee un buen ambiente de trabajo, esto lo corrobora el cien por ciento (100%) de la muestra seleccionada. Es importante destacar que el ambiente de trabajo siempre debe ser agradable y aportar un clima positivo de trabajo que permita de alguna manera mantener al personal motivado en la ejecución de sus actividades. Sin embargo, autores como Mesa, M. y otros (2007) establecen que el empleado debe ajustar su desempeño en el ámbito exigido por su cargo y ser consciente de los aspectos positivos y negativos.

**CUADRO 16.**

**Actividades Administrativas Adecuadas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	16	80%
No	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 15. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si las actividades administrativas ejecutadas son eficientes**

**Análisis e Interpretación**

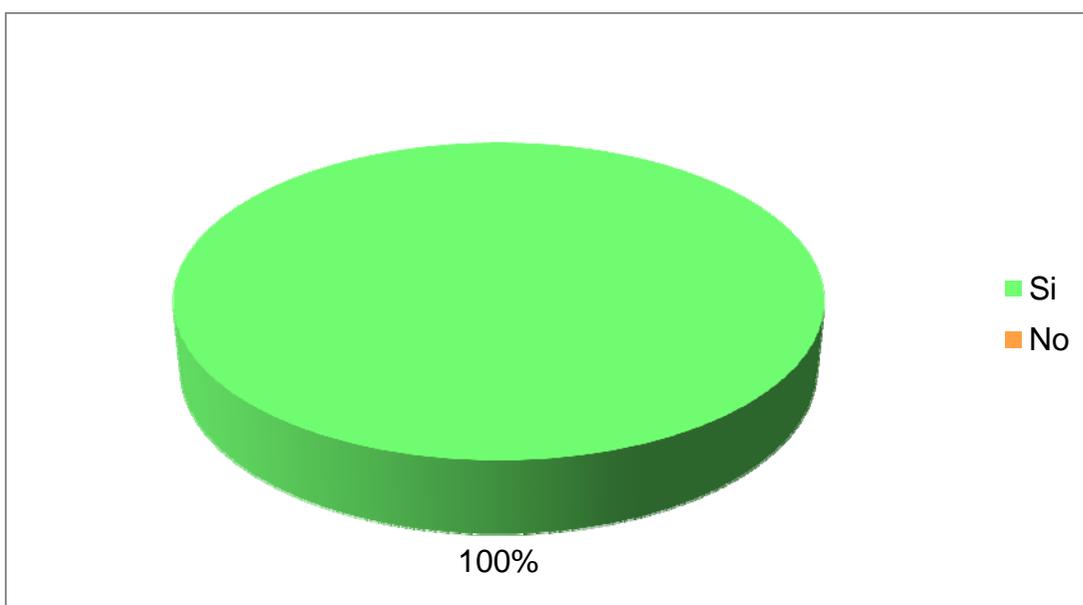
Se observa de acuerdo a los resultados obtenidos un ochenta por ciento (80%) de la muestra que señala que las actividades administrativas ejecutadas en la organización son eficientes, por otra parte un veinte por ciento (20%) señala que no son eficientes. Cabe destacar que Dentro de toda organización es necesario llevar actividades administrativas adecuadas donde se aplique la planificación, control y supervisión de cada una de ellas proporcionando de esta manera una toma de decisiones acertada; ante esto Chiavenato. (2002) dice que estas apoya el acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, en del individuo, de la propia organización.

### CUADRO 17.

#### Condiciones de Trabajo Adecuadas

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	20	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Bragado, A. (2016)



**Gráfico 16. Distribución Porcentual de la Muestra de Acuerdo a si la organización ofrece condiciones de trabajo adecuadas**

#### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el cien por ciento (100%) de la muestra señala que la organización si ofrece condiciones de trabajo adecuada. Es necesario resaltar que en toda organización se deben contar con condiciones adecuadas y seguras de trabajo, que le brinde al trabajador la tranquilidad y lo motive a cumplir con sus actividades diarias. Además, se tiene que en el mejoramiento del desempeño los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración el contexto empresarial (Herrera, M., 2008)

## **Limitaciones**

Las limitaciones encontradas a nivel organizacional fueron escasas, entre las cuales se puede mencionar, la inexactitud de la información suministrada así como la poca disposición del personal para el logro de la solución del problema, sin embargo estos aspectos no incidieron en forma determinante para desarrollar la investigación.

## **Análisis de Discrepancias**

Considerando los aspectos obtenidos con la aplicación del cuestionario, se logró detectar que la empresa, no lleva adecuadamente los procesos relacionados con la evaluación del desempeño del personal, se observaron muchas debilidades relacionadas básicamente a los elementos esenciales que se deben considerar para lograr una eficiente evaluación.

Se observó la falta de manuales de normas y procedimientos, además de formatos actualizados que logren recolectar datos precisos del trabajador y que contribuya a evaluar su desempeño. Cabe destacar además que los datos actualmente registrados no poseen credibilidad. Es de hacer notar por otra parte algunas fortalezas que posee la organización entre las que cabe mencionar, ambiente de trabajo adecuado, condiciones adecuadas, recursos y herramientas de trabajos necesarias para ejecutar las actividades.

Considerando lo antes expuesto se puede decir entonces que la empresa requiere de un sistema de evaluación actualizado, dado que este sistema es lo que hoy se identifica como Gestión de los Recursos Humanos o gestión del Capital Humano, es uno de los elementos fundamentales. La

evaluación del desempeño es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa su conceptualización como un proceso integrador, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común.

La evaluación del desempeño como proceso se alimenta a partir de determinadas entradas, que van a marcar desde su inicio la calidad de las salidas previstas al final del mismo. Tratar a la evaluación del desempeño como un proceso y no como un acto, sigue constituyendo hoy en día una “asignatura pendiente” en el quehacer de la dirección empresarial.

Por lo general nuestros directivos todavía muestran como mala práctica, el hecho de que se recuerdan de la necesidad de evaluar a sus trabajadores, días antes de arribar a término la fecha acordada para entregar los certificados de evaluación, esto en lo mejores de los casos, cuando no se incumplen con los plazos establecidos. Por tanto, en la actualidad el seguimiento permanente y la sistematicidad no son de los rasgos que caracterizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las organizaciones.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación se concluye que:

En cuanto a la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa, comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo, se tiene que el mismo en la actualidad presenta debilidades, ya que no está totalmente actualizado y los datos que se obtienen no tienen mayor credibilidad, es de hacer notar además que no se cuenta con manuales de normas y procedimientos que permita a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Por otra parte, el personal percibe que hay ciertas carencias en la definición de metas desafiantes. La comunicación de la misma, de las recompensas psicológicas, pero sobre todo la falta se muestra en la falta de calidez y apoyo; esto quiere decir, que hay expectativas que no han sido satisfechas para los individuos de la organización.

Igualmente, el personal presenta descontento mayormente expresado en algunas políticas y prácticas de la empresa así como en los aspectos del puesto de trabajo.

Considerando los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa, se tiene que no existe una motivación por parte del personal al momento de ser evaluado, ya que este proceso no le permite percibir incentivos por desempeño, sin embargo se considera que el mismo es un elemento esencial que permite la superación del personal además de hacer cumplir la misión y visión de la organización.

Por último, haciendo mención a cómo influyen los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal de la empresa, se tiene que el personal no recibe incentivos por su desempeño lo que induce en el desmejoramiento de la efectividad y eficiencia de las actividades, sin embargo se tiene como elemento positivo la existencia de recursos adecuados, ambiente de trabajo acorde y agradable, además de condiciones de trabajo seguras.

### **Recomendaciones**

Crear un sistema de evaluación que permita medir en forma correcta la actuación de cada uno de los integrantes de la empresa en cuanto a conocimiento del trabajo, capacidad de trabajo en equipo, eficiencia, capacidad analítica, toma de decisiones y adaptabilidad.

Fortalecer los sistemas de recompensas monetarias y no monetarias permitiendo dar importancia de un buen trabajo realizado, esto energiza a las personas y armoniza el clima.

Indicar más detalladamente las funciones de los cargos, para que las tareas se ejecuten más rápidamente sin tener que indicarlo constantemente, esto eleva el rendimiento y el clima en el trabajo.

Capacitar más al personal para desarrollar las actividades y potencialidades para el desempeño del cargo.

Con la valoración de la actuación permitirá realizar ascensos al personal, cuando se le observe verdaderas potencialidades para ocupar el cargo, esto beneficia a la empresa y los movimientos de competitividad entre los individuos.

Estudiar los niveles salariales para ajustarlos lo más posible a las necesidades de los individuos y los recursos que posea la empresa.

Involucrar a todo el personal en los diferentes planes de adiestramiento capacitación y desarrollo, para que de esta manera se mejore el desempeño.

Delegar mayores responsabilidades y metas más desafiantes para ofrecer al empleado la oportunidad de tomar decisiones, contribuir a su propio aprendizaje, desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas, es decir, permitir que el equilibrio haga funcionar su propia creatividad.

Comunicar las metas de la organización a sus empleados, para aumentar su sentimientos de pertenencia y fomentar la retroalimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander – Egg (2004) Investigación Científica. México Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Arias (2006). El proyecto de Investigación. Caracas: Espíteme.
- Ayala, S. (2010). Proceso de Evaluación del Recurso Humano (Web). Disponible en: <http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano> [Consulta: 25/08/2015]
- Boffil, G. (2011) La Mejora del Talento Humano a través de las Nuevas Tendencias - Competencias - y Evaluación de Desempeño en la Empresa DIRECO C.A. Trabajo de Grado publicado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.
- Bueno, M. (2013). Evaluación de desempeño como visualizador de rendimiento (Web). Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/> [Consulta: 25/08/2015]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, diciembre 30.
- Cujar, L (2003), Desarrollo del Personal. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2002). Administración de Recursos Humanos. (2ª edic.). Mexico, Mc Graw Hill.
- Gómez, G. (1997) Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ediciones McGrawHill. México.
- Herrera, M. (2008) Desempeño (Web). Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/evaluacion-de-desempeno-como-visualizador-de-rendimiento/> [Consulta: 25/08/2015]
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2005). Metodología de la investigación. (2ª ed.). México, Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica de Trabajo (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 5.152, Ediciones Da bosan, C.A. Caracas- Venezuela.

- Méndez, C (2000). Metodología de la Investigación. (4ta Edición). Caracas - Venezuela. Editorial El Cid.
- Mora, C. (2010). La Importancia y Alcance del Desempeño (Web). Disponible en: <http://www.entorno-empresarial.com/articulo/4199/1388194081> [Consulta: 25/08/2015].
- Morales, J. T. (2002). Hacia una interpretación filosófico hermenéutica de la educación desde la perspectiva cuántico matemática. [Tesis Doctoral presentada ante la Universidad de Carabobo]. Valencia. Venezuela. Versión digital Consultado el 29/01/2012 Recuperado en: <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/70000646.pdf>
- Moreno, C (2007). Planificación Estratégicas. México. Editorial. Hall Hispanoamericana.
- Parella S. y Martins F. (2006). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas - Venezuela. Ediciones FEDUPEL (Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Pérez, A. (2009). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera” Tesis presentada en el Instituto Politécnico Nacional (México) para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias en Administración.
- Requena, C. (2011), Evaluación del Desempeño al Personal Administrativo de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo, Trabajo de grado publicado presentado a la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.
- Robbins, S (2003), Comportamiento Organizacional 3° Edición. México Editorial Prentice- Hall Hispanoamérica, S.A.
- Romero, A. (2007) Diseño de un Sistema de Remuneración, basado en Evaluación del Desempeño y Comportamiento para la Empresa Fundición del Centro, C.A. Trabajo de grado no publicado presentado a la Universidad Bicentenario de Aragua.
- Romero, A. (2007) Diseño de un Sistema de Remuneración, basado en Evaluación del Desempeño y Comportamiento para la Empresa Fundición del Centro, C.A. Trabajo de grado no publicado presentado a la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de Magister en Gerencia de Administración.

- Romero, L (2007) Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ediciones Frigor. Caraca.
- Sabino, C. (2003). El Proceso de Investigación. Caracas, Panapo.
- Salcedo, K. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Colombia. Editorial Mc. Graw Hill.
- Stoner J. Y James, C. (2006) Administración. Tercera Edición Prentice – Hill Hispanoamericana, S.A., México.
- Tamayo y Tamayo, M (2005). El proceso de la investigación científica. México. Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Vázquez, Y. (2012). Evaluación del Nivel de Desempeño Laboral de los Empleados de la Empresa Equipos de Bombeo S. A. Tesis de Grado publicada en la Universidad de Montemorelos (México) para optar por el título de Magíster en Administración.
- Wendell, L (2005). Introducción a la Administración. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Werther, F. (2000) Administración de Recursos Humanos México. Tomo V.

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Instrumento de Recolección de la Información**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**Cuestionario**

Nº	ÍTEMS	SI	NO
1	¿Se cuenta en la organización manuales de normas para la ejecución de las actividades de evaluación de personal?		
2	¿Los procedimientos aplicados para las actividades de evaluación de personal son adecuados?		
3	¿Se cuentan con formados actualizados para el registro de datos que permitan la evaluación del personal?		
4	¿Presentan credibilidad os datos procesados en el proceso de evaluación del desempeño?		
5	¿Se considera el proceso de evaluación con un elemento que induce la motivación del trabajador?		
6	¿Los resultados obtenidos de la evaluación permite la superación del trabajador?		
7	¿El proceso de evaluación permite el cumplimiento de la visión establecida por la empresa?		
8	¿Considera que la empresa cumple sus metas establecidas por medio de la eficiencia del trabajador?		
9	¿Se logra con el proceso de evaluación del desempeño detectar fallas o debilidades presentes en el trabajador?		
10	¿Considera usted que las actividades que realiza son eficientes?		
11	¿Recibe Incentivos por el desempeño que desarrolla dentro de la organización?		
12	¿La empresa otorga ascensos por efectividad en el desempeño?		
13	¿Los trabajadores cuentan con recursos adecuados para ejecutar sus funciones?		
14	¿El ambiente de trabajo es adecuado?		
15	¿Las actividades administrativas ejecutadas en la organización son eficientes?		
16	¿Ofrece la Organización condiciones de trabajo adecuadas?		

**Anexo B**  
**Diagrama de Gantt de Actividades**

## Diagrama de Gantt de Actividades

ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES	2014			2015												2016		
		OCT.	NOV.	DIC.	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
1. Búsqueda de Información y Elaboración de la sección I.	1.1. Revisión Bibliográfica y recolección de datos.																		
	1.2. Análisis e interpretación de la información.																		
	1.3. Transcripción y correcciones.																		
	1.4 Entrega sección I																		
2. Búsqueda de Información y Elaboración de la sección II.	2.1. Revisión Bibliográfica y recolección de datos.																		
	2.2. Análisis e interpretación de la información.																		
	2.3. Transcripción y correcciones.																		
	2.4 Entrega sección II, Marco Referencial.																		
3. Búsqueda de Información y Elaboración de la sección III y IV.	3.1. Revisión Bibliográfica																		
	3.2. Definición de Términos																		
	3.3. Transcripción y correcciones.																		
	3.4 Entrega sección III, Marco Metodológico.																		
	3.5 Elaboración de Cuadro de Variables y cuestionario.																		
	3.6 Entrega Sección IV, Aspectos Administrativos.																		
	3.7 Correcciones y Presentación Final.																		
4. Entrega del proyecto	4.1. Entrega de informe al comité evaluador																		
	4.2. Inscribir el proyecto																		
5. Desarrollo del Trabajo Especial de Grado.	5.1 Análisis e Interpretación de los Resultados																		
	5.2 Análisis y tabulación de los datos																		
	5.3 Limitaciones																		
	5.4 Análisis de Discrepancias																		
	5.5 Conclusiones y Recomendaciones																		
	5.6 Revisión final																		
6. Entrega del Trabajo Especial de Grado.	6.1 Firma del Aval del Tutor																		
	6.2 Inscribir el Trabajo Especial de Grado.																		

Firma de la Autora

Firma de la Tutora

Abog. Ana María Bragado Giuda  
C.I.: V – 7.067.918

Abog. Esp. María Francia Aquino  
C.I. V - 12.931.314

**Anexo C**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

### Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo Especifico	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.	Proceso de evaluación del desempeño	Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos	1. Proceso de evaluación	1.1 Manuales de Normas y Procedimientos 1.2 Procedimientos Adecuados 1.3 Formatos Actualizados 1.4 Credibilidad de Datos Procesados	Gerencia de Recursos Humanos	T: Encuesta I: Cuestionario
Identificar los factores principales que inciden en el de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.	Factores de la evaluación de desempeño	Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesite.	2. Factores de evaluación	2.1 Motivación 2.2 Resultados y Superación del Trabajador 2.3 Visión de la organización 2.4 Metas establecidas 2.5 Fallas o Debilidades 2.6 Eficiencia en las actividades 2.7 Incentivos por Desempeño 2.8 Ascensos por Efectividad en el desempeño	Gerencia de Recursos Humanos	T: Encuesta I: Cuestionario
Describir como los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal Administrativo de una empresa comercializadora de prendas de vestir ubicada en Valencia, Estado Carabobo.	Indicadores de gestión	Ayudan a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.	3. Indicadores	3.1 Análisis e Interpretación 3.2 Recursos para Ejecutar sus Funciones 3.3 Ambiente de Trabajo Adecuado 3.4 Actividades Administrativas Adecuadas 3.5 Condiciones de Trabajo Adecuadas	Gerencia de Recursos Humanos	T: Encuesta I: Cuestionario

**Fuente:** Bragado, A. (2016)