



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AUTOMÓVILES
DEL MAR CARIBE, C.A.**

**AUTOMÓVILES DEL MAR CARIBE, C.A.
AUTOMAR, C.A. VALENCIA, CARABOBO.**

Autora: Br. Roach, Manuela
C.I.: E-84.498.673

San Diego, abril 2021



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AUTOMÓVILES
DEL MAR CARIBE, C.A.**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Tutor Académico: Lcda. Pantoja, Ysabel
C.I. V- 11807313

AUTOMAR, C.A.

Tutor Empresarial: Lcda. Mendoza, Marbella
C.I. V-7.103.964

Autora: Br. Roach, Manuela
C.I.: E-84.498.673

San Diego, abril 2021

**DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AUTOMÓVILES
DEL MAR CARIBE, C.A.**

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	Lista de tablas	xii
	Lista de gráficos.....	
	Introducción.....	
	1
	Capítulo	
I	LA EMPRESA.....	3
	Presentación de la empresa.....	3
	Reseña histórica.....	3
	Descripción de la empresa.....	4
	Misión, Visión y Valores.....	4
	Misión.....	4
	Visión.....	4
	Valores.....	5
	Objetivos de la empresa.....	5
	Estructura organizacional.....	5
	Estructura Organizacional del departamento de Recursos Humano.....	6
	Actividades.....	7
II	EL PROBLEMA.....	8
	Planteamiento del problema.....	8
	Formulación del problema.....	12
	Objetivos.....	13
	Justificación y alcance de la investigación.....	13
	Limitaciones de la Investigación.....	14
III	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....	15
	Antecedentes de la investigación.....	15
	Bases Teóricas.....	17

	Bases Legales.....	29
	Definición de términos.....	30
IV	FASES METODOLÓGICAS.....	32
	Fases metodológicas.....	32
	Fase I.....	32
	Fase II.....	33
	Fase III.....	33
V	RESULTADOS.....	34
	Conclusiones y recomendaciones.....	40
	Referencias.....	42
	Anexos.....	43

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

Tablas		pp.
1	Ficha de Observación.....	34
2	Matriz FODA.....	36
3	Estrategias de Mejoras.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

Gráficos		pp.
1	Estructura organizacional de la empresa Automar, C.A.....	6
2	Estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa Automar, C.A.....	7

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, el desempeño constituye uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos trazados, por esta razón, es de gran importancia que los trabajadores mantengan una relación entre las competencias que poseen y el cargo que ejercen, para lo cual es necesario que se exija el cumplimiento de requisitos que realmente permitan la selección del personal con características que se correspondan con la finalidad de la empresa.

De tal manera, que toda empresa depende de la colaboración de sus empleados para lograr los objetivos propuestos, es por ello por lo que todo procedimiento administrativo debe considerar con vital importancia el comportamiento de su personal, con el fin de conseguir un menor rendimiento empresarial. Sin embargo, ciertas empresas tienden a olvidar, o dejar a un lado esta evaluación del desempeño que es de vital importancia, dándole más valor a otras áreas; esto ha ocasionado bajos rendimientos en grandes empresas, debido a que se dedican a sacar mayor provecho a las horas de trabajo, olvidando el potencial que existe en cada ser humano.

En este sentido, uno de los medios más importante para mejorar la aptitud laboral de una empresa y cumplir con los requerimientos es mediante la evaluación del desempeño laboral, la cual persigue detectar tanto las habilidades, fortalezas y destrezas de los empleados, como las debilidades,

obstáculos y deficiencias de estos, con el propósito de tomar las medidas óptimas para lograr el éxito. Es por ello que el presente informe de pasantía tendrá el propósito de evaluar el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.; para tal alcance el periodo de pasantías se llevó a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, en un tiempo de 1 año (marzo 2020 hasta marzo 2021). Con la finalidad de dar cumplimiento al plan de trabajo de pasantías, el presente Informe se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I la presentación de la empresa, se presenta la reseña histórica, misión, visión, objetivos, estructura organizativa y departamental.

Capítulo II el problema, se desarrolla el planteamiento y formulación de la problemática existente, los objetivos (generales y específicos), justificación, alcance y limitaciones del informe.

Capítulo III marco referencial conceptual, se describen los antecedentes del estudio, aquellas teorías relacionadas con el informe de pasantía, y definiciones de términos.

Capítulo IV fases metodológicas, compuesto de las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo V los resultados, se presentan los resultados obtenidos del proceso de recolección de datos por cada fase, finalizando con las conclusiones y recomendaciones pertinentes del informe.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

Presentación de la empresa

Automóviles del Mar Caribe, C.A; Automar, C.A. Ubicada en la avenida Paseo Cabriales cruce con calle Independencia, sector San Blas, Edificio Automar, Valencia, estado Carabobo.

Reseña histórica

La empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A Automar C.A. fundada en Puerto Cabello estado Carabobo, el 22 de Agosto de 1.988, por el Señor Eduardo Silva, actualmente su Presidente, dedicándose desde entonces a la comercialización de vehículos y repuestos de alta calidad. El 24 de Octubre de 1.989 se traslada la sede a Valencia Estado Carabobo, iniciando desde esa fecha las operaciones de compra-venta de vehículos nuevos, repuestos, accesorios y servicio post venta.

De este modo, con aproximadamente un año de apertura, el Presidente de la empresa Automar C.A. procede a efectuar un análisis de mercado en la industria automotriz, haciendo contacto con la Mitsubishi Motors Corporation (M.M.C.) Automotriz S.A., siendo el objetivo principal, lograr que la compañía obtuviera autorización por parte de dicha organización para comercializar la marca Mitsubishi, existiendo la oportunidad de expandir la marca en el estado Carabobo.

En tal sentido, en el año 1.991 la empresa M.M.C. Automotriz S.A. le otorga la aprobación a Automar, C.A., para dar inicio a sus operaciones representando la marca Mitsubishi en el estado Carabobo, desde entonces se lleva a cabo el proceso comercial hasta la actualidad.

Descripción de la empresa

Automar C.A. es una empresa que comercia en general sobre vehículos automotores, particulares, comerciales, industriales, agropecuarios y artículos deportivos, especialmente la compra, venta, permuta, arrendamiento, comercialización, cesión, representación de productores y/o fabricantes, importación, exportación y cualquier otro acto de comercio sobre los mismos.

Misión, Visión, Valores

Misión

Automar, C.A tiene como misión brindar a los clientes la satisfacción completa de su compra. Asegurando lealtad hacia los productos que comercializamos, con la prestación del mejor servicio de post-ventas.

Visión

Profundizar y perpetuar la existencia de la Organización Automar, C.A, manteniendo su liderazgo en la mejor prestación del Servicio de Ventas y Post-Venta. Orientando a la acción en llenar siempre las expectativas de los clientes. Todo ello dentro de los preceptos éticos que forman el correcto comportamiento de nuestra sociedad.

Valores

Entre los principales valores de Automar, C.A., se encuentran la honestidad, responsabilidad, eficacia, honradez, igualdad, constancia, legalidad, justicia.

Objetivos de la empresa

Prestar el mejor servicio a su distinguida clientela.

Seguir comprometidos con sus usuarios, proveedores y comunidad en general.

Diversificar el modelo de negocio y crecer como marca.

Permitir el crecimiento de los recursos humano, siendo orgullo de quien labora para esta organización seria, estable y entusiasta.

Promover un elevado nivel de satisfacción al vender su amplio portafolio de productos, y por ende, el nivel de posicionamiento de la misma dentro del ámbito nacional.

Estructura organizacional

De esta manera la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., se encuentra estructurada organizacionalmente de forma departamental, jerarquizada según sus puestos de trabajo, siendo el Presidente quien ejerce las atribuciones correspondientes según estatus y reglamento, de igual forma existe el Vicepresidente, una Asistente, paralelamente se encuentra un Departamento de Auditoria. Existe un Departamento de Contabilidad, de Sistema, Post venta, Repuestos y Recursos Humanos (RRHH).

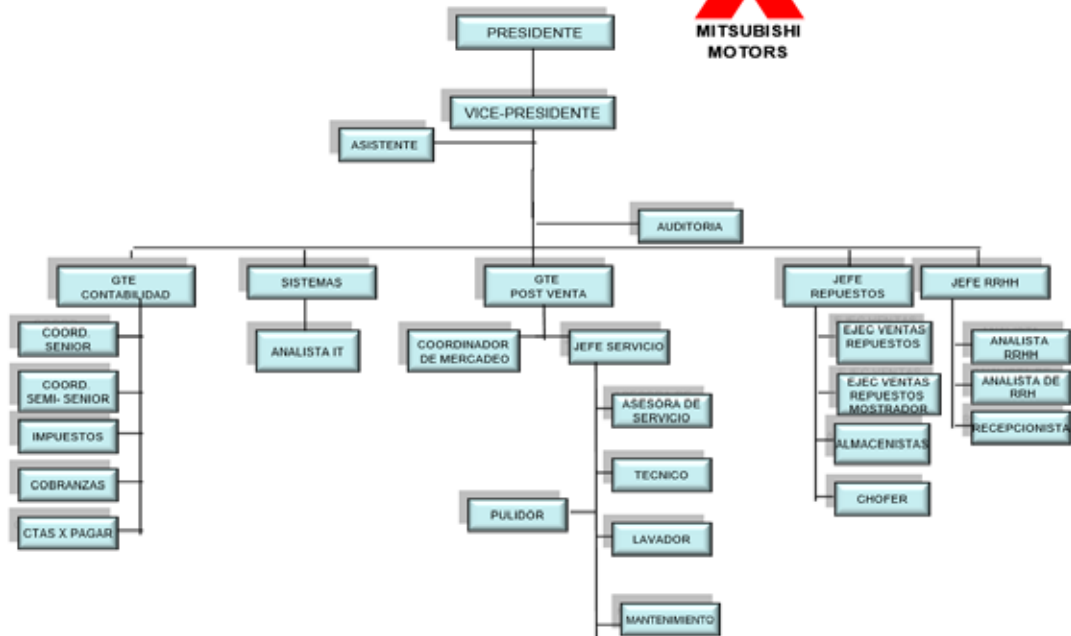


Gráfico N°1. Estructura organizacional de la empresa Automar, C.A. Fuente: Automóviles del Mar Caribe, C.A. (2021).

Estructura Organizacional del departamento de Recursos Humanos

El periodo de pasantías se realizó dentro del departamento de Recursos Humanos, el mismo está encargado de la organización y planificación del personal, el reclutamiento y selección del personal, la formación de los trabajadores, evalúa el desempeño y control del personal:, detecta y estudia el clima y satisfacción laboral, además estudia las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

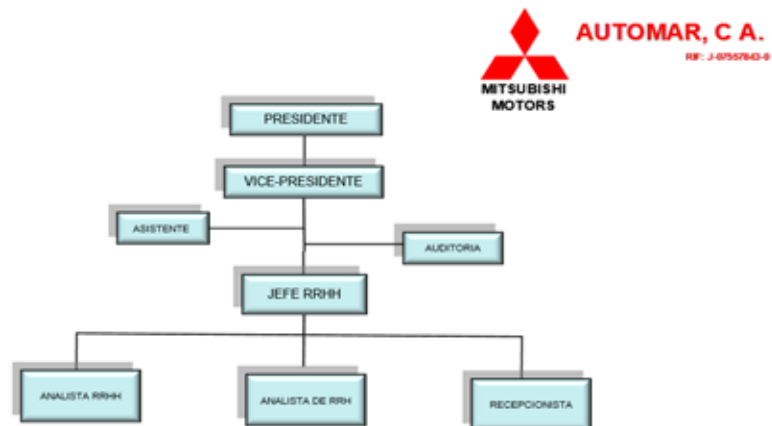


Gráfico N°2. Estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos de la empresa Automar, C.A. Fuente: Automóviles del Mar Caribe, C.A. (2021).

En la gráfica N°2 se muestra la estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos, el cual cuenta con un personal calificado en el puesto de Jefe de RRHH, dos (2) Analistas RRHH y una Recepcionista.

Actividades

Dentro del departamento de Recursos Humanos se realizaron diferentes actividades en el periodo de pasantías comprendido desde marzo 2020 hasta marzo 2021, las más resaltantes fueron las siguientes:

- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de asistencia.
- Gestión y formación del personal.
- Evaluación del desempeño de trabajadores.
- Hacer cumplir las funciones de normativas laborales.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A nivel mundial, en los entornos laborales las empresas se han visto en la necesidad de acelerar su ritmo de trabajo para poder ser competitivas y exitosas para alcanzar el éxito; lo que ha generado que estas deban gestionar adecuadamente su talento humano, considerando los procesos a que ellos son sometidos dentro de estas organizaciones. Siendo uno de los aspectos importantes la evaluación del desempeño laboral.

Este aspecto permite medir y evaluar el rendimiento de los trabajadores con mayor aceptación en el campo laboral, tanto para el supervisor como para los trabajadores, dicha evaluación de desempeño contribuye a reconocer las actitudes del personal, tal como lo señala el Chiavenato (2011), quien describe la evaluación del desempeño laboral como una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño laboral se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día, así como la empresa ha ido evolucionando con el tiempo, vemos cómo los procesos de evaluación también se han ido transformando con el

paso de los años. A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir al día gracias a la tecnología del momento. Sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con herramientas que les permitiesen evaluar su desempeño.

De esta forma, evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

Por consiguiente, la gestión del talento necesita contemplar aspectos más profundos e inmateriales, más allá de la orientación a resultados. Los entornos colaborativos y las posibilidades de desarrollo de los profesionales, entre otros aspectos, son claves para conseguir el grado de compromiso adecuado del empleado con su tarea y para la consecución de los objetivos de la empresa. En un nuevo contexto es necesario un modelo de evaluación sencillo y ameno, que no genere

rechazo y que contribuya a facilitar los procesos de formación y aprendizaje de los trabajadores. En este sentido, las empresas deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y poder garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, por lo que la evaluación del desempeño laboral es parte de la gestión de los recursos humanos, proceso destinado tanto a determinar cómo comunicar en forma más sistemática y objetiva el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, detectando así debilidades y fortaleza de los evaluados.

De esta manera, existen empresa que a pesar de que cuentan con un sistema de evaluación de desempeño concebido para valorar la actuación laboral en base a indicadores objetivos y subjetivos diseñados a objeto de revisar, calificar y certificar que cada trabajador realiza sus tareas apropiadamente ,los encargados de evaluar no realizan los procedimientos adecuados y se crea una valoración errónea de dicho desempeño de acuerdo a los estándares establecidos ,generando con ello una apreciación errada que resulta obviamente injusta para el trabajador, produciéndole desmotivación e insatisfacción.

Sánchez (2014), menciona que resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas

condición es el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad. Asimismo, el administrador motiva a sus empleados recompensando productividad, alto desempeño, creatividad y compromiso, desalentando por el contrario el ausentismo, bajo desempeño e ineficiencia; de acuerdo a dichos principios.

En el estado Carabobo, se encuentra ubicada la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., llamada Automar, C.A. por sus siglas, con más de 30 años de experiencia en la comercialización de vehículos y repuestos de alta calidad, de los cuales desde el año 1.991 la empresa se encuentra representada por la marca Mitsubishi, desde entonces se lleva a cabo el proceso comercial hasta la actualidad. Actualmente la empresa se encuentra en la necesidad de optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral; así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados y los grupos de interés.

Dado a que la misma desde hace aproximadamente 5 años no ha evaluado el desempeño laboral de sus empleados según lo indicado por el Analista en Recursos Humanos y ya se refleja una deficiencia en los empleados, existe aumento de quejas salariales, impuntualidad, entre otros, lo que ha generado un ambiente laboral desmotivado lo cual puede repercutir en la producción de la empresa, aunado a esto Automar, C.A., actualmente se encuentra ante un difícil escenario económico cual conllevan a la empresa a desarrollar mecanismos que le permita ser proactiva, es aquí donde el talento humano se convierte en un importante factor para el éxito de la misma.

Por tal motivo, el presente estudio tiene el propósito de analizar el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., para suministrar a la Gerencia de Recursos Humanos una información clara, fidedigna e imparcial sobre el desempeño de los trabajadores, y así aportar soluciones para generar un mejor ambiente de trabajo. Por consiguiente, mediante la apropiada evaluación del personal se podrá contar con la permanencia de los empleados y se podrán tomar las acciones necesarias para un mejor rendimiento. De no realizar dicha evaluación se podría derivar consecuencias al realizarse inapropiadamente se generaría a nivel grupal un ambiente laboral tenso y conflictivo, perjudicando por tanto el trabajo en equipo; ya que en el trabajador puede generar desinterés, sentimientos de frustración y fracaso que se suscitan en él, mientras para la empresa representa no sólo la pérdida de capital humano valioso sino de la inversión realizada en su inducción y capacitación.

Formulación del problema

Con base al planteamiento anterior, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.?

¿Cuál es el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.?

¿Cuáles son los factores que inciden en la evaluación del desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.?

¿Qué métodos se podrá utilizar para evaluar el desempeño laboral de la empresa

Automóviles del Mar Caribe, C.A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Objetivos específicos

Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Proponer estrategias de mejora del desempeño laboral para la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Justificación y alcance de la investigación

El propósito del desarrollo de las pasantías está basado en analizar el desempeño laboral de la empresa Automar, C.A. del Estado Carabobo, dado que la empresa se encuentra en la necesidad de optimizar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los empleados, se espera aportar a la empresa información relevante que contribuya a la eficiencia organizacional, el cual no dependerá solo del esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones del rol del trabajador.

En la práctica, la investigación va a aportar información relacionada al proceso de evaluación del desempeño laboral para que la empresa Automar, C.A. conozcan los factores que influyen tanto internos como externo en el desempeño de sus trabajadores, lo que traerá beneficios para mejorar la estabilidad laboral de estas

personas y a su vez lograr un buen desempeño; por lo que será planteado estrategias de mejora para que evalúen el desempeño de sus trabajadores, y así podrán determinar las necesidades de capacitar y desarrollar al empleado siendo el principal interesado en evaluación del desempeño.

En lo teórico, al constituirse como una referencia a otros estudios cuya variable sea desempeño laboral, por cuanto, la presente investigación, posee un análisis e interpretación de antecedentes, conceptos y teorías referentes a esta temática, además amplía el área de conocimiento de estas, al contrastar la postura de autores como Fernández (2013), Dessler y Varela (2011) Pedraza (2010), Chiavenato (2009), Echeverría (2009, 2011), y otros.

En lo metodológico, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos el estudio analizara el desempeño laboral de Automar, C.A., resultados que serán de apoyo en futuras investigaciones que aborden el tema del presente informe de pasantías. De esta forma la investigación se llevará a cabo en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., situada en el sector San Blas, Edificio Automar, Valencia, estado Carabobo. Para alcanzar los objetivos propuestos, se estableció un periodo de tiempo comprendido desde marzo 2020 hasta marzo2021.

Limitaciones de la Investigación

El factor más relevante en la limitación de la presente investigación es el horario establecido por las normativas del ejecutivo presidencial de la República Bolivariana de Venezuela efecto de la pandemia del COVID-19, por lo que las asistencias a la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A. se encuentra limitada,

además de los requisitos exigidos por la Universidad para llevar a cabo las pasantías.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

A continuación, se exponen los antecedentes que sirven como base de la presente investigación, así como también aportes teóricos y legales en los que se fundamenta este trabajo, además de los términos básicos:

Antecedentes

Alvarado y Suarez (2018), realizaron su tesis de grado titulado “*Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa TranspEnangeal S.A*”, en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Tuvo como objetivo mejorar el desempeño laboral de los empleados de la empresa TranspEnangeal S.A, ya que es común que se esfuercen en buscar mejor talento humano para que formen un buen equipo de trabajo, sin embargo asimismo sucede que con frecuencia después de un tiempo algunas personas se desaniman y su desempeño laboral disminuye.

La problemática de la empresa TranspEnangeal S.A se trató del bajo rendimiento en los empleados por lo que fue necesario diseñar un plan de mejoramiento laboral con la finalidad de optimizar el trabajo para ello se realizaron un análisis de la causa que intervienen en la insatisfacción laboral además de evaluar diferentes estrategias que permitieron el mejoramiento del desempeño en el área de talento humano, ya que fue importante que la empresa aplicara de manera prioritaria un plan de gestión para el talento humano, para fortalecer las ventajas del talento humano.

Por su parte, Vilas (2017), realizó su tesis de grado a la cual título “Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016”, en la universidad César Vallejo de Lima, Perú. Tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre la capacitación y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016.

La investigación obtuvo como resultado de la estadística descriptiva, la variable capacitación arrojó como resultado que el 48.8% se ubicó en un nivel medio, mientras que el 25.0% en un nivel bajo. En cuanto a la variable evaluación del desempeño laboral, fue de 48.8% se ubicó en un nivel medio, en tanto que el 25.0% en un nivel bajo. Se ha encontrado que existe una correlación significativa Rho Spearman de 654 entre las variables capacitación y evaluación del desempeño laboral, mostrando así una relación positiva, con un nivel de significancia para las dos variables y todas las dimensiones de estudio, ($p=0.000$). Del hospital San Juan de Lurigancho. Por lo tanto concluyo que existe una relación significativa entre ambas variables, dentro de este proyecto de investigación se requiere que hayan constantes capacitación para así poder lograr un buen desarrollo y desempeño laboral de los colaboradores de la Institución de salud.

Por otra parte, Moran (2016), realizó una tesis de grado titulada “Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ECOSEGURO de la Ciudad de Babahoyo”, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ecuador.

La presente investigación pretendió demostrar que mediante una evaluación del desempeño laboral en la empresa ECOSEGURO de la ciudad de Babahoyo se puede mejorar el bienestar de la empresa y el de los trabajadores, determinando los aspectos relevantes necesarios que contiene la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño laboral, y así obtener resultado más efectivo del personal.

Mediante la revisión bibliográfica en el primer capítulo quedará demostrado cómo los acontecimientos que se han producido en los diferentes períodos históricos en el ámbito universal, han influido en el origen y evolución de los evaluadores de desempeño del talento humano, El estudio de los diferentes manuales de evaluación del desempeño del talento humano servirá de ayuda para establecer el manual que se va a seguir para poder aplicarlo en la propuesta para el funcionamiento de cualquier organización ya que sin elemento humano comprometido la organización no cumplirá con los objetivos propuestos. En el segundo capítulo se conocerá a profundidad sobre la empresa ECOSEGURO de la ciudad de Babahoyo, conociendo su orden jerárquico y su actividad comercial principal, también la investigación de campo y la propuesta que es el diseño del modelo de evaluación del trabajo. Este modelo tendrá la validación por medio de la vía de expertos, y certifiquen el modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ECOSEGURO.

Bases teóricas

Estas se refieren al desarrollo de los aspectos generales del tema, las cuales comprenden un conjunto de conceptos tales como desempeño, desempeño laboral, métodos entre otras, y que, desde un punto de vista o enfoque determinado,

constituyen el soporte necesario para explicar el fenómeno o problema planteado.

Desempeño laboral

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y 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 empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Pedraza, 2010).

Según Chiavenato (2009), el desempeño laboral “es el comportamiento evaluado en comparación con los objetivos organizacionales fijados, es un indicador del avance estratégico respecto a los objetivos deseados” (p.359). Además, plantea al desempeño laboral como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro, lo cual logra estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una o varias personas.

De acuerdo a Echeverría (2009), el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional. El autor describe al desempeño como un valor aparte que se desea aportar referente a las conductas que una persona puede tener a lo largo del paso por una empresa, cada conducta que se presente llevara a tener eficiencia como aporte a

la misma.

Evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011), describe la evaluación del desempeño del talento humano como una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

El mismo autor asegura que la evaluación es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento lo que permite establecer medios o programas para eliminar o neutralizar tales problemas.

Adicionalmente, otros conceptos de Chiavenato (2011) define a la Evaluación de Desempeño como “un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”; por lo tanto, la evaluación de desempeño “es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p.239).

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los

aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, otros) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, entre otros).

Importancia de la evaluación de desempeño laboral

En cuanto a la importancia, esta proporcionará información valiosa sobre el rendimiento de cada uno de los evaluados en cuanto a:

- A la vinculación de la persona en el cargo asignado.
- Entrenamiento que ha tenido para realizar sus funciones.
- Las promociones.
- Incentivos logrados por el buen desempeño en las funciones que realiza.
- Mejoramiento en las relaciones humanas jefe-subordinado
- Auto perfeccionamiento del empleado en la función que desempeña.
- Información básica para la investigación del Departamento de Talento Humano.
- Potencial que puede lograr los empleados dentro de la empresa.
- Estímulo al mayor rendimiento y productividad.
- Oportunidad de conocer más los patrones de desempeño en la empresa que labora.
- Retroalimentación con la información que se pueda obtener del evaluado.

- Toma de decisiones en cuanto a transferencias y gastos. (Robbins y Coulter, 2012).

Sin embargo, la más importante es la retroalimentación que se obtendrá del evaluado/empleo en el proceso de dicha evaluación, ya que si al evaluado se le da a conocer los resultados, tales como que hace un buen trabajo, éste se sentirá estimulado, con lo que podrá a futuro obtener compensaciones por parte de la organización en la que trabaja, además que si el empleado está siendo calificado por sus méritos, se esforzará en realizar un excelente trabajo diario, ya que al conocer que se lo calificará no descuidará su trabajo ni el esfuerzo que pueda poner en la realización del mismo. A diferencia de un empleado cuya evaluación ha arrojado que es deficiente, a través de este instrumento se podrá descubrir los aspectos en que está fallando y de esta manera superarlos para que se permita su excelencia a corto plazo.

Objetivos de la evaluación de desempeño laboral

En cuanto a los objetivos de la evaluación de desempeño, se indica lo siguiente:

- Permitirá determinar las condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitirá el tratamiento del Talento Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionará oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una

parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

- Proporcionará una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su función correspondiente a su puesto. (Robbins y Coulter, 2012, p.296).

Beneficios de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Factores que influyen en el desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado con el desempeño laboral, se infiere que él depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (Davis y Newtrons, 2014), conceptualizan las siguientes capacidades: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Por un lado, Chiavenato (2011) afirma al respecto que el desempeño se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, entre ellos, factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Por otro lado, señala Davis (2001), el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales), así como también la jornada laboral, horario de trabajo, cancelación puntual del salario, incentivos y motivación dentro de la organización. Todo esto influye en forma directa en el individuo que trabaja, en vista de que son diferentes las posibilidades que tiene cada uno para el desarrollo de sus actitudes.

- El ambiente de trabajo: se refiere a las condiciones que se ofrecen al empleado

dentro de un ambiente afable, caracterizado por buenas condiciones, disposición de los elementos acordes con el desempeño y desenvolvimiento en la empresa durante la jornada laboral, de modo que se logre la armonía entre el individuo que trabaja y el lugar de trabajo, es decir, que el personal cuente con las condiciones mínimas necesarias.

- Relaciones interpersonales: éste es un factor fundamental dentro de la empresa, porque en la medida que el individuo se relaciona con los demás, logra actuar con mayor armonía y equilibrio; es decir, mientras que el trabajador sienta que se desempeña con un grupo armónico, se muestre respeto, colaboración, corresponsabilidad entre los distintos miembros del personal, él mismo actúa con más esmero y satisfacción por el trabajo que desempeña, como una forma de corresponder al grupo.

- El salario: en la medida en que al trabajador se le ofrece una remuneración acorde, justa con su labor y desempeño, que satisfaga las necesidades individuales y colectivas, se esfuerza para su rendimiento, se crea un valor por el trabajo, porque sabe que está recibiendo lo justo por el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

- Jornada laboral: se refiere al número de horas trabajadas y al tipo de funciones que cumple dentro de la empresa; es así como se puede mencionar que el patrono adopta medidas que satisfagan al personal en su jornada laboral en cuanto a las diferentes actividades que debe desarrollar durante la misma, en búsqueda de una

mayor eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores, de tal modo que cumplan, en forma correspondiente, su horario normal de trabajo.

- **Horario de trabajo:** está en función de la cantidad de horas que el trabajador cumple con su jornada laboral, así como un horario en el cual él se sienta cómodo, ya que las labores de limpieza se realizan con mayor efectividad y eficacia durante las primeras horas de la mañana, porque son menos afectados por las altas temperaturas, pero no ocurre igual con las labores de oficina, que se realizan mejor en un horario diurno. De esta manera, se puede señalar que el horario de trabajo debe estar establecido de acuerdo con el tipo de función y desempeño que desarrolla y cumple el personal.

- **Cancelación puntual del salario:** la mejor forma de mantener la satisfacción del trabajador es cancelando su remuneración puntualmente, ya que de esta manera logra satisfacer sus necesidades individuales y familiares, por lo que se muestra eficiente en su desempeño, porque sabe que va a recibir la recompensa de su esfuerzo.

- **Incentivos y motivación dentro de la organización:** en este grupo de factores se incluyen los incentivos que se ofrecen al personal para que se sienta estimulado a trabajar en forma más eficiente, eficaz y efectiva, ya que sabe que en la medida que realice un esfuerzo, igualmente recibirá un estímulo que retribuya ese esfuerzo.

Métodos de evaluación del desempeño laboral

El objetivo de la evaluación del desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados

con el puesto y ser prácticos y confiables. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento. O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el

supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total. Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán.

Por consiguiente, las calificaciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que sigue son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se elimina los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

Método de la comparación por pares

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del

método de calificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, entre otros) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. Indicaría para cada característica (con un+ o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

Método de la distribución forzada

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos (Fernández, 2013).

Métodos de los incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los

subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y cambios respectivos.

El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados (Dessler y Varela, 2011).

Bases legales

La fundamentación legal del presente estudio se encuentra expresada en las disposiciones contempladas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su 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 pueda 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.

Por su parte, la Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos contempla en su artículo 1, que el ejercicio de la profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos se regirá por la presente Ley, su Reglamento y el Código de Ética Profesional que dictare la Federación Venezolana de Colegios de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Artículo 3. El ejercicio de la profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos impone dedicación al estudio científico, investigación, administración, asesoría y docencia de las teorías y prácticas correspondientes e implícitas en el ámbito de las Relaciones Industriales y Recursos Humanos.

Artículo 6. Toda organización de carácter público o privada, de acuerdo con su desarrollo y capacidad económica, deberá contemplar en su estructura organizacional el funcionamiento de algún servicio en el área de Recursos Humanos, de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta Ley y su Reglamento.

Artículo 8. Las funciones de asesoría y evaluación concernientes a la Administración de Recursos Humanos que contemple: formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de personal, elaboración de proyectos, planes y programas de RRHH, convenciones colectivas, reglamentos u

otras normativas en materia laboral y en la formulación de políticas idóneas para el sector, deberán ser ejercidas por Licenciados en Relaciones Industriales y RRHH.

Definición de términos básicos

Aptitudes: capacidad para realizar ciertas tareas o actividades con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica (Dessler y Varela, 2011).

Conocimientos: teorías, principios, conceptos e información relevante que sustenta y se aplica en el desempeño laboral competente (Bucci. y Luna, 2014).

Desempeño: forma de actuar del empleado en el cumplimiento de sus funciones y en la consecución de los resultados asignados para el período objeto de evaluación (Sánchez, 2014).

Eficacia: se refiere hacer lo que está bien, es decir, obtener el efecto deseado o producir el resultado esperado. Eficacia o efectividad se refiere a los resultados, en lograr los objetivos trazados y crear valores (Dessler y Varela, 2011).

Eficiencia: es la utilización correcta de los recursos disponibles, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* (Dessler y Varela, 2011).

Evaluador: persona responsable de realizar la evaluación del desempeño laboral (Bucci. y Luna, 2014).

Productividad: como una medida que permite constatar lo bien que funciona un conjunto de procedimientos u operaciones de alguna organización (Dessler y Varela, 2011).

Procedimiento: forma establecida para realizar una actividad o un proceso, es

recomendable que los procedimientos definan, como mínimo: quién hace qué, dónde, cuándo, porqué y cómo (Bucci. y Luna, 2014).

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

La formulación del marco metodológico en una investigación, es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro de la investigación que deben ser justificados por el investigador. Así mismo señala Arias (2012) el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16).

De esta forma se identifica el diseño, fases, técnicas e instrumentos para el alcance de los objetivos propuestos, tomando en consideración las fases del estudio se presentan la formulación metodológica siguiente:

Fases de la investigación

Fase I: Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Para dar cumplimiento a esta primera fase metodológica, se empleó como técnica de recolección de información la observación directa, Méndez (2009:251), la define como el “proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”.

De esta forma, el instrumento que se llevó a cabo fue una guía de observación,

Según Ortiz (2004:75), es un instrumento de la técnica de observación, su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado.

Fase II: Determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

En la siguiente fase para determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A, se empleó como técnica de recolección de datos al análisis FODA, dado a que la misma permitió abarcar tanto los factores internos como externos que estén incidiendo en la empresa. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores incidentes en una situación interna de una organización, así como su evaluación externa. Para tal efecto el instrumento estará representado por la matriz FODA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación (Nikulín y Becker, 2015).

Fase III: Proponer estrategias de mejora del desempeño laboral para la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

En esta fase se va a proponer estrategias para mejorar el desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A, la cual es derivada de los resultados del FODA, de la cual se distinguen cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y

oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

El siguiente Informe contempla las técnicas y métodos que conllevaron a la recolección de datos e información para dar respuesta a los objetivos establecidos; de forma que se analizó el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.; por lo que se obtuvo los siguientes resultados:

Fase I: Describir el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Se realizó una observación directa sobre el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., de la cual se extrajeron aquellos datos e información relevante del mismo resultando que:

Tabla N°1. Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AUTOMÓVILES DEL MAR CARIBE, C.A.		
Proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.		
REACTIVOS	SI	NO
1. ¿La empresa ha evaluado el desempeño laboral de los empleados?	X	
2. ¿El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la planificación del proceso de evaluación del desempeño laboral?	X	
3. ¿En la planificación del proceso de evaluación involucraron a todos y cada uno de los aspectos relacionados con la valoración y la metodología de evaluación?	X	
4. ¿Se identificaron las dimensiones para la evaluación del desempeño de los empleados?	X	
5. ¿El diseño del sistema de evaluación del desempeño laboral se realizó en base a la cultura organizacional, perfil del puesto y los planes de trabajos establecidos para la empresa?		X
6. ¿Se realiza la evaluación del desempeño laboral anualmente?		X
7. ¿Se les comunico a los empleados los aspectos a ser evaluado?	X	
8. ¿Los empleados de la empresa tiene el conocimiento de las funciones del sistema de evaluación y el objeto del mismo?	X	

9. ¿La empresa suministra la información sobre los resultados de la evaluación del desempeño?	X	
10. ¿La empresa participa a sus empleados aquellos puntos que deben ser reforzado para mejorar el desempeño laboral?	X	
11. ¿La empresa ha alentado aquellos resultados satisfactorios del desempeño laboral?	X	

Fuente: recopilación de Roach (2021).

En la tabla anterior, se observa de los resultados obtenidos en la observación realizada, que la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., ha realizado la evaluación del desempeño de sus empleados, donde el proceso inicia con la planificación; la empresa establece una metodología previa a la evaluación del desempeño y esta organiza con tiempo todo lo relativo a la evaluación.

Seguidamente se lleva a cabo el diseño del sistema de evaluación, donde se establecen los criterios o parámetros de evaluación del desempeño y se comunica por escrito los aspectos a ser evaluados en el personal. Dentro del diseño, se toma en cuenta el perfil del puesto a evaluar y los planes de trabajos, sin considerar la cultura organizacional, siendo relevante porque permite establecer las pautas o normas que generan un valor agregado de identidad a los empleados, lo que a su vez facilitaría el compromiso y refuerza la unidad de la organización, y a su vez genera un control y guía del comportamiento de las personas que laboran en la empresa.

Ya realizado el diseño, implementan la evaluación, en esta parte del proceso la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., informa sobre los parámetros dentro de los cuales serán evaluados haciendo de su conocimiento el tiempo dentro del cual será aplicada la evaluación del desempeño. De esta manera, se procede a la retroalimentación, etapa donde se les informa a los empleados sus resultados. Aunado

a esto la empresa no tiene un periodo establecido para realizar la evaluación.

Fase II: Determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

Se procedió a determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., abarcando los factores internos y externos a través del análisis FODA, resultados que fueron obtenidos y discutidos de la entrevista no estructurada realizada a los empleados de la empresa, de esta manera, se obtuvo lo siguiente:

Tabla N°2. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Uso de los recursos, infraestructura y tecnología F2. Los espacios de trabajos son adecuados. F3. Las jornadas de trabajo establecidas por la legislación son respetables F4. El nivel de ruido al que están sometido los trabajadores es el aceptable	D1. Bajos sueldos D2. Personal insuficiente D3. El ambiente laboral es bajo D4. Los trabajadores no pueden relacionarse socialmente
FACTORES EXTERNOS	
OPRTUNIDADES	AMENAZAS
O1. La evaluación del desempeño puede proveer una opinión valiosa a los empleados, para ayudarlos a superarse a nivel personal y profesional O2. El proceso de evaluación mejora de forma constante el desempeño laboral y la productividad general de los recursos humanos O3. Las evaluaciones también garantizan a las empresas la oportunidad de reducir los costos de forma continúa mejorando la eficiencia de las operaciones O4. Oportunidades de desarrollo relacionadas con el aprendizaje y experimentación	A1. Los empleados sienten que han sido tratados injustamente en una evaluación A2. Un sistema de evaluación inadecuado puede causar que los buenos empleados dejen la organización A3. Baja demanda de ventas en la empresa A4. La ubicación de la empresa no es la adecuada

Fuente: recopilación de Roach (2021).

En la tabla N°2, se observa la matriz FODA, donde se obtuvo entre los factores internos, que entre su fortaleza tiene el uso de recursos, infraestructura y tecnología para llevar a cabo sus funciones, por lo que los espacios de trabajo son adecuados y las jornadas de trabajo establecidas por la legislación son respetables, además el nivel de ruido al que están sometido los trabajadores es el aceptable. De igual forma, entre las debilidades de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., está bajo sueldo, personal insuficiente, el ambiente laboral es bajo y los trabajadores no pueden relacionarse socialmente entre sí.

Respecto a los factores externos, la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., tiene la oportunidad de que a través de la evaluación del desempeño puede proveer una opinión valiosa a los empleados, para ayudarlos a superarse a nivel personal y profesional, además el proceso de evaluación mejora de forma constante el desempeño laboral y la productividad general de los recursos humanos, también las evaluaciones también garantizan a las empresas la oportunidad de reducir los costos de forma continúa mejorando la eficiencia de las operaciones y oportunidades de desarrollo relacionadas con el aprendizaje y experimentación. Por otro lado, entre las amenazas presente esta que los empleados sienten que han sido tratados injustamente en una evaluación y un sistema de evaluación inadecuado puede causar que los buenos empleados dejen la organización, actualmente para la empresa existe baja demanda de ventas por la inflación y la pandemia COVID-19, aunado a esto la ubicación de la empresa no es la adecuada.

Fase III: Proponer estrategias de mejora del desempeño laboral para la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.

De acuerdo a los resultados de la matriz FODA, se procede a proponer estrategias para mejorar el desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A, divididas en cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas.

Tabla N°3. Estrategias de mejoras

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA F1. Uso de los recursos, infraestructura y tecnología F2. Los espacios de trabajos son adecuados. F3. Las jornadas de trabajo establecidas por la legislación son respetables F4. El nivel de ruido al que están sometido los trabajadores es el aceptable	DEBILIDADES D1. Bajos sueldos D2. Personal insuficiente D3. El ambiente laboral es bajo D4. Los trabajadores no pueden relacionarse socialmente
OPORTUNIDADES O1. La evaluación del desempeño puede proveer una opinión valiosa a los empleados, para ayudarlos a superarse a nivel personal y profesional O2. El proceso de evaluación mejora de forma constante el desempeño laboral y la productividad general de los recursos humanos O3. Las evaluaciones también garantizan a las empresas la oportunidad de reducir los costos de forma continúa mejorando la eficiencia de las operaciones O4. Oportunidades de desarrollo relacionadas con el aprendizaje y experimentación	ESTRATEGIAS F Y O Fortalecer y promover el proceso de evaluación del desempeño laboral que se lleva a cabo, empleando el uso de la tecnología con la que la empresa cuenta.	ESTRATEGIAS D Y O Explicar los beneficios que la evaluación provee, además de incentivos y remuneraciones para mejorar el desempeño de ellos trabajadores.
AMENAZAS A1. Los empleados sienten que han sido tratados injustamente en una evaluación A2. Un sistema de evaluación inadecuado puede causar que los buenos empleados dejen la organización A3. Baja demanda de ventas en la empresa A4. La ubicación de la empresa no es la adecuada	ESTRATEGIAS F Y A Fomentar y promover programas de adiestramiento para los trabajadores, de manera que todos puedan mejorar sus labores	ESTRATEGIAS D Y A Fomentar un plan de marketing para mejorar las ventas con el uso de las redes sociales, para el cual será necesario nuevo personal

Fuente: recopilación de Roach (2021).

Entre las estrategias de mejoras propuestas para la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., se tuvo de la matriz FODA, lo siguiente:

- Estrategia de Fortaleza y Oportunidad: fortalecer y promover el proceso de evaluación del desempeño laboral que se lleva a cabo, empleando el uso de la tecnología con la que la empresa cuenta.
- Estrategia de Debilidades y Oportunidades: explicar los beneficios que la evaluación provee, además de incentivos y remuneraciones para mejorar el desempeño de los trabajadores. Estos pueden ser llevados a cabo por medio de boletines informativos.
- Estrategia de Fortaleza y Amenaza: fomentar y promover programas de adiestramiento para los trabajadores, de manera que todos puedan mejorar sus labores, el mismo se puede desarrollar por medio de charlas y cursos, donde se les otorgue un certificado.
- Estrategia de Debilidades y Amenazas: fomentar un plan de marketing para mejorar las ventas con el uso de las redes sociales, para el cual será necesario nuevo personal, dado a que la misma puede adquirir una página web y promover sus ventas para ampliar su cartera de clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente Informe de Pasantía tuvo el propósito de analizar el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., la cual a través de un cronograma d actividades, se pudo emplear diferentes técnicas e instrumento de recolección de información, de tal manera, se concluye:

Al describir el proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., se obtuvo que el mismo es llevado a cabo, en la planificación se establece una metodología previa a la evaluación la cual es organizada con tiempo, dentro del diseño del sistema se establecen los parámetros de evaluación del desempeño el cual es comunicado por escrito a los trabajadores. De tal manera, que posterior a eso se implementa la evaluación, luego como retroalimentación el empleado es notificado sobre los resultados obtenidos, sin embargo, la cultura organizacional, no es tomada en cuenta en dicha evaluación y no tienen un periodo establecido para realizar la evaluación.

Al determinar los factores que inciden en el desempeño laboral de la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., se obtuvo que entre los internos el factor económico y social son los más incidentes dado a que los empleados no están satisfechos con el sueldo devengado y no pueden relacionarse socialmente con los demás empleados. Entre los factores externos, existe incidencia en cuanto a las amenazas dado a que por la baja demanda de ventas en la empresa esta puede llegar a

cerrar lo que generaría desempleo, aunado a esto la a ubicación de la empresa no es la adecuada por lo que aquellos que no están cerca deben trasladarse de una u otra forma a la empresa.

Por último, se propuso estrategias de mejora del desempeño laboral para la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A., siendo estas derivadas de la matriz FODA, resultando como estrategia de fortaleza y oportunidad fortalecer y promover el proceso de evaluación del desempeño laboral que se lleva a cabo, empleando el uso de la tecnología con la que la empresa cuenta. Estrategia de debilidades y oportunidades, explicar los beneficios que la evaluación provee, además de incentivos y remuneraciones para mejorar el desempeño d ellos trabajadores. Estrategia de fortaleza y amenaza: fomentar y promover programas de adiestramiento para los trabajadores, de manera que todos puedan mejorar sus labores y como Estrategia de debilidades y amenazas, fomentar un plan de marketing para mejorar las ventas con el uso de las redes sociales, para el cual será necesario nuevo personal.

Recomendaciones

En función de lo expuesto previamente, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Emitir boletines o comunicados sobre los beneficios laborales o corporativos que ofrece al personal. De esta manera, la percepción de sueldos bajos podría cambiar si la equilibra con los todos los beneficios que reciben por parte de la empresa.
- Tomar en consideración aquellos factores que incidieron en el desempeño laboral para mejoras.
- Tomar en cuenta las estrategias planteadas en el presente Informe para mejorar

el desempeño laboral de los trabajadores.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Arias, F. (2012). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.) Caracas: Espítome.

Alvarado y Suarez (2018), Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa TranspEnangeal S.A. Tesis de grado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Bucci, N. y Luna, M. (2014). Modelo de evaluación de riesgos psicosociales determinado por factores internos, individuales, doble presencia y externos para entornos laborales. Extraído el 15 de septiembre de 2020 desde <file:///C:/Users/Mayra/Downloads/DialnetModeloDeEvaluacionDeRiesgosPsicosocialesDeterminad-5161341.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 8° Edición. Colombia: Mcgraw-Hill.

Chiavenato, I., (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9ª edición. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. y Varela, J. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. México: Pearson Educación.

Echeverría, B. (2009). Hoja de ruta de la E.R.A. de las competencias profesionales. XIV Congreso Internacional de Modelos de Investigación Educativa: Educación, investigación y desarrollo social. En Prensa. Universidad de Huelva. Huelva, España.

- Fernández, B. (2013). Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas. Extraído el 15 de septiembre de 2020 desde <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Méndez, C. (2009). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Colombia, Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Moran (2016). Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ECOSEGURO de la Ciudad de Babahoyo. Tesis de grado. Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ecuador.
- Nikulin, C. y Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. Revista J. Technol. Manag. Innov. 2015, Volumen 10, Issue 1. Disponible en línea: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Ortiz, G. (2004). Métodos y técnicas de investigación documental y de campo. México: Pearson Educación
- Sánchez, Y. (2014). La evaluación del desempeño y la importancia en las organizaciones. (Homepage). Extraído el 20 de enero de 2021 desde <https://www.gerencie.com/la-evaluacion-del-desempenolaboral-y-su-importancia-en-las-organizaciones.html>
- Vilas (2017). Capacitación y evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa del Hospital San Juan de Lurigancho, 2016. Tesis de grado. Universidad César Vallejo de Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO A
FICHA DE OBSERVACIÓN



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA DE ODONTOLOGÍA**



FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN: DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA AUTOMÓVILES DEL MAR CARIBE, C.A.		
Proceso de evaluación del desempeño laboral en la empresa Automóviles del Mar Caribe, C.A.		
REACTIVOS	SI	NO
1. ¿La empresa ha evaluado el desempeño laboral de los empleados?		
2. ¿El departamento de Recursos Humanos es el encargado de la planificación del proceso de evaluación del desempeño laboral?		
3. ¿En la planificación del proceso de evaluación involucraron a todos y cada uno de los aspectos relacionados con la valoración y la metodología de evaluación?		
4. ¿Se identificaron las dimensiones para la evaluación del desempeño de los empleados?		
5. ¿El diseño del sistema de evaluación del desempeño laboral se realizó en base a la cultura organizacional, perfil del puesto y los planes de trabajos establecidos para la empresa?		
6. ¿Se realiza la evaluación del desempeño laboral anualmente?		
7. ¿Se les comunico a los empleados los aspectos a ser evaluado?		
8. ¿Los empleados de la empresa tiene el conocimiento de las funciones del sistema de evaluación y el objeto del mismo?		

9. ¿La empresa suministra la información sobre los resultados de la evaluación del desempeño?		
10. ¿La empresa participa a sus empleados aquellos puntos que deben ser reforzado para mejorar el desempeño laboral?		
11. ¿La empresa ha alentado aquellos resultados satisfactorios del desempeño laboral?		