



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LABORATORIOS ELMOR, S.A**

EMPRESA: Laboratorios Elmor, S.A.

Autora: María Alejandra Aponte Nieves  
C.I. 21.484.187

San Diego Marzo del 2018.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LABORATORIOS ELMOR, S.A.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Ada Colmenarez                      C.I. 12.315.127                      Tutor académico

---

Leopoldo Rodríguez,                      C.I 16.579.979                      Tutora Empresarial

**Autora:** María Alejandra Aponte Nieves.  
**C.I.** 21.484.187

San Diego Marzo del 2018.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp
LISTA DE CUADROS.....		v
LISTA DE GRAFICOS.....		vi
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I LA EMPRESA.....		3
1.1. Razón Social.....		3
1.2. Dirección.....		3
1.3. Actividad a la que se dedica.....		3
1.4. Reseña Histórica.....		4
1.5. Misión.....		5
1.6. Visión.....		5
1.7. Valores.....		5
1.8. Políticas.....		6
1.9. Actividades del Pasante.....		8
II EL PROBLEMA.....		12
2.1. Planteamiento del Problema.....		12
2.2. Formulación del Problema.....		15
2.3. Objetivos de la Investigación.....		15
2.4. Justificación y Alcance.....		16
2.5. Limitaciones.....		17
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....		18
3.1. Antecedentes.....		18
3.2. Bases Teóricas.....		21
3.3. Definición de Términos Básicos.....		24

IV	FASES METODOLÓGICAS.....	28
4.1.	Tipo y Diseño de Investigación.....	28
4.2.	Fases de La Investigación.....	29
4.2.1.	Fase I. Diagnóstico Diagnosticó de la situación actual.....	29
4.2.1.	Fase II. Proponer un formato de evaluación.....	30
4.2.3.	Fase III. Aplicación de la evaluación.....	31
V	RESULTADOS.....	32
VI	PROPUESTA.....	37
	REFERENCIAS.....	50

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		pp
1	<b>Poblacion.....</b>	<b>29</b>
2	<b>Muestra.....</b>	30
3	<b>Productividad y rendimiento.....</b>	<b>32</b>
4	<b>Valores organizacionales.....</b>	<b>33</b>
5	<b>Estudios.....</b>	34
6	<b>evaluaciones de desempeño.....</b>	35
7	<b>Insatisfacción personal.....</b>	36

## ÍNDICE DE GRAFICOS

FIGURA	PP
1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos.....	7
2. Resultado del ítem N°1.....	32
3. Resultado del ítem N°2.....	33
4. Resultado del ítem N°3.....	34
5. Resultado del ítem N°4.....	35
6. Resultado del ítem N°5.....	36



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LABORATORIOS ELMOR, S.A**

**AUTORA:**

María Aponte

Tutora Metodológica:

Lcda. Ada Colmenarez

Fecha:Marzo,2018.

**RESUMEN**

El propósito del presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar estrategias gerenciales para mejorar el desempeño del personal administrativo de Laboratorios Elmor, S.A; Dicho estudio se considera como un proyecto factible debido a que su propósito es suministrar una solución a la problemática en cuanto a los inconvenientes en el desempeño del personal lo que ha ocasionado disminución de productividad y rendimiento en sus funciones. Al mismo tiempo, se clasifica del tipo de descriptiva bajo un diseño de campo. La población para el presente estudio está conformada por las personas que laboran en el área administrativa que son treinta y cinco (35) personas cuya muestra seleccionada es de diez (10) gerentes de la empresa; a los cuales se le aplicó una encuesta como técnica de recolección de datos y como Instrumento un (01) cuestionario de preguntas cerradas de cinco (5) ítems. La propuesta estuvo formada por tres (3) estrategias las cuales permitieron concluir 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 de personal. Cuando se selecciona a un candidato se hace una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.

**Descriptores:** estrategias gerenciales, desempeño laboral, recurso humano.

## INTRODUCCION

Las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta; así como uno de los factores determinantes en su progreso. Debido a que, las cualidades, actitudes y comportamientos que éstos tengan en el ámbito laboral determinan el logro de las metas planteadas. De allí, que se debe tener en cuenta la manera como la empresa o los gerentes manejan a las personas, para hacerlas trabajar, desarrollar sus potencialidades, recompensar sus esfuerzos y administrarla para obtener un desempeño óptimo.

Por esta razón, el reto para las organizaciones hoy en día se encuentra en su capacidad real para desarrollar e implementar estrategias que mantengan motivados a los empleados. De modo, que se requiere de un compromiso de los gerentes de la empresa con el objeto de desarrollar en sus empleados, expectativas, necesidades, rendimiento que permitirá habilidades y manejos prácticos de las tareas en el desempeño de sus funciones.

En este contexto, la función gerencial está orientada a establecer estrategias gerenciales efectivas a fin de mejorar la competitividad. Por lo tanto, se necesita personas preparadas, formadas, capacitados profesionalmente para estar al frente de las organizaciones, a fin de que se alcancen los objetivos trazados. El contenido del presente informe de pasantía está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: La Empresa, se aborda la descripción de la misma, nombre, ubicación, reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama del departamento de recursos humanos y actividades realizadas durante la pasantía.

Capítulo II: El problema, en donde es abordado el planteamiento del problema, el objetivo tanto general como específicos, justificación y alcance.

Capítulo III: El Marco referencial conceptual, donde son descriptivos algunos

estudios que sirven de antecedentes al informe permitiendo conocer el punto de vista de otros autores y que guardan relaciones con el presente estudio. De igual manera, son presentadas las bases teóricas que sustentan el informe y la definición de términos.

Capítulo IV: Metodología, donde se presentan las distintas fases metodológicas derivadas de los objetivos específicos.

Capítulo V: Resultados de la investigación, donde se encuentra tabulados y graficados la información suministrada por medio de los instrumentos.

Capítulo VI: Propuesta la cual está formada por la descripción de la misma, sus objetivos, justificación y desarrollo de la misma. Y por último, las referencias.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Razón social**

Laboratorios ELMOR, C.A.

#### **1.2 Dirección**

Urbanización Industrial El Nepe, calle 2 c/c transversal 2, apartado 134, Guacara 2015-A, Estado Carabobo, Venezuela.

#### **1.3 Actividad a la que se dedica**

Es una compañía farmacéutica que, desde su fundación en el año 1959, se dedica a fabricar, distribuir y mercadear productos farmacéuticos de eficiencia y vanguardia tecnológica comprobada en el mejoramiento de la salud. Los altos estándares que emplea Elmor en la selección de los productos que integran su portafolio, aunado a su comprobada capacidad en el mercadeo de los mismos, le han permitido crecer a un ritmo sin precedentes en el mercado farmacéutico venezolano. A pesar de ocupar un sitial muy alto en relación a sus competidores, Laboratorios Elmor sigue experimentando unas de las tasas de crecimiento más alta entre los 10 primeros laboratorios del país. Sin duda alguna, la garantía de calidad de los productos Elmor lo han convertido en la primera opción del gremio médico y de los

pacientes al momento de escoger sus medicinas.

#### **1.4 Reseña Histórica**

Laboratorios Elmor es una obra maestra de un grupo de visionarios que apoyados por un excelente equipo de trabajadores han logrado convertir una pequeña empresa de representaciones farmacéuticas en la gran compañía que conocemos hoy. Con escasos recursos y una nómina de apenas 3 empedados, Elmor se inicia como empresa el 14 de Abril de 1959, comercializando productos de la línea Angelini que gozaron y gozan hoy en día de excelente aceptación en el mercado con marcas como: Perebrón, Dobetin, Tachipirin y luego Tantum.

“El nombre ELMOR no tiene un significado, proviene de la fantasía”, nos comenta el Dr. Prego Novo, presidente de Laboratorios Elmor. Se podría presumir que por estar disponible en el registro y por su similitud con el nombre de Hermógenes Chacín, quien para el momento era el presidente y fundador del laboratorio, la empresa fue registrada bajo ese nombre. Para los años sesenta las exigencias sanitarias eran mínimas y con el apoyo de una pequeña Fuerza de Ventas se fue sacando el negocio adelante. Ya instalados en el edificio del Prado del Este se comenzó a trabajar en el lanzamiento de un alineamiento dermatológico que no tuvo igual impacto que los productos Angelini.

En el año 67 en medio del terremoto, se lanza Tantum grageas, que fue el primer caballito de batalla de Elmor, tuvo una gran aceptación y se vendió muy bien. En 1974 el laboratorio entro en una especie de crisis financiera y se buscó asesoría externa para formular una propuesta eficiente de negocio. Se logró contactar al Dr. Roberto Prego Novo, que se desempeñó como Gerente de Ventas de Bristol Myers. Su análisis impacto de manera grata al Dr. Chacín y el 1ro de Junio de 1974, el Dr. Prego comenzó a trabajar en Elmor asumiendo la Gerencia General de la empresa.

Hoy en día, con nueva sede operativa ubicada en Guacara y con el apoyo de un capital de trabajo de aproximadamente 329 empleados seguimos creciendo y orientamos nuestros esfuerzos en comercializar moléculas para tratamiento de patologías de alta incidencia a nivel

mundial, para ingresar de manera efectiva en el segmento crónico y así poder ofrecer una alternativa para mejorar la calidad de vida de los venezolanos.

## **1.5 Misión**

Nuestro Capital Humano es el recurso más valioso con el que contamos, trabajamos constantemente en el desarrollo de nuevos productos de calidad para mejorar el estándar de vida de todos los venezolanos. Nos debemos a nuestros clientes; droguerías, cadenas de farmacias y pacientes, quienes son el motor que nos impulsa a ser mejores. Atendemos las necesidades de nuestros médicos para ofrecerles y disponer de los productos que requieren en sus consultas. Queremos ser activos con la comunidad y devolver con acciones una parte importante para quienes confían en nosotros. Estamos comprometidos para aliviar el dolor y sufrimiento de tantos hogares que requieren de nuestro cuidado. Nos apoyamos en herramientas valiosas e innovadoras para mejorar la calidad de nuestros productos y así poder dar los mejores beneficios a nuestros empleados y accionistas.

## **1.6 Visión**

Posicionar nuestro portafolio de productos como los preferidos en todos los hogares venezolanos y ser el Laboratorio que ofrezca el mejor ambiente laboral para atraer y contribuir con el desarrollo de los talentos emergentes del país.

## **1.7 Valores**

La Fundación Elmor, nace como iniciativa de Laboratorios Elmor S.A., con la finalidad de realizar actividades en pro de la educación para la salud y del bienestar de la gente en general. Para ello, la Fundación promueve obras educativas, culturales, deportivas, sociales y filantrópicas. Nuestra labor se desarrolla en tres áreas fundamentales: por un lado la Educación para la Salud y Apoyo Comunitario, con la realización de eventos educativos e

informativos dirigidos a todo público y a grupos especializados. Igualmente, se llevan a cabo eventos de apoyo a la comunidad, como operativos médico-odontológicos, recuperación de instituciones, como colegios, ambulatorios, etc. En segundo término estará el Área de Relaciones Públicas e Institucionales, al cual canaliza las actividades y relaciones con entes gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONG'S). Además, promueve junto a ellos actividades deportivas, culturales, entre otras.

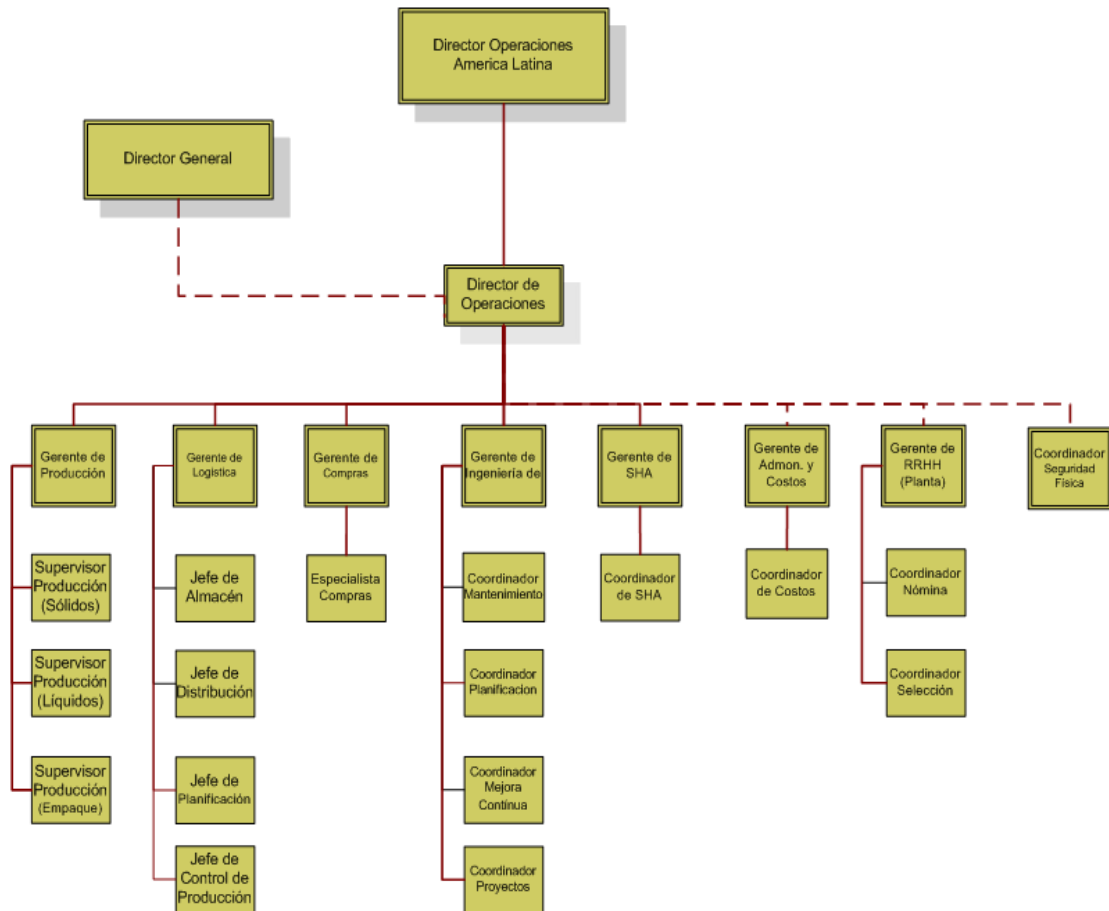
## **6.8 Objetivos**

Mantener la excelente reputación para nuestro futuro como uno de los más grandes y más conocidos productores, distribuidores y comercializadores de productos farmacéuticos.

## **1.9 Políticas**

Laboratorios Elmor S.A., está comprometida con sus clientes a suministrar productos farmacéuticos de alta calidad, seguros y eficaces, garantizando el cumplimiento de la legislación relacionada a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y los más altos Estándares de Calidad (QSM), Políticas y Procedimientos de la Corporación. La alta dirección de la Empresa garantiza que nuestra política es atendida, implementada y mantenida a todos los niveles de la organización; así mismo, revisa la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad.

## 1.9 Organigrama del departamento de Superintendencia de Control Industrial



**Figura 1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos**

**Fuente:** Departamento de RRHH, Laboratorios Elmor, S.A (2017)

### Distribución de la nómina:

Personal Nómina Diaria: 198 trabajadores

Personal Nómina Quincenal: 86 trabajadores

Personal Nómina Mensual: 49 Trabajadores

### **Turnos y Horarios de trabajo**

**Primer turno:** Desde las 07:00 am hasta las 03:30 pm con media hora de descanso de 12:00 m a 12:30 m.

**Segundo turno:** Desde las 03:00 pm hasta las 11:00 pm con media hora de descanso de 05:00 pm a 05:30 pm

**Tercer turno:** Desde las 09:30 pm hasta las 05:00 am con media hora de descanso de 01:00 am a 01:30 am

**Días de descanso:** sábado y Domingo.

### **1.10 Actividades del Pasante**

#### **Manejo de nomina**

**Registro de horas extras y bonos nocturnos del personal de 2do y 3er turno, para cálculo de la nómina semanal y quincenal.**

Para que se lleve a cabo este procedimiento es necesario comunicarse con los diferentes supervisores de las áreas, entre ellas en el departamento de producción: con los supervisores de líquidos, sólidos, y empaque, en almacén: con los supervisores de materia prima, dispensado, material de empaque y producto terminado como parte de distribución, entre otras áreas que forman parte de la organización.

Una vez que se logra dicha conexión se procede a bajar toda la información necesaria para procesar las horas laboradas y no laboradas de los trabajadores, se revisa marcajes de entrada y salida para validar que la información que se suministra

es cierta y así continuar con el proceso, una vez cargadas dichas nominas se entregan los recibos de pago a cada gerente de los diferentes departamentos para que a su vez estos hagan entrega a cada uno de sus trabajadores. Para esto no se maneja un formato, cada supervisor envía un correo con información del personal que asistirá en cada turno. Se plantea como objetivo la creación de un formato que sea de uso para cada área en cuanto al reporte de turnos del personal.

### **Registro de sobretiempos del personal para cálculo de la nómina semanal y quincenal.**

Se reciben con fecha tope hasta los lunes a las 09:00 am para el cálculo de la nómina diaria, y para efecto de la nómina quincenal se reciben hasta no menos de 03 días hábiles antes de la quincena. En este aspecto se maneja un formato que es utilizado por todas las áreas, en el mismo se reflejan las solicitudes y pagos por labores en fines de semana, feriados y horas extras.

### **Remuneración y Beneficios**

Las tareas y/o actividades que se realizan son:

- Ü Constancias de trabajo: estas pueden ser con diferentes condiciones, dependiendo de las necesidades del trabajador, con sueldo, o dirigida a un banco, tiempo de antigüedad, entre otras.
- Ü Para hacer estas solicitudes se cuenta en la oficina con una planilla de solicitud de constancias de trabajo, el solicitante coloca código y nombre a bolígrafo, sin embargo según lo que se pudo observar la planilla no cuenta con criterios suficientes como por ejemplo una columna dirigida a el número de constancias que se solicitan o el tipo de constancia solicitada (mensual, sin sueldo, paquete anual, entre otros.) por lo cual se

espera proceder a su modificación para ofrecer una planilla de solicitud de constancias más completa.

Ü Beneficios: Se brinda toda la información y procesamiento respecto a pago de guardería privada o pública, en caso de estudiar cómo se obtiene beca, beca para hijos de los trabajadores, manejo de fondo de ahorro, préstamos y prestaciones sociales, matrimonio, nacimientos de hijos, subsidio familiar, útiles escolares, fallecimiento.

Ü Para todos estos beneficios existe una planilla a llenar a excepción del beneficio de matrimonio y fallecimiento de familiar, solamente se le pide al trabajador un requisito de constancia y el mismo se procesa, por lo cual para estos casos se recomendará una planilla la cual será formulada por el equipo de trabajo

### **Procesos de H.C.M y S.S.O.**

El manejo de las pólizas de seguros de salud en la empresa, cubre un monto básico de 800.000bsf más dos excesos de bsf 1.200.000 y bsf 1.000.000 para alcanzar un monto de bsf 3.000.000. Teniendo en cuenta que los excesos dependen del trabajador. Se realiza todo lo que es concerniente a nuevos ingresos, inclusiones y exclusiones de familiares además de egresos del personal. El trabajador debe consignar los requisitos pertinentes para que se lleve a cabo la solicitud, para estos procesos se utilizan planillas ya asignadas por el analista de HCM, el cual es un proveedor externo que posee una oficina en las instalaciones de la empresa para todo tipo de consultas.

En el departamento también se realiza las siguientes actividades inherentes al área de Recursos Humanos:

- Atención a las necesidades del personal: Elaboración de constancias de trabajo, aperturas de cuentas bancarias, solicitudes de prestaciones sociales, estados de cuenta FAO, entre otros.
- Envío y Recepción de Correspondencia
- Procesos de HCM. Tramitación de cartas avales y reembolsos.
- Coordinación y Logística de las actividades de adiestramiento.
- Apoyo al área de captación.
- Recepción y Requisición de facturas.
- Coordinación y Logística del plan vacacional.

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

En esta época de grandes complejidades y rápidos cambios en el mundo, la gerencia de las organizaciones y empresas necesitan adaptarse a los nuevos escenarios, donde la forma de ser, conocer, hacer, vivir y convivir de éstos requieren de una permanente actualización y/o transformación del pensamiento así como de los saberes de las personas que forman parte de ellas, en el cual es imperante aplicar una variedad de estrategias en función de proporcionar mecanismos que permitan aumentar la productividad y rentabilidad de una empresa. De allí, que la formación de talentos humanos es una condición casi obligatoria en las organizaciones, para que la humanidad pueda enfrentar los retos que se presentan cada día.

Cabe mencionar, que uno de los elementos que distingue a una empresa de otra, es la sumatoria de las capacidades de su personal para diseñar y aplicar estrategias gerenciales cuya finalidad permita generar un desempeño óptimo del mismo. Por ello, las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos eficientes, sino en la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la institución, pues está en manos del capital humano el buen funcionamiento de la misma. Por esta razón, las instituciones tienen que encargarse de la implementación de estrategias gerenciales que promuevan una cultura organizacional estableciendo para ello, la calidad de desempeño del personal a cargo contribuyendo a su desarrollo y crecimiento. Para, Chiavenato (2008), el término calidad de desempeño se refiere a:

“La capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Del mismo modo plantea, “es la relación entre los resultados logrados y los que se proponen previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados”. (p.454).

En este sentido, es necesario crear sistemas de gestión en el manejo del recurso humano dentro de las organizaciones; que se encuentren centrados en prácticas de valores organizacionales, y de esta manera se permita lograr altos niveles de compromiso y desempeño en el empleado o trabajador, dado que si no está alineada la diversidad de perspectivas, el resultado es una ausencia de sinergia, puesto que las personas se inclinan hacia sus referencias individuales.

Igualmente, el sistema de gestión en el manejo del personal debe ser capaz de traducir la cultura de valores declarados en expectativas claras de desempeño que sean luego evaluadas para confirmar si están encaminadas en acciones concretas. De este modo, esta premisa es un aspecto que concierne directamente a la alta dirección de la empresa y por tanto a todos sus directivos. Es importante destacar, que en esta era la adecuada gestión del recurso humano ha pasado a formar parte de una de las estrategias de numerosas organizaciones como vía de búsqueda de la ventaja competitiva debido, a que es una cualidad imprescindible, que constituye una necesidad para las instituciones educativas.

Es por ello, que las personas se convierten en un factor clave y determinante dentro de cualquier organización las cuales requieren ser gestionados con efectividad y eficiencia. De allí, que existen una serie de factores externos (sociales, político, legales e institucionales) y factores internos (estructurales, históricos y culturales) que pueden incidir en el desempeño de estas. Además, pueden impedir que logren los objetivos organizacionales, así como disminución de productividad laboral y un bajo rendimiento del personal. Por esta razón, Peñalver (2006) menciona que:

Se requiere del uso de estrategias gerenciales que representen el fortalecimiento para las organizaciones, debido a que a través de ellas se le confiere poder a los directivos para decidir y actuar con

responsabilidad, e igualmente compromiso, para el logro de objetivos y/o metas planteadas.(p.49).

Además de los estándares exigidos por la sociedad, la cual requiere la consolidación de organizaciones renovadoras, ya que el proceso de dirigir las mismas con calidad de desempeño implica la revisión continua de estrategias gerenciales a fin de identificar y eliminar los aspectos que obstaculizan la buena marcha de la misma. Al respecto, Chiavenato (2008) destaca que las estrategias gerenciales, se refieren: “Al comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, donde se planea, calcula y se asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa” (p.455). En este sentido, es una postura que adoptan las instituciones para administrar las relaciones colectivas y su entorno, las cuales se constituyen de manera estratégica y organizada en función de lograr los objetivos y metas establecidas en una institución.

Cabe destacar, que cuando las empresas aplican estrategias gerenciales se fundamentan en los siguientes elementos: La estructura organizativa, el sistema de reclutamiento y selección, la estabilidad en el empleo, la gestión del conocimiento, la formación, el sistema retributivo, el sistema de reconocimiento, el desarrollo de la carrera profesional, la evaluación del desempeño, la participación y el trabajo en equipo. Además, la descentralización de la toma de decisiones y la autonomía, la comunicación, el liderazgo y la implicación y establecer una cultura organizacional proclive a la innovación, son las diversas prácticas que la gerencia debe tomar en cuenta para el manejo de los recursos humanos los cuales se proponen como medio para fomentar los resultados en materia de eficiencia administrativa en las organizaciones.

En consecuencia, la administración de personal nace entonces como respuesta a una necesidad latente, de lograr la mayor efectividad en el rendimiento, en obtener mayores índices de productividad, en lograr climas organizacionales armónicos, optimizar la comunicación interna pero sobre todo, velar por una dirección acorde

con los objetivos organizacionales, en relación a los diferentes procesos relacionados con la actividad laboral de los trabajadores, pertenecientes a los distintos áreas o departamentos que conforman la estructura organizativa es decir el organigrama de la misma que demanda responsabilidades y funciones a cumplir.

Dentro de este marco, se encuentra la problemática de la empresa Laboratorios Elmor, S.A. Debe mencionarse, que el recurso humano que allí labora viene presentando inconvenientes en el desempeño de sus actividades lo que ha ocasionado disminución de productividad y rendimiento en sus funciones. Cabe resaltar, que los valores organizacionales necesitan ser reforzados debido a que se ha perdido el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el compromiso, la tolerancia, la amistad y respeto entre las personas que conforman el personal administrativo de dicha organización. En consecuencia, se han originado dificultades en el logro de objetivos o metas propuestas por la misma.

En ese mismo orden de ideas, el personal administrativo no pasa por una evaluación que le permita medir su desempeño y ser ubicado en un escalafón de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa. Cabe destacar, que hay personas que se encuentran realizando estudios de pre-pos grado, diplomados, especializaciones y maestrías, para mejorar sus habilidades, capacidades y destrezas en su puesto de trabajo; sin embargo no es tomado en cuenta por la gerencia. Lo que evidencia, la ausencia de actividades en la misma donde se promueva la actualización y perfeccionamiento en el ejercicio profesional provocando insatisfacción personal del empleado.

## **2.2 Formulación del Problema**

¿Cómo podría mejorar el desempeño del personal administrativo en Laboratorios Elmor, S.A.?

## **2.3 Objetivos de la Investigación**

### **2.3.1 Objetivo General**

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar el desempeño del personal administrativo de Laboratorios Elmor, S.A

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Diagnosticar la situación actual en materia de desempeño del personal administrativos de Laboratorios Elmor, S.A.
- ✚ Proponer un formato de evaluación de desempeño que permita conocer el rendimiento de los departamentos en Laboratorios Elmor, S.A.
- ✚ Aplicar la evaluación para un control interno buscando mejorar el rendimiento en la empresa.

## **2.4 Justificación y Alcance**

Las estrategias gerenciales se consideran como un tema fundamental importancia para una empresa que necesite promover el desarrollo del recurso humano; debido a que depende de factores como: el reconocimiento del esfuerzo el empleado por parte de la gerencia a través de incentivos sociales y económicos; el nivel de participación del mismo, el crecimiento profesional y personal, la estabilidad laboral se pueden llegar a un alto y muy beneficioso elevación de productividad y rendimiento laboral en el personal.

Esta investigación será de gran utilidad para reafirmar que dentro de las organizaciones el personal, está lleno de sentimientos y necesidades que afectan su conducta en el área laboral; los cuales pueden aumentar o disminuir su satisfacción en el puesto de trabajo incidiendo de esta manera en su ocupación. Por lo tanto, la gerencia de recurso humano debe llevar a cabo una gestión estratégica encaminada en fortalecer el desarrollo de las personas. Desde el punto de vista de la dirección de

recursos humanos, las personas deben ser tratadas de un modo especial, a fin de favorecer su desempeño y asegurar el mantenimiento de estos en la organización. En concreto, la subsistencia de dicho capital humano implicará no sólo retener sus conocimientos y habilidades sino también, aquello que lo caracteriza (carisma, actitudes, sociabilidad) con el fin de garantizar su permanencia y aporte a la organización.

Ahora bien, esta investigación se justifica debido a que la manera como se gerencia cualquier empresa ha de convertirse en el proceso administrativo necesario para lograr objetivos, que anticipen y respondan a los cambios que afrontan la sociedad, pues solo a través de estrategias gerenciales es posible obtener el éxito en todos los retos que se emprendan en las instituciones y a su vez que inciden en el desempeño del personal.

De allí, que es necesario profundizar los conocimientos en las funciones básicas gerenciales basadas en perfeccionar las competencias profesionales, habilidades, destrezas, formación de valores de las personas que le permitan una efectiva integración y participación ciudadana en la organización. Al mismo tiempo, metodológicamente el estudio se justifica debido a que el mismo podrá ser abordado por otros investigadores cuyos trabajos presenten la misma variable. Además, también servirá de antecedente para futuros estudios relacionados con la problemática de estrategias gerenciales para mejorar el desempeño de los trabajadores.

## **2.5 Limitaciones**

En el presente informe de pasantía no se presentan ningún tipo de limitaciones.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

Según, Morales (2010) mencionan que: “Los antecedentes abarcan todas aquellas fuentes documentales que puedan estar relacionadas con la investigación que se lleva a cabo, su origen les confiere características especiales.” (p.19). En tal sentido, las investigaciones previas, se relacionan con estudios o trabajos efectuados por otros investigadores sobre el problema planteado. A continuación, se mencionan algunos trabajos consultados que sirven al aporte de la investigación.

Rivero, (2016), realizó su trabajo como requisito parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos titulado **Programa de estrategias y su Influencia en el desempeño Laboral de los trabajadores del área Administrativa de la zona educativa del Estado Carabobo (U.C)**. La presente investigación tuvo como finalidad conocer el Clima Organizacional y como este influía en el Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la Zona Educativa del Estado Carabobo, específicamente los departamentos en estudio fueron: Finanzas, Informática, Coordinación de Personal, Estadística y Control y Gestión.

La investigación se desarrolló a través de un estudio descriptivo, de campo y Transaccional por lo que fue necesario diseñar un instrumento de recolección de datos (Cuestionario), basado en respuestas en forma de escalas y tomando como referencia las dimensiones de clima organizacional del autor Litwin y Stinger (citado por Brunet. 1992) el cuestionario fue aplicado a una población representada por veinticinco (25) personas incluyendo a los Jefes de cada Departamento.

De los resultados de la aplicación del instrumento se concluyó que los trabajadores que corresponden al área administrativa de la Zona Educativa conocen poco la estructura organizacional; por otra parte las condiciones generales de trabajo eran medianamente favorables, lo que afectó significativamente el desempeño laboral, así mismo los trabajadores. Consideraron que sus jefes cumplían moderadamente con el rol de líder.

Es importante mencionar, que dicho estudio tiene un aporte para la investigación debido a que establece como algunos factores internos y externos del ambiente de trabajo incide en el desempeño del personal de una organización y que pueda desencadenar una serie de conductas o comportamientos que ocasionan efectos tanto negativos para realizar tareas o funciones en un puesto cualquiera de una organización u empresa. De allí, que mediante la aplicación de estrategias se pueda mejorar la situación en pro del recurso humano.

Álvarez y Núñez (2015), realizaron su trabajo como requisito para parcial para optar al grado de Especialista en Relaciones laborales en la UJAP; el cual se llama **Programa de estrategias motivacionales para los Trabajadores de la empresa ENCAVA C.A.** Cabe destacar, que la investigación se desarrolló a través de un estudio de tipo descriptivo y mediante la aplicación de un cuestionario, se determinaron la influencia del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa ENCAVA C.A, cuya población la constituyeron veinte y siete (27) personas.

El objetivo de las autoras era identificar cada uno de los factores del clima organizacional que incidían en la motivación de los trabajadores de la nómina diaria y mensual de acuerdo a la percepción que tienen ellos sobre el mismo, llegándose a la conclusión de que el clima se ve afectado por la ausencia de ciertos factores como: comunicación efectiva, participación en la toma de decisiones dentro del proceso, aporte de ideas, opiniones y relaciones interpersonales amenas.

Por su parte, el estudio guarda estrecha relación con la investigación en el sentido que explica la motivación como un factor determinante en el desempeño de los trabajadores y empleados de una organización debido a que existen ciertos elementos que estimulan el que hacer de las cosas. De modo, que si hay motivación en el empleado se pueda contar en una empresa con resultados favorables de éxito y eficiencia de los objetivos planteados. Por esta razón, el aporte de este estudio se representa a través de la estimulación como estrategia para mejorar el desempeño del recurso humano.

Tovar (2014), realizo su trabajo como requisito para parcial para optar al grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, titulado **Programa de Incentivos Laborales como impulso Motivacional para los Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA C, A**; lo cual tuvo como objetivo proponer un plan basado en estrategias motivacionales e innovadoras para mejorar la eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores. La investigación se llevó a cabo a través de 3 fases: Fases de Diagnostico, fase Alternativas de solución y fase Propuesta, las cuales permitieron obtener información relevante de allí, que se aplicó una encuesta a una muestra representativa de los trabajadores de la empresa, la cual estuvo conformada por doce (12) trabajadores de la empresa objeto de estudio.

La autora concluye, que las acciones propuestas en el plan de incentivos responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el presente estudio, por ello se recomienda tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente; ya que es una de las pocas vías que ayudaran a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.

En tal sentido, dicho investigación sirve como aporte significativo para el desarrollo de este estudio ya que despliega un plan de incentivos de acuerdo a las necesidades que tienen las personas como miembros de una organización. Debido a que promueve obtener mejores resultados en la productividad, a través de la

satisfacción que un empleado pueda tener en su puesto determinado. Para ello, establece parámetros enfocados en estrategia motivacionales que ayuden optimizar el rendimiento laboral.

### **3.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas de todo trabajo de investigación requieren de la consulta a expertos y estudios especializados en un tema específico, publicado en textos, enciclopedias, revistas, entre otros. Estas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado. Según, Morales (2010), explica: “estas comprenden un conjunto de teorías, conceptos y proposiciones que constituyen una orientación dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.25).

#### **3.2.1 Estrategias Gerenciales**

La Gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones, y en este caso a las instituciones de educación superior, decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con la visión, misión y objetivos. Pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar.

Según David, (2004) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos. Como puede observarse, las estrategias gerenciales son las herramientas operativas que procuran cambios efectivos en el desarrollo de la organización del presente hacia el futuro. Sin embargo, su adecuada aplicación dependerá del grado de conocimiento

y comprensión que se posea de las estrategias a utilizar y su impacto en la filosofía de la organización. Según, Rojas (2006) Las estrategias gerenciales vienen a ser:

El conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos (humanos, materiales y económicos) y capacidades existentes en una empresa u organización y su entorno. (p.456).

De manera, que en las circunstancias actuales en dinámico y cambiante entorno empresarial es primordial el desarrollar capacidades necesarias para adaptarse adecuadamente al cambio, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas emprendedoras; lo cual implica ejercer una forma de dirección estratégica proactiva, inventando el entorno empresarial con el fin que la empresa prospere.

Zorrilla (2006), señala que la formación de un gerente debe centrar la atención en: “La potencialidad y creatividad del ser humano, buscar la manera de ayudar a superar cada vez más su espíritus de trabajo, su desarrollo personal, su desarrollo humano” (p.13). En este sentido las organizaciones existen por y para la gente, sin personas no hay organización, es decir el sentido de la gerencia está en las personas, en su bienestar, en su felicidad.

Debe mencionarse, que la gerencia del conocimiento es una estrategia gerencial dentro de las organizaciones que permite la utilización de los recursos que se tienen de una manera sistemática, coherente y global fundamentada en el uso de la tecnología de la información donde juegan un papel protagónico el valor procedente de las personas (capital humano), el valor generado por la organización y la tecnología (capital estructural).

### 3.2.2 Desempeño

Según, Chiavenato (2008) lo define como:

Como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Es el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. (p.458).

En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él. Ahora bien, las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los trabajadores, puede afectar muchos aspectos intervinientes en los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa.

Es importante destacar, que las revisiones del rendimiento de los empleados deben ser planificadas con una frecuencia definida por la empresa y tienen como propósito decidir sobre la promoción, remoción y hasta despido del trabajador. A través, de estas evaluaciones periódicas, sistemáticas; se pretende comparar el desempeño de una persona en la realización de sus tareas diarias y el estándar definido para sus labores. Al respecto, Chiavenato (2008) menciona que la evaluación del desempeño puede ser definido como: “procedimiento que permite apreciar las capacidades del trabajador en el cargo y sus potencialidades de desarrollo en el mismo”. (p.501).

Para la implementación de los procedimientos de la evaluación del desempeño, es recomendable contar con ciertas condiciones que permitan llevar a cabo la tarea

satisfactoriamente. Entre esas condiciones se pueden mencionar; el análisis y descripción del cargo, pues esto constituye el parámetro de comparación entre la competencia o habilidad del trabajador y la tarea que realiza. Otro aspecto a destacar es el necesario conocimiento sobre el cargo o puesto a evaluar, que debe manejar el supervisor o encargado de realizar la medición. Y por último, aunque no menos importante, es que este proceso de evaluación se realice cuando la empresa cuente con un clima organizacional adecuado.

Debe mencionarse, que una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello se pueden utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegar una mayor autoridad, dar mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral. Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia.

### **3.2.3. Definición de Términos Básicos**

**Administración del recurso humano:** es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros”. En tal sentido, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades en beneficio del individuo, el trabajador de la propia organización y de un país en general.

**Ambiente laboral:** el ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador. El trabajo por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por un salario (que es el precio del salario dentro del mercado laboral). Estas dos definiciones permiten acercar

a la noción del ambiente laboral; el cual se encuentra asociado a las condiciones en que se vive en el entorno de trabajo. El ambiente laboral se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad de una empresa u organización.

**Comunicación asertiva:** la comunicación es uno de los pilares esenciales en las personas. Por lo tanto, es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta. La asertividad es la actitud que tiene una persona al expresar su punto de vista de un modo claro y de una forma respetuosa ante los demás.

**Cultura Organizacional:** es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior. Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general. Permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal, Igualmente, ejerce el poder y como fluye la información a través de su jerarquía. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

**Clima organizacional:** Constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y

formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

**Desarrollo del recurso humano:** es un proceso en curso que analiza los requerimientos, las previsiones y los proyectos futuros de la organización de recursos humanos. En otras palabras, el desarrollo de recursos humanos se centra en cuestiones tales como si la organización está preparada para compensar la pérdida de la experiencia de los empleados que se jubilan y si los empleados están adecuadamente preparados para implementar el cambio organizacional.

**Estimulación:** La estimulación o incentivo es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física. La estimulación se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos, que despiertan en el individuo la motivación para realizar algo. La estimulación en general se refiere a cómo los organismos perciben los estímulos entrantes. Como tal, es parte del mecanismo de estímulo-respuesta. Por lo tanto, la estimulación puede ser descrita como "la respuesta que provocan los eventos externos a un individuo en el intento de hacerles frente". Psicológicamente, es posible habituarse a un grado de estimulación, y luego encontrar que es incómodo tener significativamente más o menos. Así, uno puede llegar a acostumbrarse a una vida intensa y estresante, y luego sufrir de abstinencia cuando se retira de ella, por falta de estimulación.

**Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la

búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado es resultado de la interacción del individuo con la situación.

**Políticas gerenciales:** Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización. Orientar por medio de directrices la acción de las estrategias para el logro de los objetivos. La toma de decisiones participativa, donde cada una de las áreas funcionales contribuya con los procesos de planificación y consecución de los objetivos.

**Recurso Humano:** Es un valor esencial dentro de la organización, es quien puede crear nuevas soluciones e innovar, crear conocimiento, y mantener las buenas relaciones interpersonales. En este sentido, se consideran como un ser integro en lo social, espiritual, psicológico, filosófico, moral. Tienen capacidad para: el ser, saber qué hacer cómo hacer y porqué hacer. De manera, que para contar con el recurso humano más apropiado las organizaciones e instituciones deben conocer sus habilidades y destrezas para desempeño del trabajo requerido, evaluando otras condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera positiva en la organización tales: responsabilidad, emprendedor, compañerismo, respeto, honestidad, transparencia, entre otros.

## CAPÍTULO IV

### FASES METODOLÓGICAS

#### 4.1 Tipo y Diseño de Investigación

El presente estudio se se enmarca en un estudio factible, ya que consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta a través de un modelo operativo viable que permita solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. En tal sentido, Balestrini (2008) señala lo siguiente:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

Según el nivel de conocimiento a obtener, se caracteriza como descriptiva, ya que se busca analizar e interpretar las situaciones que interfieren en el desarrollo del recurso humano que labora en la institución. Por su parte, la misma autora se refieren a las investigaciones descriptivas como “el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; trabajando así, sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. (p.56).

Por su parte, Ramírez (2007), afirman que: “El diseño de una investigación constituye la mejor estrategia a seguir por el investigador para la adecuada solución del problema planteado.” (p.73). Dentro de esta perspectiva, según las estrategias seleccionadas para llevar a cabo esta investigación la recolección de la información

se efectúa en las instalaciones de la empresa , donde tiene su origen el problema, por lo que se corresponde con diseño de campo. De este modo, el autor antes citado, señala:

La Investigación de Campo o diseño de campo es aquella cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p. 71).

## **4.2 Fases Metodológicas**

### **4.2.1 Fase I. Diagnosticó de la situación actual en materia de evaluación de desempeño del personal administrativo de Laboratorios Elmor, S.A.**

Para llevar a cabo, esta fase es necesario determinar la población y muestra; los cuales son las personas que laboran en la empresa. Al respecto, Parra (2003) menciona acerca de la población: “es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación”. (p. 15). Atendiendo a estas consideraciones, la población para el presente estudio está conformada por las personas que laboran en el área administrativa y se distribuye de la siguiente manera:

**Cuadro N-° 1. Población.**

<b>Estrato</b>	<b>Sujeto</b>
<b>Gerentes</b>	<b>10</b>
<b>Personal administrativo</b>	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>

**Fuente:** Laboratorios Elmor, S.A.

Por su parte, Márquez (2008) afirma acerca de la muestra “Es un sub conjunto de la población seleccionada de tal manera que sea representativo de la misma y a partir de la cual se pueden inferir en conclusiones para todo el universo estudiado”

(p.93). Cabe mencionar, que para obtener la muestra en el presente estudio se empleó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio que el mismo autor afirma: “En este tipo de muestreo, todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra, tienen probabilidad positiva de formar parte de la muestra”. (p.78).De allí, que la muestra seleccionada serian:

**Cuadro N-° 2. Muestra**

<b>Estrato</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Muestra</b>
<b>Gerentes</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Personal administrativo</b>	<b>25</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>10</b>

Fuente: Laboratorios Elmor, S.A.

#### **4.2.2 Fase II. Proponer un formato de evaluación de desempeño que permita conocer el rendimiento de los departamentos en Laboratorios Elmor, S.A**

Es importante mencionar, que para determinar el formato de evaluación de desempeño; es pertinente conocer la información que debe contener dicho formato. Para ello, es necesario utilizar las técnicas e instrumentos que permitan recabar la información requerida. En tal sentido, Barvaresco (2010) explica: “se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67). Así mismo, el autor precitado al referirse a los instrumentos para llevar a cabo la recolección de datos, sostiene lo siguiente, “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69).De modo, que se empleó una encuesta como técnica de recolección de datos y como Instrumento un (01) cuestionario de preguntas cerradas que se aplicó al grupo de gerentes. Al respecto, Arias, (2006), afirma:

El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p. 207).

De igual forma, el mismo autor sostiene que la encuesta. “Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativa mente de personas acerca de los problemas en estudio para luego mediante análisis de tipo cuantitativo, obtener las condiciones que se correspondan con los datos recogidos”. (p.218).

#### **4.2.3 Fase III. Aplicación de la evaluación para un control interno buscando mejorar el rendimiento en la empresa.**

Una vez seleccionado el formato de evaluación de desempeño se procede a realizar la evaluación de desempeño, lo que permitirá mejorar la problemática existente relacionada con el rendimiento del personal. Para llevar a cabo la evaluación se debe contar con la participación del departamento de recursos humanos y del personal administrativo.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

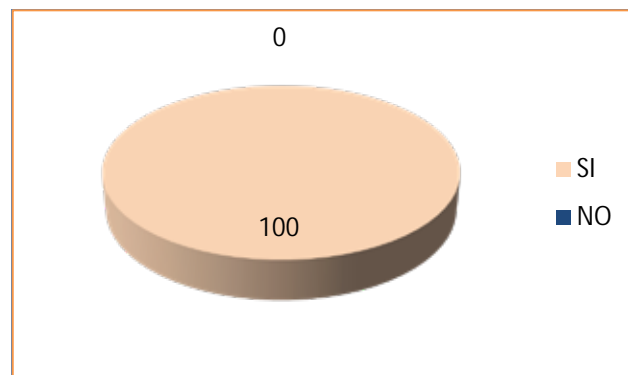
**Ítem No. 1** ¿Se ha observado disminución de productividad y rendimiento en las funciones del personal administrativo?

**Cuadro N°3. Productividad y rendimiento.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
10	SI	10	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	10	<b>100%</b>

Fuente: Laboratorios Elmor, S.A.

**Gráfico N°2. Resultado del ítem N°1.**



Fuente: Aponte (2018).

**Análisis:** Según la gráfica el 100% de los encuestados que son los gerentes de la empresa afirman que se ha observado disminución de productividad y rendimiento en las funciones del personal administrativo. Lo que demuestra, la necesidad en la organización de mejorar el desempeño del personal administrativo.

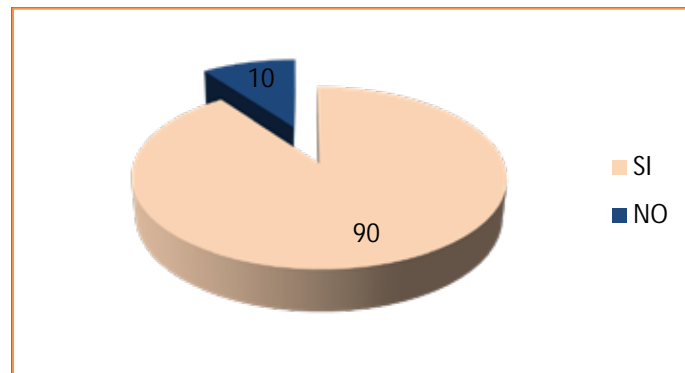
**Ítem No. 2** ¿Percibe la necesidad que tiene el personal administrativo en reforzar los valores organizacionales?

**Cuadro N°4. Valores organizacionales.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
10	SI	8	90%
	NO	2	10%
	<b>Total</b>	10	<b>100%</b>

Fuente: Laboratorios Elmor, S.A.

**Gráfico N° 3. Distribución de Resultados del Ítem N° 2**



Fuente: Aponte (2018).

**Análisis:** El 90% de los encuestados contestan que perciben la necesidad que tiene el personal administrativo en reforzar los valores organizacionales, mientras que in 10% responden que no. En consecuencia, es necesario reforzar los valores organizacionales.

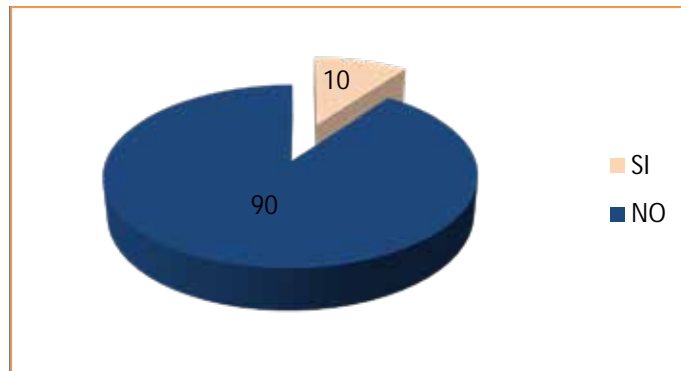
**Ítem No. 3.** ¿Tiene conocimiento acerca del personal administrativo que cursa estudios de pre y pos grado, diplomados, especializaciones y maestrías relacionadas con su área?

**Cuadro N°4. Estudios de pre y pos grado, diplomados, especializaciones y maestrías relacionadas con su área.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
10	SI	2	10%
	NO	8	90%
	<b>Total</b>	10	<b>100%</b>

**Fuente:** Laboratorios Elmor, S.A.

**Gráfico N° 3. Distribución de Resultados del Ítem N° 3**



**Fuente:** Aponte (2018).

**Análisis:** Un 90% de los encuestados responden que no tiene conocimiento acerca del personal administrativo que cursa estudios de pre y pos grado, diplomados, especializaciones y maestrías relacionadas con su área. Pero un 10% dijo que sí. De manera, que la gerencia debe conocer el nivel académico que posee su personal.

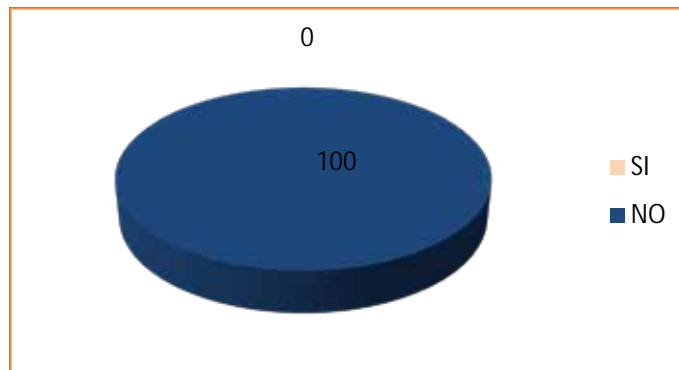
**Ítem No. 4.** ¿Realizan evaluaciones de desempeño que permitan medir el rendimiento del personal?

**Cuadro N°5.evaluaciones de desempeño.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
10	SI	0	0%
	NO	10	100%
	<b>Total</b>	10	<b>100%</b>

Fuente: Laboratorios Elmor, S.A.

**Gráfico N° 4. Distribución de Resultados del Ítem N°4**



Fuente: Aponte (2018).

**Análisis:** El 100% de los encuestados contestan que no realizan evaluaciones de desempeño que permitan medir el rendimiento del personal. Por lo tanto, para la organización es desventaja para el logro de objetivos la ausencia de una evaluación de desempeño.

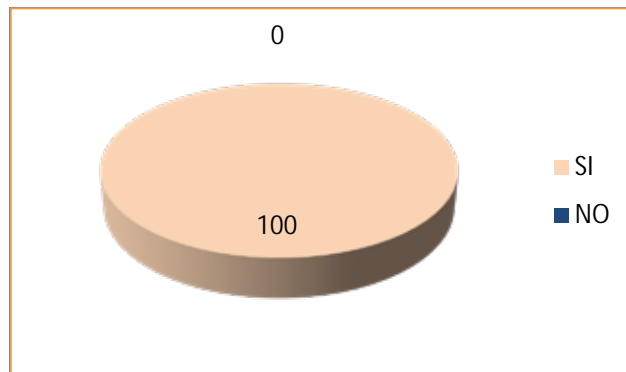
**Ítem No. 5. ¿Se evidencia la insatisfacción personal del empleado?**

**Cuadro N°6. Insatisfacción personal.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
10	SI	10	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	10	<b>100%</b>

Fuente: Laboratorios Elmor, S.A.

**Gráfico N°5. Resultado del ítem N°5.**



Fuente: Aponte (2018).

**Análisis:** El 100% de los encuestados afirman que se evidencia la insatisfacción personal del empleado. En consecuencia, se deben tomar en cuenta los factores que inciden en las necesidades del personal administrativo. Al mismo tiempo, la insatisfacción se podría convertir en un factor determinante del desempeño laboral.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. Descripción de la propuesta**

La presente propuesta consiste en un conjunto de estrategias gerenciales para mejorar el desempeño del personal administrativo de laboratorios Elmor, S.A. Que dará a conocer a los gerentes una serie de herramientas para aprovechar mejor los recursos que tiene a su alcance y para el personal ejecutar las funciones con mayor efectividad que le permita mejorar su desempeño laboral.

#### **6.2. Objetivos de la propuesta**

**6.2.1 Objetivo General:** Implantar estrategias gerenciales para mejorar el desempeño del personal administrativo de laboratorios Elmor, S.A.

#### **6.2.2 Objetivos Específicos:**

- Û Proponer un sistema para la evaluación de desempeño a los gerentes de la organización que permita medir el rendimiento del personal administrativo.
- Û Estimular la participación del personal que labora en el área administrativa a que se involucre en la evaluación.
- Û Incentivar a los gerentes de la organización a la ejecución de una evaluación de desempeño.

#### **6.3 Justificación de la Propuesta**

Hoy en día los cambios globales de este mundo exige cambios constantemente en las personas que asuman un rol gerencial de manera responsable, hábil y eficaz de manera que ejecuten acciones adecuadas en el momento preciso, mejorando el desempeño del personal a su cargo. Es así, como el gerente debe incentivar al personal que dirige para que se preocupe por desarrollar una labor formativa y eficiente para el logro mancomunado de las metas organizacionales propuestas que

permita optimizar su rendimiento y productividad laboral. De allí, que las personas que laboran en la empresa existen para ejecutar el objetivo o misión de la organización. Por lo tanto, es de suma importancia que estos asuman su rol cumpliendo cada uno de los procedimientos como la planificación, organización, dirección y control para lograr la efectividad dentro de la organización que dirige mediante el mejoramiento continuo en su desempeño. De modo, que el personal en su ejercicio laboral debe recibir por parte de la empresa la evaluación de desempeño que le produzcan resultados y cambios positivos en su rendimiento.

#### **6.4 Estructura de la propuesta**

La siguiente propuesta, está conformada por un conjunto de estrategias gerenciales enfocadas en mejorar el desempeño del personal. Las cuales se detallan a continuación:

#### **ESTRATEGIA N°1. SISTEMA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL.**

A continuación se facilita un formato a los gerentes. El cual está formado por una serie de información relacionada con aspectos que se requieren evaluar en el empleado. En base a las deficiencias que presentan estos en su desempeño y considerando que uno de los elementos pueden contribuir a la corrección o aumento del rendimiento.

<b>PRINCIPALES VIRTUDES Y DEFECTOS</b>			
<p>Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que “no es aplicable” (N/A). Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del empleado. Nombre a evaluar:</p>			
<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR.</b> Grado en que la persona ocupa el puesto:	<b>(MARQUE ) Código</b>	<b>Código de calificaciones</b>	<b>Definición</b>
Evaluó y estableció prioridades para el área de resultados.		1	Excede ampliamente los requisitos
Diseño planes realistas a corto y largo plazo.		4	Por lo general, cumple con los requisitos.
Anticipó posibles problemas y obstáculos para alcanzar los resultados requeridos.		3	Por lo general, supera los requisitos
		2	No cumple con los requisitos
Comentarios:			

<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR.</b> Grado en que la persona que ocupa el puesto:	<b>(MARQUE ) Código</b>	<b>Código de calificaciones</b>	<b>Definición</b>
Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales a efecto de alcanzar las metas.		3	Cumple cabalmente con los requisitos.
		2	Por lo general, supera los requisitos
Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los subordinados.		5	No cumple con los requisitos
		1	Excede ampliamente los requisitos
Redujo al mínimo la confusión y las deficiencias en las operaciones del trabajo.		4	Por lo general, supera los requisitos
Comentarios:			

<b>HABILIDADES PARA CONTROLAR.</b> Grado en que la persona que ocupa el puesto.	<b>(MARQUE ) Código</b>	<b>Código de calificaciones</b>	<b>Definición</b>
Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado por los subordinados en su trabajo.		5	No cumple con los requisitos
		4	Por lo general, supera los requisitos
Identifico desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo.		3	Cumple cabalmente con los requisitos.
Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas establecidas fueran cumplidas.		2	Por lo general, supera los requisitos
		1	Excede ampliamente los requisitos
Comentarios:			

**Tabla de parámetros de calificación**

<b>Categoría</b>	<b>Rango de puntajes</b>	<b>Aplique una calificación en este rango cuando...</b>
Lo supera (90 - 100 puntos)	(1)* 91 – 100	<p>Todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado.</p> <p>La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superó lo esperado.</p>
Lo Cumple (60 - 89 puntos)	(2) 76 – 90	<p>Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.</p>
	(3) 60 – 75	<p>Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan sólo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p>La contribución individual se cumplió, pero sólo se evidencian algunos de los</p>

		criterios de calidad definidos; el resultado es aceptable
No Cumple (1 - 59 puntos)	(4) 31 – 59	Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).  La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente.
	(5) 1 – 30	Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidenció en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales.  <input type="checkbox"/> La contribución individual concertada no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla.

**Categorías Cualitativas y su Correspondencia con escala Cuantitativa.**

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Lo supera	Entre 90 y 100 puntos
<input type="checkbox"/> Lo cumple	<input type="checkbox"/> Entre 60 y 89 puntos
<input type="checkbox"/> No cumple	<input type="checkbox"/> Entre 1 y 59 puntos

**ESTRATEGIA N°2. ESTIMULAR LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA A QUE SE INVOLUCRE EN LA EVALUACIÓN.**

Para lograr la inclusión del y colaboración del personal administrativo se llevara a cabo un taller de estimulación el cual se desarrollara de la siguiente manera: **La motivación para el logro de los objetivos.**

Se consideran todas aquellas acciones que la gerencia debe ejecutar dentro de la institución para obtener beneficios positivos en función de la gestión de recursos humanos, debido a que contando con un personal altamente comprometido, se sentirán mayor responsabilidad en la labor que desempeñan. De igual forma, el personal se interesará por realizar sus actividades con eficacia y eficiencia enfrentando los retos que puedan presentarse.

**Propósito:** sensibilizar al personal para que participen en la evaluación de desempeño planteada a fin de perfeccionar su trabajo.

**Taller N° 1. Teórico-Practico**

PROPOSITO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	DURACIÓN
Desarrollar aspectos positivos en todo el personal que les conlleven a mejorar la gestión institucional a través del uso de la motivación.	-La motivación: ¿para qué motivar? ¿A quiénes motivar? -Necesidades de la motivación: logro, poder, afiliación. -Diez maneras de motivar al personal. -Logro y excelencia. -Importancia de la motivación y el desempeño. -El clima y la motivación.	Dinámica grupal. - actividades de participación en solución de problemas presentados en el desarrollo de los contenidos. -Dinámica grupal. -Se elaborarán talleres tanto individuales como grupales.	carpeta: con hojas blancas y material fotocopiado -Lápices, marcadores. -video vean -computador -Certificados de aprobación. -Refrigerios.	8 Horas

### **ESTRATEGIA N°3. INCENTIVAR A LOS GERENTES DE LA ORGANIZACIÓN A LA EJECUCIÓN DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

La participación de los gerentes es importante en esta propuesta para ello, deben estar motivados en el desarrollo de las actividades propuestas. Por lo tanto se llevara a cabo otro taller dirigido a los gerentes llamado **El liderazgo participativo para el desarrollo del gerente.**

Es importante que los gerentes de la empresa asuman el liderazgo participativo, debido a que ejerciendo este tipo de liderazgo utilizarían en la acción de aplicar la evaluación de desempeño. En las organizaciones que se promocionan este tipo de liderazgo proporciona un ambiente de trabajo agradable, puesto que además de tomar en cuenta al personal que dirige, fomenta la comunicación abierta y espontánea para manifestar ideas, opiniones, recordando que la comunicación es la base fundamental de toda organización.

**Propósito:** promover en el gerente la puesta en práctica del liderazgo participativo para la implementación de la propuesta con el fin de que se obtenga la eficiencia y la eficacia en el empleado.

PROPOSITO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS	DURACIÓN
- Desarrollar en el personal la capacidad de un liderazgo participativo, que los conlleve a escuchar y analizar las ideas de otros y aceptar las contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico.	- Definición de liderazgo -importancia del liderazgo. -la autoridad moral. -Pasos para ejercer un buen liderazgo. -Estilos de liderazgo. -definición de líder. -características de un líder. Diferencia entre jefe y líder.	-Dinámica grupal. -Actividades de participación en solución de problemas presentados en el desarrollo del taller. -Lectura reflexiva. - Dinámicas grupales y casos prácticos vivenciales, con el objeto de alcanzar que los gerentes motiven al personal a la participación.	-material fotocopiado -Lápices, marcadores, resaltador. -video vean -computador -Certificados de aprobación. -Refrigerios: media mañana y media tarde.	8 Horas

## **CONCLUSIONES:**

La evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del empleado en el desempeño de su cargo.

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando se selecciona a un candidato se hace una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño se puede comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.

También proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y se puede conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

También permite detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores así como también ver las debilidades y fortalezas de la empresa, para hacer técnicas y ejecutar planes para fortalecer esas áreas de mejora.

## **RECOMENDACIONES:**

En base a las conclusiones expuestas anteriormente se recomienda lo siguiente:

Para ampliar los niveles de comprensión del tema de evaluación de desempeño y para optimizar su aplicación en la empresa es indispensable insistir en la demarcación del concepto y en la estandarización de una formación a los gerentes que facilite su incorporación como herramienta en los procesos de gestión organizacional.

El éxito de la aplicación de la propuesta exige la transformación de las mentalidades de la gerencia de la organización. Para ello, se deben mejorar los medios, recursos y mecanismos de cambios en la organización lo que pueda contribuir a la ejecución de las estrategias y al éxito de la empresa.

La empresa necesita asumir una actitud de flexibilidad que le permita modificar sus esquemas de promoción de carrera, de retribución y de comunicación para que este tipo de herramienta (evaluación de desempeño) pueda lograr el propósito para el que fue diseñado.

Por otro lado, se recomienda que los gerentes encargados de implantar la propuesta en conjunto con el departamento de recursos humanos deban mantener la objetividad al momento de aplicar la evaluación. Debido a que, es necesario evitarse las tendencias a modificar resultados en las evaluaciones para mantener promedios con los cuales se pretende mostrar desempeños equilibrados, entre un grupo de empleados. Por supuesto la evaluación puede verse tergiversada, si la simpatía y la antipatía, el deseo de no molestar o de ser agradable y popular son elementos que pesan en el ánimo del evaluador.

También que es preciso que la empresa tenga un ambiente sumamente motivador, participativo y con un personal altamente comprometido e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como activo vital dentro de ella, por lo que los gerentes deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza, humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

## REFERENCIAS

Álvarez, D y Núñez, Y (2015) **Programa de estrategias motivacionales para los trabajadores de la empresa ENCAVA C.A**

Arias Fidias, (2006). **Proyecto de investigación**. (3 ra edición). Caracas, Venezuela. Editorial Episteme.

Chiavenato Idalberto, (2008). **Administración de Personal**. (2da edición). Buenos Aires, Argentina. Editorial Nomos S, A.

Balestrini Jaqueline, (2008) **Pasos para elaborar un proyecto de investigación**. Madrid. Editorial Planeta.

Barvaresco David, (2010) **Metodología de la Investigación**. 3 ra edición. México. Editorial McGraw Hill.

David, Leandro, (2004) **Administración y gerencia de Empresas**. Madrid. Ediciones Díaz Santos.

Márquez Dorantes (2008) **Metodología Diseño y Desarrollo Del Proceso de Investigación**. Caracas. Editorial PRINCE.

Morales Franklin, (2010) **Manual para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado**. Valencia, Venezuela.

Parra, G. (2003) **El Proceso de Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.

Peñalver, R (2006) **Estrategias gerenciales**. Caracas. Editorial Texto C.A.

Ramírez, Tulio, (2004). **Como realizar un proyecto de investigación**. Caracas, Venezuela: Editorial Panopo.

Rivero, Nadia (2016) **Programa de estrategias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de administración de la zona educativa del Estado Carabobo.**

Rojas, Piero (2006) **Estrategias gerenciales.** Buenos aires. Editorial Mc. Grill.

Tovar, Deriangel, (2014) **Programa de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA C, A.**

Zorrilla, Galindo, (2006) **El gerente de hoy.** Barcelona. Ediciones Buenaventura S.A

