



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU
INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE
HOUSE, C.A**

Autor(es): Sosa, Ivanny

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE
HOUSE, C.A**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración Empresas

Autor: Sosa, Ivanny C.I: 24.299.660

Tutora: Jammoul, Angie



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

San diego, junio de 2021

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Lcda. Angie Jammoul, portador de la cédula de identidad número V-14.515.650, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana: **IVANNY FERNANDA SOSA SANCHEZ**, portador de la cédula de identidad número **V-24.299.660**, titulado **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE HOUSE, C.A”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los quince días del mes de Junio del año dos mil veintiuno (2021).

Nombre del tutor académico
Lcda. Angie Jammoul
Nro. V-14.515.650



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N° 0059-7-2021

San Diego, 27 de Julio del 2021

Ciudadano

IVANNY FERNANDA SOSA C.I. 24.299.660.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE HOUSE, C.A”**. Como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

**Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”

INDICE GENERAL

| CONTENIDO | pp. |
|--|-----|
| RESUMEN | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO | |
| I EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.1.1. Formulación del Problema | 5 |
| 1.2. Objetivos de la Investigación | 5 |
| 1.2.1. Objetivo General | 5 |
| 1.2.2. Objetivo Especifico | 5 |
| 1.3. Justificación de la Investigación | 6 |
| II MARCO TEÓRICO | 8 |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 8 |
| 2.2. Bases Teóricas | 13 |
| 2.3. Definición de Términos Básicos | 24 |
| III MARCO METODOLÓGICO | 26 |
| 3.1. Tipo y Diseño de la Investigación | 26 |
| 3.2. Fases de la Investigación | 28 |
| IV ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 31 |
| 4.1. Análisis de los resultados | 31 |
| V LA PROPUESTA | 46 |
| 5.1. Presentación de la Propuesta | 46 |
| 5.2. Objetivos de la Propuesta | 47 |
| 5.3. Justificación de la Propuesta | 47 |
| 5.4. Factibilidad de la Propuesta | 48 |
| 5.5. Desarrollo de la Propuesta | 49 |
| CONCLUSIONES | 63 |
| RECOMENDACIONES | 65 |
| REFERENCIAS | 66 |
| ANEXOS | 68 |

ÍNDICE DE CUADROS

| CUADRO | | pp. |
|---------------|--|------------|
| 1 | Existencia de un responsable del bienestar del personal | 32 |
| 2 | Consideración de la evaluación del desempeño laboral | 33 |
| 3 | Conocimiento del objetivo de realizar evaluación desempeño | 34 |
| 4 | Reconocimiento y motivación del desempeño eficiente del trabajador | 35 |
| 5 | Ofrecimiento de formación adicional a los trabajadores | 36 |
| 6 | Consideración de las funciones laborales bien definidas | 37 |
| 7 | Identificación habilidades en situaciones de la empresa | 39 |
| 8 | Utilización herramientas y metodologías en sus funciones | 40 |
| 9 | Reconocimiento de confianza y habilidad en su área de trabajo | 41 |
| 10 | Cooperación en la empresa al logro de los objetivos | 42 |
| 11 | Tratamiento de las necesidades con dedicación de un área con otra | 43 |
| 12 | Compromiso búsqueda logros compartidos | 44 |
| 13 | Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte I | 51 |
| 14 | Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte II | 52 |
| 15 | Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte III | 53 |
| 16 | Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte IV | 54 |
| 17 | Matriz de conceptualización | 55 |
| 18 | Catálogo de competencias | 56 |
| 19 | Proforma de actividades de evaluación | 69 |
| 20 | Tabla de parámetros de calificación | 61 |
| 21 | Tabla de las categorías cualitativas | 62 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| CUADRO | | pp. |
|---------------|--|------------|
| 1 | Existencia de un responsable del bienestar del personal | 32 |
| 2 | Consideración de la evaluación del desempeño laboral | 33 |
| 3 | Conocimiento del objetivo de realizar evaluación desempeño | 34 |
| 4 | Reconocimiento y motivación del desempeño eficiente del trabajador | 35 |
| 5 | Ofrecimiento de formación adicional a los trabajadores | 36 |
| 6 | Consideración de las funciones laborales bien definidas | 37 |
| 7 | Identificación habilidades en situaciones de la empresa | 39 |
| 8 | Utilización herramientas y metodologías en sus funciones | 40 |
| 9 | Reconocimiento de confianza y habilidad en su área de trabajo | 41 |
| 10 | Cooperación en la empresa al logro de los objetivos | 42 |
| 11 | Tratamiento de las necesidades con dedicación de un área con otra | 43 |
| 12 | Compromiso búsqueda logros compartidos | 44 |



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

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE HOUSE, C.A

Autores: Sosa, Ivanny

Tutora: Jammoul, Angie

Fecha: Junio, 2021

RESUMEN INFORMATIVO

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo primordial diseñar un plan de Evaluación de desempeño laboral que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Que de alguna manera mejore el rendimiento laboral de los trabajadores lo cual es la problemática actual que se presenta en la misma. Para el logro de dicho objetivo propuesto se debe considerar que esta investigación es de tipo descriptivo y el diseño es no experimental transeccional que permitirá la observación de los fenómenos y la recolección y análisis de los datos logrando así describir y entender la situación que presenta la empresa. De igual forma la población está conformada por una totalidad de veinte (20) personas y su vez la muestra está comprendida por un grupo de trece (13) personas que forman parte del personal de la empresa para determinar las variables que afectan de forma negativa al área. Por otra parte, como técnica para recolectar información se utilizará la encuesta, apoyada en un cuestionario como instrumento. Además, la determinación del nivel de desempeño laboral mediante la descripción analítica de tal, manera conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa para elaborar un método de evaluación de desempeño que mejoren los resultados y, por ende, el rendimiento de los trabajadores. Posteriormente de acuerdo a los resultados del cuestionario realizado a los trabajadores se elaboró un plan de evaluación de desempeño por competencia dirigidas al mejoramiento de la productividad de la empresa y del mismo modo ofrecer estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto a ocupar.

Descriptor: Evaluación, Desempeño Laboral, Productividad, Método.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación titulado “Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House, C.A”. La evaluación de desempeño constituye un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. De este modo proporcionara un plan estratégico que el permita al empleado rendir más en su puesto de trabajo.

La finalidad de dicho estudio es que las empresas cuenten con un adecuado sistema de evaluación del desempeño, ya que es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial, debido a que la misma es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización,

Cuyo estudio se adecuará a la estructura del trabajo de investigación, empezando desde el Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología, los Resultados, la Propuesta, y concluyendo con las Conclusiones y Recomendaciones. En cuanto al Primer Capítulo: Planteamiento del Problema, abarcara desde la descripción de la realidad problemática, donde se explican los problemas actuales de estas organizaciones. Luego se formulará el problema, los objetivos de la investigación, así como la justificación e importancia

Respecto al Segundo Capítulo: Marco Teórico, tratara desde los antecedentes relacionados con otras investigaciones que sirvieron como base para el presente estudio; entre estos. La base teórica comprenderá también los aspectos relacionados con las variables en estudio; igualmente los aportes brindados por los especialistas, que enriquecieron el trabajo, así como las definiciones conceptuales. El Tercer Capítulo comprenderá los aspectos metodológicos, como el tipo, nivel, método y diseño de la investigación. Luego se definirá y determinará los conceptos de población y muestra. Asimismo, se determinará las técnicas e instrumento de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Por su parte, el Cuarto Capítulo, se muestran los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual en cuanto al modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A; adicionalmente se determinará el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa y diseñará un método de Evaluación de desempeño laboral por competencias que impacte en la productividad de la empresa. Y finalmente, el Quinto Capítulo siendo el último, se desarrolla la presentación de la propuesta dirigida a la empresa en estudio, esta propuesta cuenta con los objetivos trazados en la propuesta, su justificación, la factibilidad de la propuesta, siendo esta un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de la propuesta. Finalmente, el desarrollo de la propuesta la cual se considera necesaria su implementación en la Cheese House C.A.

Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales permiten evaluar el problema existente, permitiendo desarrollar las recomendaciones para mejorar la productividad de los trabajadores de acuerdo con el método de evaluación de desempeño aplicada por la empresa Cheese House C.A. Y, por último, se presentan de la misma manera, las referencias citadas y anexos correspondientes

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

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. 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.

La evaluación de desempeño es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Según Chiavenato (2014), “es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado” (p.208). Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización

De esta manera, el primer proceso de evaluación llevado a cabo y del que se tiene

constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lamark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen, uno de los principales impulsores del movimiento obrero británico. El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores anotaban diariamente comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento

Del mismo modo, el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instauro la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores. Estas primeras iniciativas dan lugar a que a principios del siglo XX las técnicas de evaluación empleadas fueran cada vez más avanzadas. Las empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados. Más adelante esa información, será utilizada para realizar comparativas de los diferentes perfiles y el desempeño de los trabajadores.

Luego en la llamada "Sociedad del Conocimiento", surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El trabajo manual característico de la Revolución Industrial, comienza a ir en detrimento frente al trabajo del conocimiento y en consecuencia la medición del rendimiento de los trabajadores comienza a resultar más compleja. Por lo cual, para poder medir esta nueva forma de trabajo aparecen varias modalidades de evaluación prevaleciendo finalmente dos de ellas: la basada en competencias y la basada en objetivos.

Se puede notar que el desempeño de un puesto de trabajo cambia de colaborador a colaborador, debido a que este influye en las habilidades, motivaciones, trabajo en grupo, capacitación, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como la percepción que se tenga del papel que desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

Es relevante señalar, que existen factores que inciden el desempeño laboral, uno de los principales es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Además, todas las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como la estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos, las cuales se puede ver afectadas cuando los trabajadores no rinden en su labor.

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.

En Venezuela, muchas empresas cuentan con una estructura organizativa que les permite un proceso de reclutamiento, selección y entrenamiento; así como la supervisión la cual se considera fundamental para el correcto seguimiento por parte del departamento de recursos humanos, siendo el encargado de establecer los instrumentos de evaluación, los cuales deberán satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación. Es relevante 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 a ocupar.

Tal es el caso de la empresa Cheese House C.A. ubicada en Tocuyito, estado Carabobo, la misma se encarga de la cría y comercialización de pollos al mayor, ha presentado problemas en cuanto al rendimiento de sus trabajadores, dado que los mismos tienden a ser impuntuales, incumplir y aplazar sus labores, generando retrasos en el proceso de producción de la empresa, además han surgido consecuentes quejas

de clientes y se ha generado un ambiente laboral inconfortable. Aunado a esto los empleados manifestaron estar desmotivados y no devengar un salario digno.

Por tal motivo el presente estudio pretende evaluar el desempeño laboral y su incidencia en los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Ubicada en Tocuyito, estado Carabobo, con el propósito de aportar estrategias de mejora que pueda dar solución a la problemática planteada. Dado a esto la evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.

1.1.1. Formulación del Problema

De acuerdo al planteamiento anteriormente puesto surge la siguiente interrogante: ¿Cómo se podrá mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. ubicada en Tocuyito, estado Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un Plan de Evaluación de desempeño laboral y su incidencia en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Ubicada en Tocuyito, estado Carabobo

1.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A.
- Determinar el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.
- Diseñar un plan de Evaluación de desempeño laboral que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.

1.3. Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene el propósito de diseñar un plan de la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en rendimiento de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., dado que la misma ha presentado problemas por el bajo rendimiento de sus trabajadores, la evaluación del desempeño es un aspecto muy importante para la empresa, ya que constituye un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento. Además, la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

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. Por consiguiente, a fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Desde el punto de vista práctico, un sistema estandarizado para la empresa para de utilidad, porque le permitirá prácticas iguales y comparables y corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

Por otra parte, el desarrollo del estudio aportara la empresa Cheese House C.A., información relevante sobre la responsabilidad de la dirección de toda organización, realizar el proceso de evaluación del desempeño, para el mejoramiento continuo. Desde el momento de inducción (ya sea que ingrese personal nuevo o temporal) al cargo se debe explicar al colaborador en qué consiste el proceso de gestión del desempeño, en cuanto a su utilidad, operación y perfil de competencias requerido, siendo responsabilidad de los directores y coordinadores de área realizar las diferentes fases del proceso, dentro de los tiempos determinados por indicación de la dirección del departamento encargado de la administración del recurso humano.

La utilidad de la presente investigación se verá reflejada en los resultados

obtenidos, ya que esta arrojará los cambios necesarios que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del desempeño laboral dentro de la institución. Metodológicamente, a través de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos evaluara el desempeño laboral y su incidencia en los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., resultados que serán de apoyo en futuras investigaciones de la misma índole. Sirviendo de conocimiento para la Institución la UJAP como antecedentes para otros estudios que estén bajo la misma línea de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone el marco teórico que le da un sustento a la investigación comprendido por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y los términos básicos, que permiten darle soporte a la propuesta que permitirá darle solución al problema planteado y alcanzar efectivamente los objetivos establecidos en la investigación. De acuerdo a Balestrini (2016), expresa que el marco teórico: “es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p.85)

2.1. Antecedentes de la investigación

Primeramente, se ubica la investigación de Figueroa (2018), realizó un Trabajo de Grado titulado: **“Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera”**, presentado en la Universidad Rafael Landívar, para optar al título de Psicólogo Industrial / Organizacional en el grado académico de Licenciado, Guatemala de la Asunción, Guatemala. El objetivo fue identificar los factores que afectan el desempeño laboral de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera, para así detectar cuáles son los factores más relevantes y que conozcan las adversidades con las que se puedan encontrar, cuando desempeñen un puesto de jefatura por primera vez en su carrera. Estuvo sustentada por Chiavenato (2014), Cavada (2012), Mejía (2012), Chiavenato (2009), otros. Metodológicamente, fue de tipo descriptiva, con una muestra conformada por treinta colaboradores de distintas empresas con edades comprendida entre 20 y 25 años, de ambos géneros con un rango de escolaridad desde bachillerato,

licenciatura o maestría, afrontando esta nueva etapa en sus respectivas áreas. El instrumento estuvo conformado por cincuenta preguntas, con base a una escala de Likert, donde los indicadores de: comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, madurez y liderazgo, son los factores que midió el estudio.

Además, utilizó un tipo de muestro no probabilístico, por ser una población finita no se validó el instrumento siendo confiable bajo la revisión de contenido por expertos, técnica de análisis fue bajo la estadística, utilizada las medidas de tendencia de la media, mediana y moda para comprobar los resultados obtenidos por hombres y mujeres. Los datos fueron ingresados y procesados por el Software Excel y fueron presentados en tablas y gráficas de sectores.

Concluyo según los datos obtenidos que los factores que afectan de manera considerable el desempeño laboral son responsabilidad seguido por comunicación lo cual informa que estos son los 2 factores más repetitivos que pueden llegar a afectar el desempeño laboral. Recomendó que los sujetos de estudio propongan en sus respectivas empresas, programas para fomentar la comunicación, grupos de apoyo y métodos de medición de entrega de trabajo a tiempo para mejorar la responsabilidad, así también si no se tuvieran evaluaciones de desempeño 360° para que así monitoreen su trabajo y su desempeño de forma responsable.

Dicho trabajo sirvió de apoyo para la presente investigación por el hecho de que en el mismo se detallaron algunos factores que pueden estar afectando el desempeño de los trabajadores de una empresa, y de este modo, se pudo captar y prestar atención a los mismos con el fin de ser tomados en consideraciones para el desarrollo de los objetivos de la presente investigación

Por su parte Reyes (2018), realizo una tesis de grado a la cual título **“evaluación del desempeño por competencias en el hospital Dr. Pedro García Clara”**, presentada ante la Universidad Alonso de Ojeda, para optar al título de Licenciado en Administración, Mención Relaciones Industriales, Venezuela, tuvo como objetivo determinar el proceso de evaluación del desempeño por competencias en el Hospital Dr. Pedro García Clara, Municipio Lagunillas.

Desde el punto de vista metodológico fue de tipo descriptiva, fundamentada en el diseño no experimental, transaccional de campo. La población estuvo conformada por (27) trabajadores del Hospital Dr. Pedro García Clara del departamento de Cirugía. Aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario con preguntas dicotómicas de respuestas simple SI/NO con una validez de contenido por tres (3) expertos y su confiabilidad a través del método de Kuder Richardson K-20, el procesamiento de datos fue bajo la estadística en Excel 2007.

La investigación concluyo que el Hospital Dr. Pedro García Clara del Municipio Lagunillas utiliza la evaluación del desempeño por competencias, con algunas debilidades, dentro de sus habilidades a evaluarse encuentran las competencias cardinales y específicas, recomendó utilizar el método de evaluación 360° pues permitirá de manera más amplia apreciar las necesidades del personal y de la institución con miras a alcanzar los objetivos organizacionales y prestar un mejor servicio de calidad.

La presente investigación del autor Reyes se basó en la evaluación de desempeño por el método de competencias, siendo este unos de los modelos aplicados por las compañías hoy en día, de acuerdo con él fue sustento para conocer los resultados del mismo y así evaluar cual método podría aplicar en la investigación de grado actual

Por otra parte, Medina (2017), realizo un Trabajo de Grado titulado **“Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017”**, en la Universidad César Vallejo, Perú para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. El objetivo fue determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa, Chimbote 2017.

El tipo de estudio fue descriptivo bajo un diseño no experimental, la población estuvo conformada por 211 empleados administrativos y determinó la muestra quedando 66 empleados. 211 empleados administrativos y determinó la muestra quedando 66 empleados. Utilizó la observación como técnica, el caso de los instrumentos para medir cada variable utilizada fue una ficha de observación, los datos

obtenidos se procesaron a través de la estadística descriptiva por medio del programa SPSS – Statiscal Package For de Social Sciencie versión 22. Asimismo, diagnosticó el baremo en tres niveles, bajo (11-25), mediano (26-40) y Alto (41-54).

Los resultados revelaron un deficiente desempeño laboral en el personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial de la Santa. Recomendó de forma inmediata que el personal nombrado se capacite para adquirir nuevos conocimientos y así puedan atender a los administrados con eficiencia.

Desde esta perspectiva mediante el trabajo de investigación mencionada anteriormente marcó en la realización del presente debido que se fomentaron y se realzaron la importancia que tiene la correcta y oportuna evaluación del desempeño laboral de los trabajados ya que estos son parte esencial de una empresa.

A su vez, Rodríguez (2017), realizo una tesis de grado titulada **“Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la contraloría municipal de los Guayos, período 2016”**, en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Tuvo como objeto principal determinar la relación entre la evaluación de desempeño en la satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de Los Guayos, período 2016. Metodológicamente la investigación fue de tipo de campo correlacional con diseño no experimental transversal, contó con una muestra representada por 26 sujetos, y empleo la encuesta a través de un cuestionario.

Como resultado identifico las debilidades y fortalezas del sistema de evaluación de desempeño según la percepción de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de Los Guayos, habiendo confirmado en primer lugar que en la mayoría de los casos el responsable evaluador no es el supervisor inmediato, verificando asimismo que los aspectos más fuertes fueron la ponderación de la actuación de estos trabajadores en cuanto a responsabilidad y compromiso, mientras el resto de los indicadores presentó un grado ascendente de aspectos débiles en la valoración de su formación profesional, así como en materia de promoción, reconocimiento, cumplimiento, motivación, logro y capacitación.

Al describir el nivel de satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la

Contraloría Municipal de Los Guayos, advirtió que los principales insatisfactorias para estos trabajadores fueron las limitaciones en desarrollo profesional, capacitación y reconocimientos, aunque también obtuvieron elevada representación como factores de insatisfacción la motivación, relaciones y resultados. Determinó la relación existente entre evaluación del desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal caso de estudio, al comprobarse mediante la prueba de Spearman un coeficiente $\rho=0,859$, con significación bilateral $p=0.01$, para una relación de tipo fuerte y directa con magnitud al 99 por ciento.

Concluyó que, al haberse ratificado los argumentos y presunciones formulados al iniciarse la investigación, queda en evidencia que en los organismos estatales cuya misión es prestar un servicio a la población, la correcta administración de los recursos humanos y por ende su evaluación, repercute en forma directa en el grado de satisfacción de los trabajadores y, tarde o temprano, en la calidad de su desempeño

En la investigación de Rodríguez se determinaron y se enfocaron en la satisfacción que tienen los trabajadores de la empresa al ser evaluados, por lo dicha fue importante, por la razón de que, se observó el placer que tiene los trabajadores al ser evaluados por sus jefes, de modo que, puedan mejorar su rendimiento y curricular profesional.

Por otra parte, Moran (2017), realizó un estudio al cual título **“Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ECOSEGURO de la Ciudad de Babahoyo”**, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador. Su objetivo principal fue diseñar un modelo de evaluación del desempeño laboral que incremente el rendimiento de cada empleado de la empresa “ECOSEGURO” de la ciudad de Babahoyo. Como método de investigación empleo histórico –Lógico, Inductivo – deductivo y Analítico –Sintético, aplico un instrumento basado encuesta.

De forma tal, las encuestas realizadas permitieron evidenciar la necesidad de un cambio en la gestión de talento humano de la empresa ECOSEGURO, con el fin de mejorar el desempeño laboral de su personal, y así generar un mejor trabajo frente a los clientes, quienes además no se encuentran enteramente satisfechos con la atención

actual. El modelo se diseñó tratando de integrar todas las necesidades evidenciadas en el levantamiento de información de campo, con el fin de lograr el incremento del nivel de desempeño laboral del talento humano, y generar una gestión sostenible, que mejore continuamente, garantizando un adecuado desarrollo de las actividades de la empresa ECOSEGURO, y con la implementación de las Tics se economizaran el papel y el cuidado del medio ambiente.

Resultando que el diseño del modelo se realizó una evaluación del desempeño laboral 360° para conocer por medio de indicadores la situación de cada empleado dentro de la empresa. Durante la elaboración del modelo también se desarrolló un estudio competitivo de cada uno de los trabajadores siendo también importante la evaluación externa por medio de los clientes y los proveedores, se realizó el establecimiento de la una planificación estratégica, implementación de los tics en la propuesta, la metodología a usar y hasta lo que lleva en la elaboración del informe.

En esta última investigación fue soporte suficiente para determinar la relevancia que tiene la gestión del talento humano de una empresa y su incidencia en el desempeño de los trabajadores quienes son la clave debido a que mediante ellos se logra el desarrollo de las actividades de cualquier compañía, por lo tanto, su desempeño debe ser lo suficientemente alto para realizar sus tareas de la mejor manera posible.

De esta forma, las investigaciones antes descritas, se consideran antecedentes de presente estudio, dado a que guarda relaciones en cuanto al estudio de la variable desempeño laboral, por lo que presentan un aporte teórico y metodológico relevante para llevar a cabo la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Ubicada en Tocuyito, estado Carabobo.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas según Arias (2012), “implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107). Es por ello, que a continuación se mencionan los siguientes soportes teóricos del presente proyecto de investigación.

2.2.1. Desempeño Laboral

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. Asimismo, es definido como:

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 (Echeverría, 2009, p.153).

2.2.2. Evaluación del desempeño laboral

Se considera como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar 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 constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. 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. (Werther y Davis, 2009, p. 73).

Del mismo modo Chiavenato (2009), se refiere que cuando “un programa de

evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”. (p.41). En función de ello, se puede resumir que, 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 y 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, otros.).

2.2.3. Modelo de evaluación del desempeño laboral

Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell (2011), “la mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques” (p.50). En este sentido, según Chiavacci (2014) detalla que los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados.:

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos, los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización (Chiavacci, 2014, p. 320).

2.2.3.1. Métodos basados en características

Parfraseando a los autores Bohlander, Sherman y Snell (2011), este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva

2.2.3.1.1. Escalas gráficas de calificación

Chiavacci (2014), señala que “este método permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica”. (p.168). Asimismo, se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Existen diferentes escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:

- Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos.
- Escalas gráficas semi continuas: idénticas a las continuas, pero se incluyen puntos intermedios.
- Escalas gráficas discontinuas: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descriptas con anterioridad, el evaluador solo puede seleccionar una de ellas. Entre sus ventajas esta que posibilita la visión integrada y resumida de los factores de evaluación. Es de fácil aplicación y comprensión y exige poco trabajo al evaluador, por su simplicidad.

2.2.3.1.2 Elección forzada

El autor Chiavacci, (2014) define que este método “consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual” (p.169). Por otro lado, también comenta que, en cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Entre sus ventajas, es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa u proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto, son confiables.

2.2.3.1.3 Método de formas narrativas

Este método es detallado del mismo modo por Chiavacci (2014) donde denota que “se requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que

evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado” (p.169). Y continúa explicando que este proceso mejora cuando se le dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria

2.2.3.2. Métodos basados en comportamientos

Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos, de acuerdo con Chiavacci (2014) se menciona los métodos existentes basado en el comportamiento:

2.2.3.2.1 Método de incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos

2.2.3.2.2 Método de lista de revisión de conductas

Este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Una lista para un vendedor de equipos de computación podría incluir afirmaciones como es capaz de explicar con claridad el equipo, se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos avances tecnológicos. Tiende a ser un empleado estable, reacciona con rapidez a las necesidades del empleado y procesa los pedidos correctamente.

2.2.3.2.3 Escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS)

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos. Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité que incluye a gerentes y subordinados.

Adicionalmente, la tarea del comité consiste en determinar las características del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto. La ventaja que presenta este método es que, teniendo en cuenta que para su desarrollo participan empleados como así también personal de recursos humanos, se produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización

2.2.3.2.4 Escalas de observación de comportamiento (BOS)

Esta escala es similar a la anterior, ambas se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir

la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

Según Chiavacci (2014) establece que “esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez” (p.171). De esta forma se pueden determinar que algunas de las ventajas que presenta este método van vinculadas a que conserva su objetividad, separa a los buenos empleados de los malos, proporciona retroalimentación, identifica las necesidades de capacitación

2.2.3.2.5 Evaluación de desempeño por competencias

Según Mino y Flores (2009), la evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

2.2.3.4 Métodos basados en resultados

Bohlander, Sherman y Snell (2011), señalan que los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

2.2.3.4.1 Mediciones de productividad

Según Bohlander, Sherman y Snell (2011) “Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad” (p.340). De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con

los objetivos organizacionales, sin embargo, este método también presenta algunos problemas debido a estas evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos como, por ejemplo, escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado, sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos por lo que debemos evaluar otros métodos de evaluación que no perjudica al trabajador al momento de llevar a cabo dicha evaluación.

2.2.3.4.2 Administración por objetivos (APO)

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Por lo cual, Chiavacci (2014) afirma que este “consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable” (p.174). Esta es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en el año 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

2.2.4. Objetivos de la Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios:

- Selección de personal: valorar los criterios de selección, es decir, definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado. Además, poner de manifiesto la validez o eficacia de una selección. Por último, revisar programas de reclutamiento y selección.

- Política retributiva: desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución de cada persona en función de los objetivos del puesto.

- Motivación: contribuir como instrumento de mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios. Reconocimiento de los esfuerzos profesionales y personales. Por último, servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables.

- Desarrollo y promoción: obtener datos para el desarrollo de cada persona, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias. Además, servirán de base para desarrollar planes de carrera dentro de la organización y valorar el potencial de cada empleado, identificando personas claves.

- Comunicación: permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado. Esto produce una mejorar en la comunicación y las relaciones interpersonales a nivel laboral.

- Adecuación al puesto de trabajo: obtener del trabajador información acerca de sus intereses y aspiraciones lo que facilita cambios en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. Además, identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.

- Descripción de puestos: analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo, analizando la capacitación que es necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Según Chiavenato (2014), los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

Ü Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

Ü Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.

Ü Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales

2.2.5. Elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Los efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. El efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Interferencia de razones subconscientes es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del

desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos (Strauss, 2017, p.209)

Según Robbins (2014) “Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables.” (p.64). Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación de la mejor manera posible a sus trabajadores para obtener los resultados correctos.

2.2.6. Método de evaluación del desempeño laboral por competencia

Mino y Flores (2009), la corriente anglosajona en la gestión por competencias toma como punto de referencia el contenido del puesto de trabajo y su relación con la estrategia global de la compañía. Lo que nos lleva a señalar que las competencias están referidas a una situación de trabajo y, por tanto, es el campo de actuación de una empresa el que define las competencias de actuación necesarias para que dicha organización lleve a buen término sus fines y objetivos, y no el propio individuo.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas. Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores

estratégicos.

Para determinar la relación del desempeño con la estrategia de la organización, se define en primera instancia la estrategia organizacional y a partir de ésta un desempeño esperado global de toda la organización. De allí surgirán los objetivos de la organización. Los objetivos bajarán en cascada a todos sus integrantes y se determinarán los objetivos individuales. Con objetivos individuales (resultados) y con un descriptivo de qué hace falta para lograrlos (competencias) se tendrá entre las manos una herramienta para medir el desempeño y aportar a los resultados globales esperados.

Robbins (2014), señala que una vez expuesta la relación entre la evaluación de desempeño por competencias y la estrategia organizacional, empezaremos desarrollando este tema, mediante la exposición del principio fundamental de la evaluación de desempeño por competencias:

Las evaluaciones de competencias deben hacerse siempre en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área o nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.

2.3. Definición términos básicos

Competencia: un saber hacer en situaciones concretas que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.

Desempeño: el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.

Evaluación: valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio

Motivación: el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad.

Plan: la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan

Productividad: Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado.

Trabajador: persona que realiza un trabajo a cambio de un salario

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro de la investigación, el marco metodológico es sumamente importante porque reúne una serie de operaciones básicas que buscan darle forma al proceso de investigación dando respuestas al problema planteado. En relación a él, Tamayo y Tamayo (2003), define al marco metodológico como “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados” (p. 37). Por otra parte, la metodología del proyecto según Arias (2012) “se contesta a la pregunta ¿Cómo?, es decir se indica la metodología que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas” (p. 110).

En este orden de ideas, se abordará la metodología o ruta a seguir por el investigador en relación al tipo y diseño de investigación, además de la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, así como los instrumentos a utilizar. De la misma forma, se establecerá el procedimiento seguido en el estudio y el plan de análisis de datos todo lo cual será descrito a continuación

3.1. Tipo y diseño de Investigación

Dentro de los diversos tipos de investigación se encuentra el tipo denominado descriptivo, el cual es definido como:

Un estudio en donde se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (váltase la redundancia) describir lo que se investiga; sirven para analizar cómo es y cómo se manifiestan un fenómeno y sus componentes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 95).

El presente proyecto de investigación será de carácter descriptivo ya que mediante la recolección y análisis de datos se pretende llegar a conocer, describir y comprender el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A., de esta manera dar explicaciones a los asuntos que guardan relación con la misma, con este tipo de investigación se pretende entender en profundidad la población estudiada para llegar a interpretaciones sólidas y consistentes.

Los diseños de las investigaciones se clasifican en experimentales y no experimentales, el cual este último es descrito como:

Una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 216).

Hernández, Fernández y Baptista (2006), consideran una investigación se clasifica “por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos. Pero, dicho de otro modo, los diseños investigaciones no experimentales se pueden clasificar en dos grupos las transeccionales y las longitudinales” (p. 216). Los diseños no experimentales de investigación específicamente la transeccionalse puntualizan según Hernández, Fernández y Baptista (2006), como aquellos diseños que, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento” (p. 216).

De acuerdo con lo anteriormente mencionado esta investigación es no experimental dado que la esencia del presente proyecto de investigación es solo la observación de fenómenos, así como el conjunto de factores relacionados a la empresa Cheese House C.A sin que estas puedan ser alteradas o asignadas a condiciones y posteriormente puedan ser analizadas. Además, es transeccional por que la recolección de datos se determinará en un tiempo único estipulado con el fin de describir las variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2. Fases de la Investigación

3.2.1. Fase I. Diagnóstico del modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A

Para poder diagnosticar del modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa, es necesario establecer la metodología a través de la cual se van a recopilar los datos necesarios para obtener la información adecuada para el posterior análisis; además es ineludible conocer y determinar la población por medio del cual se recopilará la información. En tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2006), determinan que una población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p. 243). Por ende, la población que abarca el presente estudio está conformada cuatro (20) personas que forman parte del personal que labora en la directamente n la empresa Cheese House C.A.

Posteriormente el mismo autor señala que la muestra, “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se abrevan de recolectar datos que se define o delimita de antemano con precisión) y tiene que ser representativo de ésta” (p. 242). Para efectos de la presente investigación se trabajará con una muestra de diez (13) personas que forman parte del personal que labora dentro de la empresa.

A su vez, para diagnosticar la situación actual del modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado en la empresa en estudio; es necesario determinar las técnicas e instrumentos de datos a través del cual se desarrollará el presente proyecto de investigación. Por consiguiente, Arias (2012) define la técnica de recolección de datos como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.67). En cuanto a los instrumentos de recolección de datos el autor citado anteriormente afirma que “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p.69). De esta forma, para el desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo como técnica de recolección de datos a la encuesta, la técnica utilizada en esta

investigación será la encuesta escrita, mediante el instrumento el cuestionario, debido a que de esta forma se podrá recolectarla información necesaria de forma mucho más eficiente acerca de la problemática planteada.

Resulta pertinente mencionar que Arias (2006), define a la encuesta como “una técnica que pretender obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). Además, el mismo autor antes mencionado describe el cuestionario como "una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel el cual contiene una serie de preguntas” (p.74). Es por ende que se elaborará un cuestionario con preguntas y respuestas específicas de si y no que se les aplicará a los integrantes de la empresa Cheese House C.A, con la intención de obtener información precisa y detallada sobre el modelo de evaluación desempeño laboral aplicado a dicho personal.

3.2.2. Fase II: Determinación del nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.

A través de esta fase, se determinarán cual es el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores que originaron la situación actual de la empresa Cheese House C.A. los cuáles serán llevados a cabo en función de los resultados obtenidos anteriormente y utilizando un análisis descriptivo de los mismos, detallando de forma precisa los aspectos positivos y negativos de la situación que afectan el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa y además indicando las causas y consecuencias que inciden en la misma. La aplicación del análisis mencionado anteriormente tiene como fin describir las tendencias claves en los datos existentes y observar las situaciones que conduzcan a nuevos hechos. Asimismo, se realizará la recopilación de datos relacionados, posteriormente, los organiza, tabula y describe el resultado. Y de esta manera conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa en función de la variable estudiada y así fomentar la base para elaborar las estrategias que mejoren los resultados y, por ende, el rendimiento de los trabajadores

3.2.3. Fase III: Diseño de un plan de evaluación de desempeño laboral que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.

En esta última fase, luego de obtener análisis los resultados, los mismo serán usados como base, y tomados en consideración para así proceder Diseñar un plan de Evaluación de desempeño laboral por competencias que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. con el propósito de satisfacer las necesidades de la organización, en cuanto a mantener un adecuado sistema de evaluación del desempeño para cumplir con el objetivo principal que se destina este trabajo.

Es por ello, que este plan dirigido al rendimiento laboral le permitirá a la empresa Cheese House C.A cumplir de manera efectiva con los fines u objetivos organizacionales, asimismo promover el estímulo a la mayor productividad. Por otro lado, lograr una estimación del potencial de desarrollo en los trabajadores mediante el establecimiento de nuevas oportunidades para el trabajador dentro de la organización (promoción, traslado a puestos más acordes a sus habilidades y formación, etc.) así como también generar un ambiente en el que el empleado se siente parte integrante de la cultura organizacional motivándolos lo suficiente y así mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado para la empresa

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados

A través del tiempo, las organizaciones cada vez han venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base a esto, el presente estudio tiene el propósito de proponer un plan de evaluación de desempeño laboral y su incidencia en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Ubicada en Tocuyito, estado Carabobo. Por tal motivo, en la presente investigación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y técnicas de recolección de datos, siendo estos tabulados, interpretados y analizados, lo cual permite identificar una serie de información de gran utilidad para el entendimiento y desarrollo de la investigación, el cual son los siguientes:

Fase I: Diagnóstico del modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A

En la primera fase, se procedió al diagnóstico del modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A; para la cual se desarrolló una encuesta por medio de un cuestionario que fue aplicado a la muestra del estudio representado por trece (13) personas que forman parte del personal que labora en la directamente en la empresa. Dicho cuestionario consta de doce (6) ítems, con respuestas cerrada (SI/NO), de esta forma se obtendrá información precisa y detallada, ahora bien, a continuación, se presentan los resultados obtenidos de cada pregunta, con su respectiva representación gráfica, el análisis y la interpretación de cada una de ellas.

Ítem N°1 ¿En la empresa existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal?

Cuadro N°1 Existencia de un responsable del bienestar del personal

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|---------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

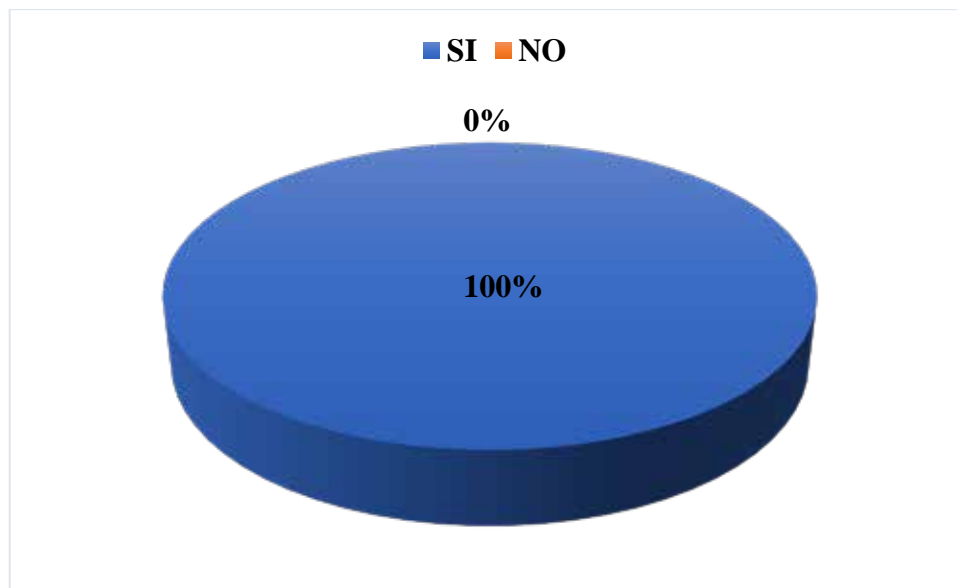


Gráfico N°1: Existencia de un responsable del bienestar del personal

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

Se puede observar en la tabla N°1 y la representación gráfica, que para el ítem 1, se obtuvo que el 100% de los encuestados afirmaron que existe un responsable encargado de velar por el bienestar del personal de la empresa Cheese House C.A., estos resultados demuestran que la empresa cuenta con un departamento encargado de realizar todo el proceso relacionado con el talento humano donde se emplea la evaluación al desempeño.

Ítem N°2 ¿En la empresa Cheese House C.A., se le ha evaluado su Desempeño laboral?

Cuadro N°2 Consideración de la evaluación del desempeño laboral

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 13 | 100 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

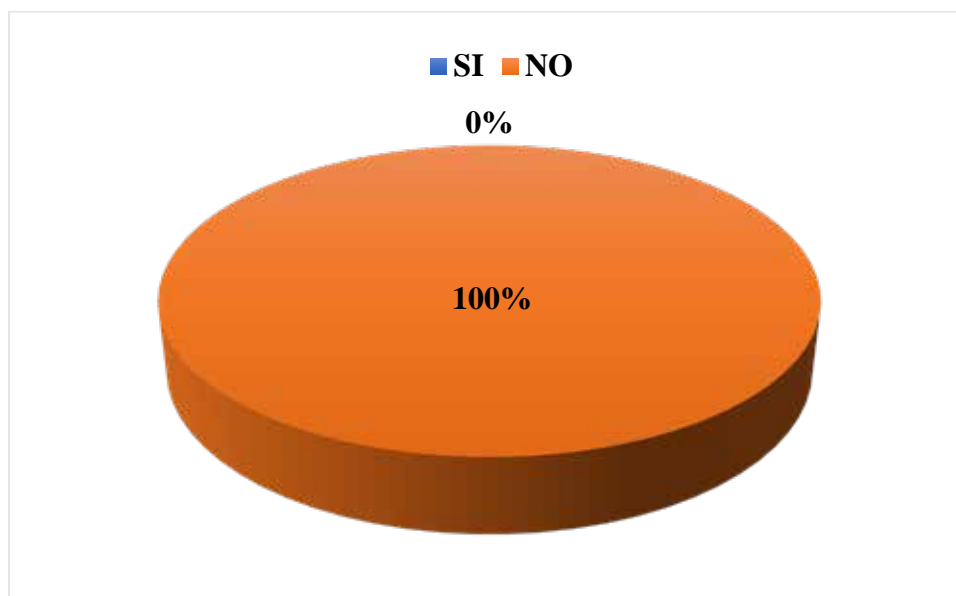


Gráfico N°2: Consideración de la evaluación del desempeño laboral

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

En los datos estadísticos obtenidos en la tabla N°2, se observa que no se realiza la evaluación a su desempeño, lo cual refleja el 100% de encuestados. Siendo evidente que los trabajadores de la empresa no han pasado por algún proceso de evaluación de su desempeño

Ítem N°3 ¿Usted conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño del trabajador en una empresa?

Cuadro N°3 Conocimiento del objetivo de realizar evaluación desempeño

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 11 | 85 |
| NO | 2 | 15 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

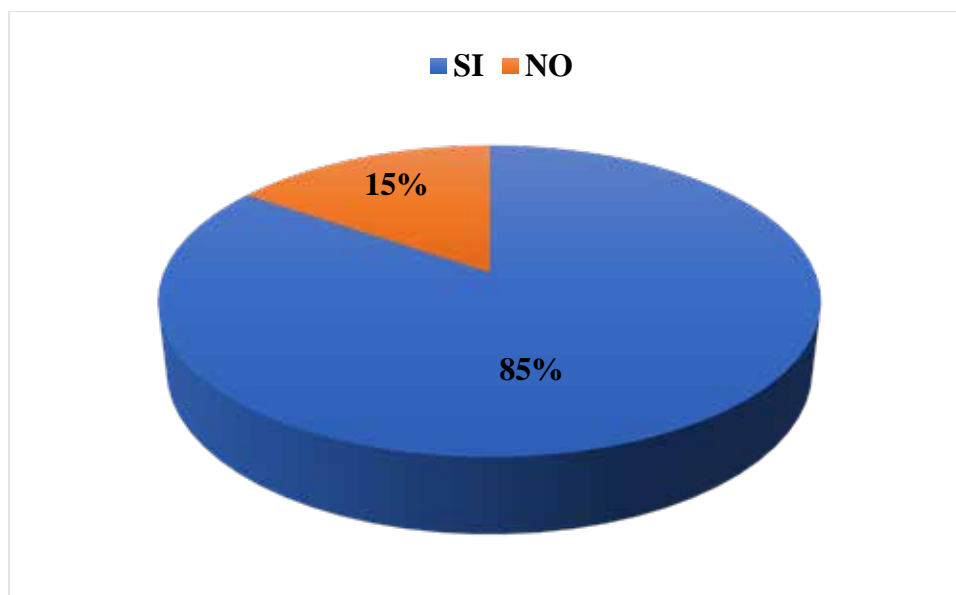


Gráfico N°3: Conocimiento del objetivo de realizar evaluación desempeño

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

De acuerdo al ítem 3, se obtuvo que 85% correspondiente a once (11) trabajadores de la empresa Cheese House C.A., afirman conocer el objetivo de la evaluación del desempeño, pero, el 15% restante de dos (2) sujetos no. Las empresas deben realizar una evaluación al desempeño laboral de sus empleados con el objeto de identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registren para corregirlas y poder garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, por lo que se evidencia el desconocimiento de dicho instrumento necesario en la gestión del talento Humano.

Ítem N°4 ¿La empresa reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Cuadro N°4 Reconocimiento y motivación del desempeño eficiente del trabajador

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|-----------|----|--------|
| SI | 2 | 15 |

| | | |
|------------------|-----------|------------|
| NO | 11 | 85 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

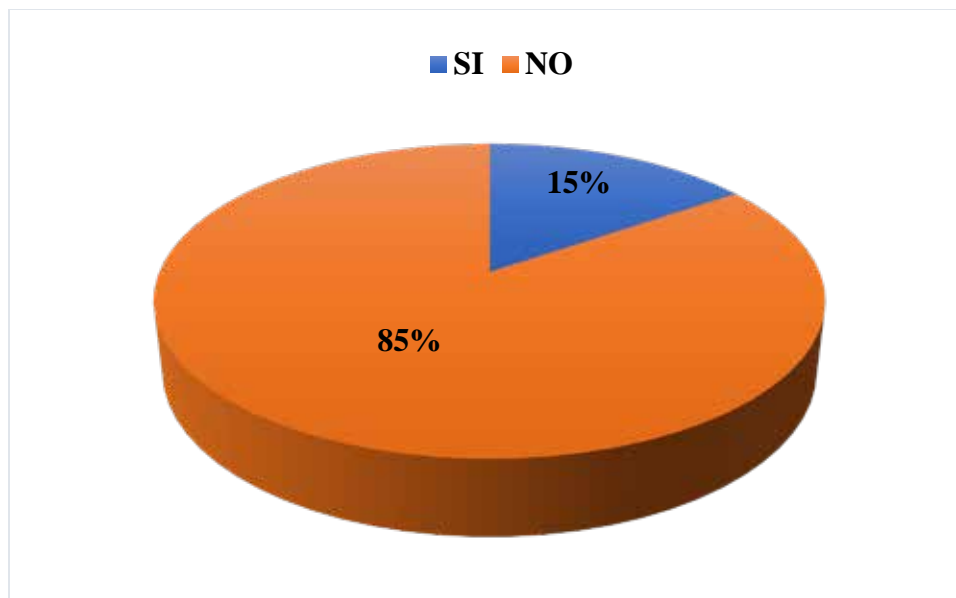


Gráfico N°4: Reconocimiento y motivación del desempeño eficiente del trabajador

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

Los resultados arrojaron que 85% de los encuestados negaron que la empresa reconozca y motive su desempeño eficiente, mientras que 15% respondieron que sí. Dado a esto, se evidencia que no se realiza ningún plan de motivación ni reconocimiento a la labor cumplida siendo una herramienta que permite mejorar los procesos y sistemas.

Ítem N°5 ¿Se le ha ofrecido una formación adicional de acuerdo al puesto de trabajo?

Cuadro N° 5 Ofrecimiento de formación adicional a los trabajadores

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 13 | 100 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

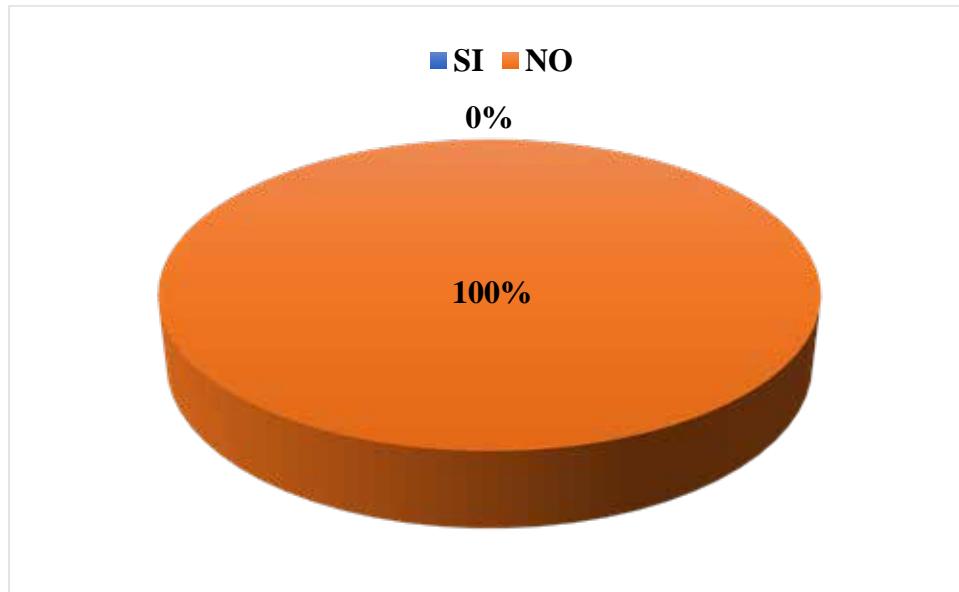


Gráfico N°5: Ofrecimiento de formación adicional a los trabajadores

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

De acuerdo a los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., se obtuvo que todos coincidieron en que hasta la actualidad no han tenido una formación adicional de acuerdo al puesto de trabajo.

Ítem N°6 ¿Considera que se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

Cuadro N° 6 Consideración de las funciones laborales bien definidas

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 6 | 47 |
| NO | 7 | 53 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

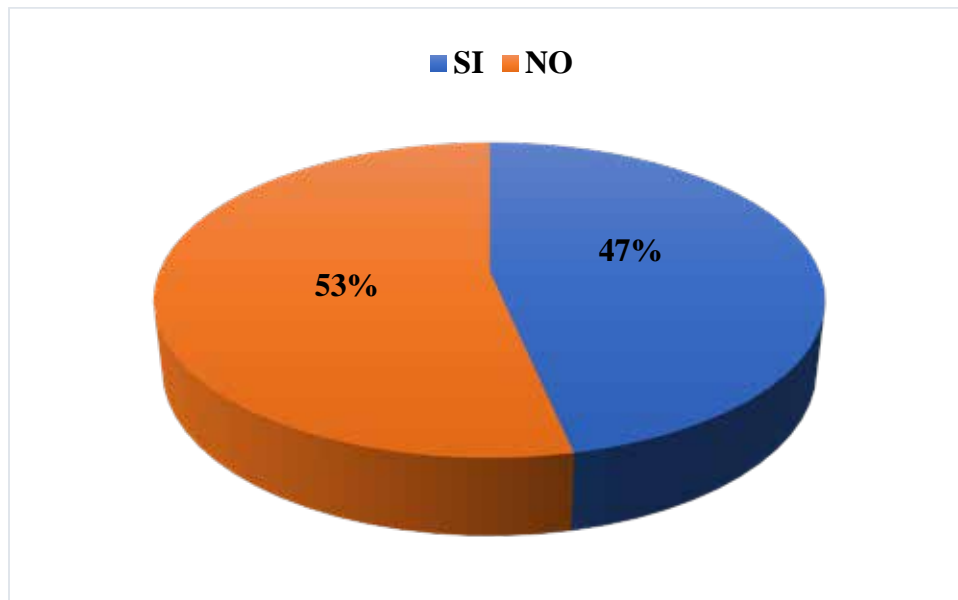


Gráfico N°6: Consideración de las funciones laborales bien definidas

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

Para el ítem 6, se obtuvo que 47% de los encuestados consideran que se encuentran bien definidas sus funciones laborales, mientras que para un 53% no es así; resultados que determina que parte de los trabajadores conocen sus funciones y por ende sus responsabilidades, mientras que, para otros, desconocen de las mismas.

Análisis del Diagnostico

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, muestran que la empresa Cheese House C.A, no lleva a cabo ningún modelo de evaluación del desempeño laboral, dado a que no se identificaron métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la empresa.

Para tales resultados, se considera lo descrito por Chiavenato (2009), cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado,

normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por lo que si no se lleva a cabo dicha herramienta se seguirá presentado problemas y desmotivación en los empleados, lo que traerá inconvenientes laborales y de producción a la empresa, siendo necesario realizar un plan que ayude a implementar estrategias que motiven a los trabajadores para lograr un óptimo desempeño en sus funciones, para así contribuir con el logro de los objetivos y metas trazado por la empresa.

Fase II: Determinación del nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.

Respecto a la segunda fase, se procedió a determinar el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.; de igual manera se llevó a cabo un cuestionario a la muestra del estudio, resultados que fueron procesado y analizados detallando de forma precisa los aspectos positivos y negativos de la situación que afectan el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa. Y de esta manera conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa para elaborar estrategias que mejoren los resultados y, por ende, el rendimiento de los trabajadores

Ítem N°7 ¿Es reconocido por su habilidad para identificar diferentes situaciones en las políticas de la empresa y llamado por otros para colaborar en estas situaciones?

Cuadro N° 7 Identificación habilidades en situaciones de la empresa

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|---------------|
| SI | 10 | 77 |
| NO | 3 | 23 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

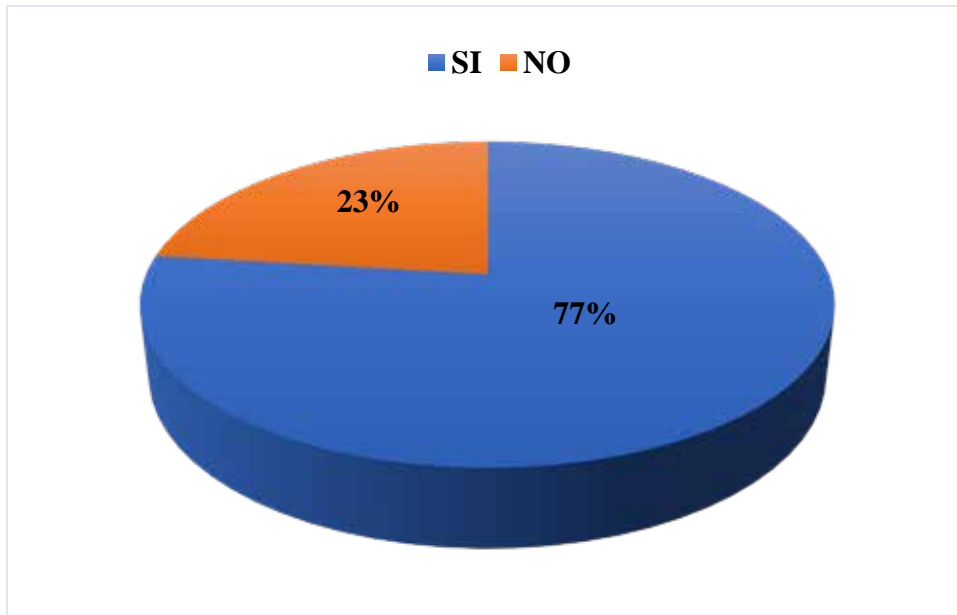


Gráfico N°7: Identificación habilidades en situaciones de la empresa

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

En la tabla N°7, se observa que para el ítem 7 se obtuvo que 77% de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., afirmaron que ha sido reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones, por lo que 23% es indiferente en esta situación.

Ítem N°8 ¿Utiliza herramientas y metodologías para llevar a cabo sus funciones?

Cuadro N° 8 Utilización herramientas y metodologías en sus funciones

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 3 | 23 |
| NO | 10 | 77 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

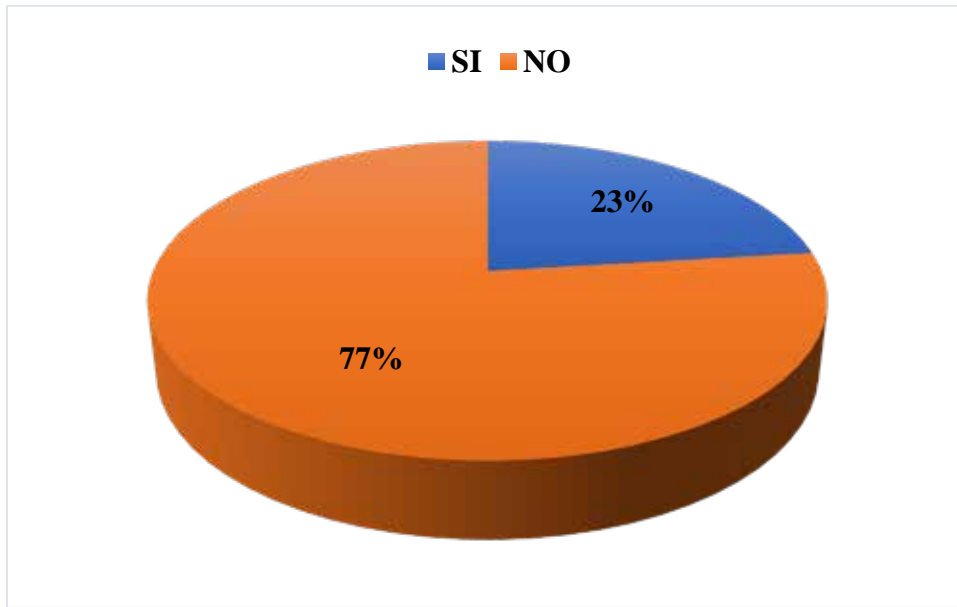


Gráfico N°8: Utilización herramientas y metodologías en sus funciones

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

Para el ítem 8, se obtuvo que 77% de las personas encuestadas no han utilizado herramientas y metodologías para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa Cheese House C.A., mientras que para el 23% restante es indiferente. Resultados que pueden ser motivos por falta de la empresa que no les suministra dichas herramientas.

Ítem N°9 ¿Es reconocido en su área por ser confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y saberlas manejar?

Cuadro N° 9 Reconocimiento de confianza y habilidad en su área de trabajo

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 9 | 69 |
| NO | 4 | 31 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

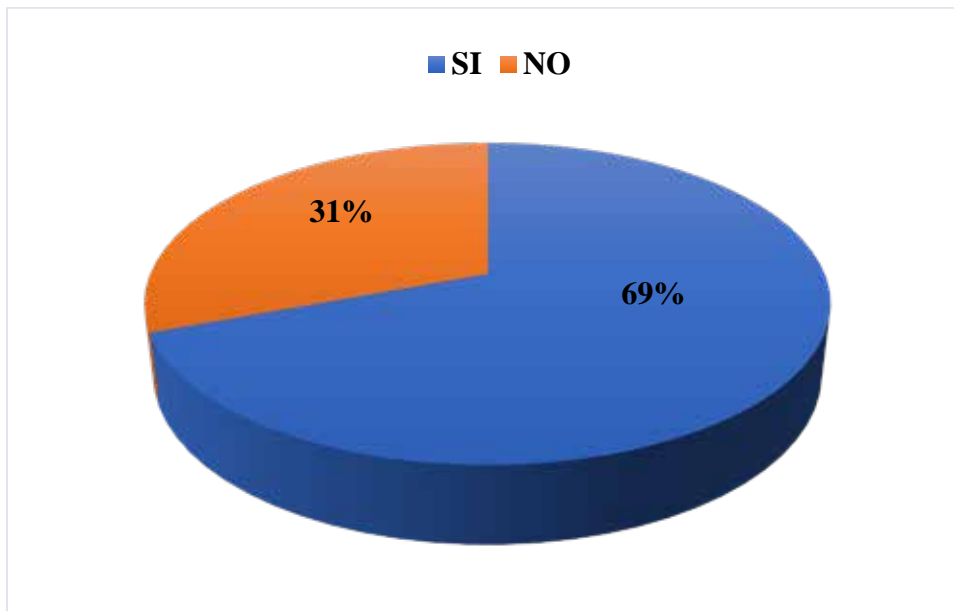


Gráfico N°9: Reconocimiento de confianza y habilidad en su área de trabajo

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

Tal como se muestra en la representación gráfica N°9, se obtuvo de las personas encuestadas que 69% ha sido reconocido en su área por ser confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y saberlas manejar, lo que evidencia que, a pesar de existir congruencias en cuanto a la definición de sus labores, los mismos llevan a cabo sus habilidades en las tareas asignadas.

Ítem N°10 ¿Coopera con la empresa para el logro de los objetivos?

Cuadro N° 10 Cooperación en la empresa al logro de los objetivos

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

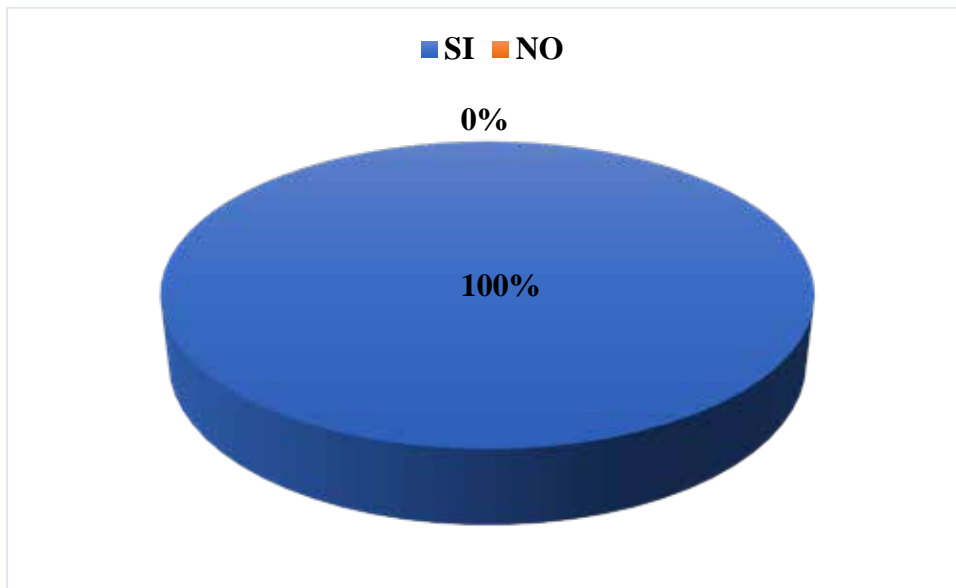


Gráfico N°10: Cooperación en la empresa al logro de los objetivos

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

Respecto al ítem 10, se obtuvo que el 100% de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., afirmaron cooperar con el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

Ítem N°11 ¿Trata las necesidades de otras áreas con la misma dedicación con que trata las de su área?

Cuadro N° 11 Tratamiento de las necesidades con dedicación de un área con otra

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

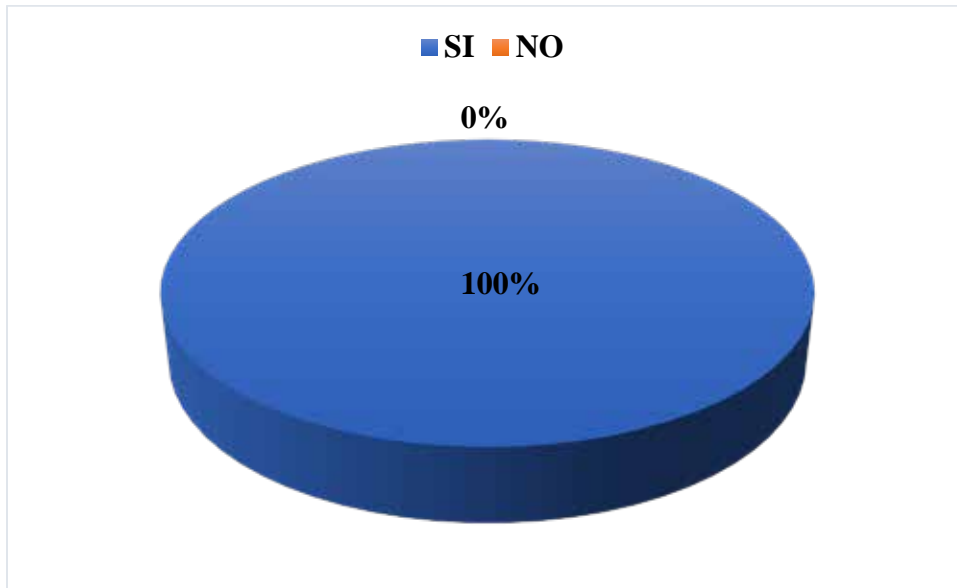


Gráfico N°11: Tratamiento de las necesidades con dedicación de un área con otra
Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

De igual forma, se obtuvo que en el 100% de los encuestados representados por trece (13) trabajadores de la empresa Cheese House C.A., estuvieron de acuerdo en que tratan las necesidades de otras áreas con la misma dedicación con que trata las de su área

Ítem N°12 ¿Usted se compromete en la búsqueda de logros compartidos privilegiando el interés del grupo por encima del interés personal?

Cuadro N° 12 Compromiso búsqueda logros compartidos

| Categoría | Fa | Fr (%) |
|------------------|-----------|------------|
| SI | 13 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| Resultado | 13 | 100 |

Fuente: Sosa (2021)

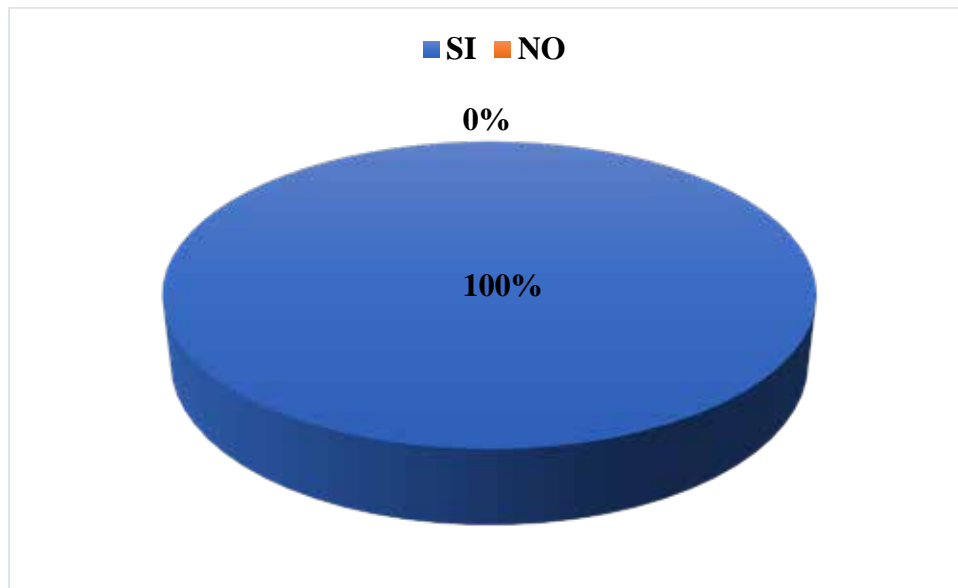


Gráfico N°12: Compromiso búsqueda logros compartidos

Fuente: Sosa (2021)

Análisis:

En la tabla N°12 se muestra los resultados del ítem 12, se obtuvo que en su totalidad 100% afirmaron estar comprometidos en la búsqueda de logros compartidos privilegiando el interés del grupo por encima del interés personal.

Análisis determinación

En la empresa Cheese House C.A., el nivel de desempeño laboral se afianza en la comunicación, mediante las habilidades de los trabajadores para comprender situaciones difíciles y manejarla de forma adecuada, por lo que son llamado por otros para colaborar en estas situaciones (77%). De forma que, al no emplear las herramientas y metodologías adecuadas para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa (77%), los empleados se desmotivan al no realizar sus tareas por falta de herramientas.

Aunado a esto, respecto al nivel confiable los trabajadores de la empresa manifestaron que han sido reconocidos en su área por ser confiable y por sus habilidades (69%), los mismos

cooperan en el logro de los objetivos organizacionales y tratan las necesidades de otras áreas con la misma dedicación con que trata las de su área (100%), además se encuentran comprometidos en la búsqueda de logros compartidos privilegiando el interés del grupo por encima del interés personal (100%).

Resultados que demuestran que el nivel de de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa es medio, por lo que es necesario el diseño de un método de evaluación de desempeño laboral por competencias que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Tal como Werther y Davis (2009) señalan, la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial. Aunado a esto, Alles (2002), plantea que los indicadores son clave para tratar el problema de desempeño laboral de la empresa Cheese House C.A., siendo la comunicación la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito; por su parte el desarrollo de relaciones es un indicador que consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas. En el caso de la responsabilidad, se sabe que es una competencia que está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas.

Fase III: Diseño de un plan de evaluación de desempeño laboral que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.

En esta última fase, luego de obtener análisis los resultados, se procede a diseñar un método de evaluación de desempeño laboral por competencias que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., en el cual serán considerados los resultados antes expuestos. De manera que se ha determinado que el desempeño laboral es aceptable, siendo necesario la aplicación de un método de evaluación de desempeño, el modelo propuesto consiste en el diseño de todas las acciones necesarias que permitan fortalecer el rendimiento laboral, convirtiéndose en una herramienta orientadora que propicie una mejor metodología de calificación basada en las competencias desarrolladas por cada uno de los empleados, las mismas que puedan ser evaluadas por diferentes grados de comportamiento; por lo que el modelo propuesto fue el siguiente:

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

La siguiente propuesta está basada en el diseño de un plan de evaluación de desempeño laboral a través del método por competencias anteriormente expuesto, siendo una herramienta de orientación metodológica para mejorar la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., luego de presentar el formulario de evaluación de desempeño por competencias donde se cuantifico las competencias y descriptores de comportamientos para una mejor valorización del desempeño y se diseñara el catálogo de competencias se procede a proponer el siguiente plan de evaluación de desempeño laboral.

El presente plan de evaluación del desempeño está dirigido para todas las áreas de la empresa Cheese House C.A., ubicada en Tocuyito, estado Carabobo, siendo los responsables del proceso de evaluación el Área de Recursos Humanos, quienes será el que apruebe, implemente y coordine la evaluación del desempeño. Por consiguiente, el área de Recursos Humanos será la unidad responsable de la presentación a los trabajadores del proceso de evaluación del desempeño, mediante una charla con la explicación clara y concisa de qué, cómo, cuándo para qué y quienes intervienen en el desarrollo de la evaluación del desempeño. Además, se establece que la evaluación del desempeño se aplicara anualmente al personal de la empresa Cheese House C.A.

De forma tal que los resultados de las evaluaciones serán utilizados para contribuir en la productividad de los trabajadores, serán reportes de previsión de las necesidades de Recursos Humanos, planeación estratégica, planeación, ascenso dentro de la empresa, plan de carrera, métodos comparativos de evaluación al desempeño,

planes de motivación e incentivos entre otros, con lo cual se facilitaría en tiempo y en espacio la toma de decisiones

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Diseño de un plan de evaluación de desempeño laboral que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.

5.2.2. Objetivos específicos

Establecer actividades para el desarrollo de la evaluación del desempeño con el fin de fortalecer y contribuir en la productividad de los trabajadores de la empresa

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

5.3. Justificación de la Propuesta

El plan de evaluación del desempeño es un aspecto básico de la gestión del capital humano, la evaluación del desempeño constituye una función esencial que debe ser efectuada en toda la empresa para obtener información para la toma de decisiones, por lo cual, si el desempeño es inferior a lo estipulado, se deberá emprender acciones correctivas, si el desempeño es satisfactorio, se deberá alentar al trabajador.

Contar con un plan de evaluación desempeño permite, la capacitación y administración del capital humano (permite establecer debilidades y fortaleza del personal, de modo que se emprendan acciones correctivas o de mantenimiento). Se podrá establecer escalas salariales y métodos de remuneración.

También es un mecanismo de motivación, las técnicas de realimentación permiten ver las expectativas y percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa y el grado de motivación en la se encuentran. Permite establecer planes de desarrollo y promoción, definir los puestos de trabajo y sus funciones, definir planes de capacitaciones, canales de comunicación a través del dialogo constante entre los

trabajadores y los jefes directo tanto en la comunicación de resultados, como la planificación y proyección de acciones a seguir.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

La presente propuesta tiene como propósito Diseño de un plan de evaluación de desempeño laboral que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. por lo tanto, para dar cumplimiento a la propuesta planteada, es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con la finalidad de proporcionar los medios necesarios para el alcance de los objetivos propuestos, es por eso que se debe considerar la factibilidad operativa, económica y tecnológica que ella presenta.

5.4.1. Factibilidad Operativa

Hoy en día las empresas se encuentran llevando a cabo un proceso de transformación, en busca de alcanzar una mayor competencia y una elevada competitividad, para lo cual empresa Cheese House C.A., debe contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo y evaluar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones. Es por ello que se hace necesario desarrollar un plan de evaluación de desempeño laboral que permita motivar a los trabajadores de la empresa. Por tal motivo, se determina que, si es factible y viable la realización del presente proyecto de investigación, para lo cual se analizaron bajo tres importantes ámbitos:

Organizacionalmente, la implementación de un plan de evaluación de desempeño basado en el método por competencias, permitirá analizar el perfil profesional y las competencias que pueden ser motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, conocimientos, comportamientos; cualquier otra característica del individuo que se pueda medir de un modo fiable y que marque la diferencia entre los empleados excelentes de los buenos o normales, que integran la empresa, dado a que la filosofía de Cheese House C.A., es proporcionar a sus directivos, empleados y trabajadores a través de la capacitación, motivación e incentivos, planes de mejora continua, que

repercutan en los resultados institucionales, logrando que la empresa sea mucho más competitiva.

5.4.2. Factibilidad económica

En el ámbito económico financiero, tener la oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y a largo plazo y definir la contribución de cada individuo, además de identificar a los trabajadores que requieren perfeccionamiento en determinadas actividades, no incurre costo elevados, por ya que están relacionados con actividades de evaluación humana y no tecnológicas, por lo que se le propone a la empresa Cheese House C.A., incluir en el presupuesto anual valores que van en beneficio del talento humano y la empresa.

5.4.3. Factibilidad técnica

A nivel tecnológico, la evaluación del desempeño se realiza para analizar la forma en que se desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo, pero además para analizar el funcionamiento del área de Recursos Humanos dentro de la empresa para alcanzar un alto nivel competitivo e insertarse en el perfeccionamiento empresarial, que constituye uno de los objetivos esenciales que persiguen las empresas hoy en día. Es así, como la introducción de tecnología tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar aquellos que requieren considerable destreza. La utilización de este tipo de herramienta crea en la empresa un sistema de información de recursos humanos, que proporciona información correcta y actualizada de los empleados para fines de control y toma de decisiones.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE HOUSE C.A.

1) Procedimiento de evaluación del desempeño por competencias

El área de recursos humanos deberá realizar las siguientes actividades para desarrollar la evaluación del desempeño por competencias:

- Aplicar el formato de evaluación del desempeño, formato de escalas de calificación y diccionario de competencias; buscando alternativas sencillas y claras que faciliten el manejo adecuado y obtener los resultados requeridos.
- Identificar las competencias inherentes de cada puesto de trabajo de la empresa que se encuentran en los perfiles de puesto.
- Definir las competencias cardinales tomando como referencia la misión, visión, objetivos y valores institucionales de la entidad.
- Identificar las actividades esenciales de cada puesto que serán reflejadas en el formato de evaluación del desempeño por competencias.

2) Utilización de Formatos

- Se deberá tener en cuenta como está conformado el formato de evaluación del desempeño y llenar todos los datos requeridos.
- Sera indispensable familiarizarse con las escalas de calificación del formato de evaluación propuesto.
- Tendrán que analizarse muy detenidamente cada una de los comportamientos o preguntas realizadas en cada competencia, al igual que las actividades esenciales

· Formulario de evaluación de desempeño por competencias

A continuación, se presenta modelo propuesto para la evaluación del desempeño por competencia para ser aplicado por la empresa Cheese House C.A., en la misma se cuantifica las competencias y descriptores de comportamientos para una mejor valorización del desempeño laboral

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|-----------|---|------------------------------|---------------------------|
| Apellidos y nombres: | | | Cédula: | | Tiempo de servicio: | |
| Denominación del puesto: | | | Profesión | | Periodo de evaluación: | |
| Apellido y nombres del evaluador: | | | | | | |
| ESCALA DE VALORACIÓN EN PUNTOS: | | | | | | |
| Puntos | | Evaluación del desempeño | | Porcentaje | | |
| Desde 0 hasta 25 | | No desarrolla | | 25% | | |
| Desde 26 hasta 50 | | Regular | | 50% | | |
| Desde 51 hasta 75 | | Aceptable | | 75% | | |
| Desde 76 hasta 100 | | Excelente | | 100% | | |
| GESTIÓN DEL PUESTO | | | | | | |
| Competencias a evaluar | Valoración en puntos | | | | Descriptor de comportamiento | Factor |
| | ND | R | A | E | | |
| 1.- Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Implica el deseo de guiar a los demás y la habilidad de crear un clima de energía y compromiso comunicando la visión de la empresa | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| | TOTAL COMPETENCIA | | | | PUNTOS | |
| 2.- Empoderamiento: Es la capacidad para establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales, proporcionando dirección y aprovechando la heterogeneidad de los colaboradores del equipo | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| | TOTAL COMPETENCIA | | | | PUNTOS | |
| 3.- Comunicación para compartir conocimientos: Habilidad personal que asegura una comunicación clara dentro del grupo, con el propósito de motivar a los miembros del equipo a indagar y compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en cuanto a conocimientos se refiere | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| | TOTAL COMPETENCIA | | | | PUNTOS | |
| 4.- Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diferentes. Incluye entender y valorar posturas distintas, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| | TOTAL COMPETENCIA | | | | PUNTOS | |
| SUBTOTALES DE CADA COMPETENCIA: | | | | Liderazgo | | |
| | | | | Empoderamiento | | |
| | | | | Comunicación para compartir conocimientos | | |
| | | | | Flexibilidad | | |
| CALIFICACIÓN FINAL | | | | | | SPuntos porcentaje |

Cuadro N°13. Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte I

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA | | | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------|-----------|------------|------------------------------|---------------------------|
| Apellidos y nombres: | | | Cédula: | | Tiempo de servicio: | |
| Denominación del puesto: | | | Profesión | | Periodo de evaluación: | |
| Apellido y nombres del evaluador: | | | | | | |
| ESCALA DE VALORACIÓN EN PUNTOS: | | | | | | |
| Puntos | | Evaluación del desempeño | | Porcentaje | | |
| Desde 0 hasta 25 | | No desarrolla | | 25% | | |
| Desde 26 hasta 50 | | Regular | | 50% | | |
| Desde 51 hasta 75 | | Aceptable | | 75% | | |
| Desde 76 hasta 100 | | Excelente | | 100% | | |
| COMPETENCIA TÉCNICA DEL PUESTO | | | | | | |
| Competencias a evaluar | Valoración en puntos | | | | Descriptor de comportamiento | Factor |
| | ND | R | A | E | | |
| 5.- Perseverancia: Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| 6.- Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| 7.- Desarrollo estratégico: Capacidad de utilizar herramientas nuevas en la organización para el desarrollo de las estrategias de la institución. Promueve acciones de desarrollo | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| 8.- Capacidad de entender a los demás: Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque estos no los hayan expresado o lo hayan hecho solo parcialmente | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| SUBTOTALES DE CADA COMPETENCIA: | Perseverancia | | | | | |
| | Iniciativa | | | | | |
| | Desarrollo estratégico | | | | | |
| | Capacidad de entendimiento | | | | | |
| CALIFICACIÓN FINAL | | | | | | SPuntos porcentaje |

Cuadro N°14. Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte II

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA | | | | | | |
|--|---|--------------------------|-----------|------------|------------------------------|---------------------------|
| Apellidos y nombres: | | | Cédula: | | Tiempo de servicio: | |
| Denominación del puesto: | | | Profesión | | Periodo de evaluación: | |
| Apellido y nombres del evaluador: | | | | | | |
| ESCALA DE VALORACIÓN EN PUNTOS: | | | | | | |
| Puntos | | Evaluación del desempeño | | Porcentaje | | |
| Desde 0 hasta 25 | | No desarrolla | | 25% | | |
| Desde 26 hasta 50 | | Regular | | 50% | | |
| Desde 51 hasta 75 | | Aceptable | | 75% | | |
| Desde 76 hasta 100 | | Excelente | | 100% | | |
| COMPETENCIAS UNIVERSALES | | | | | | |
| Competencias a evaluar | Valoración en puntos | | | | Descriptor de comportamiento | Factor |
| | ND | R | A | E | | |
| 9.- Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su carrera, área y proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| 10.- Responsabilidad: Compromiso con el cual realiza las tareas encomendadas, preocupación por encima de sus intereses por el cumplimiento de lo asignado | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| 11.- Orientación a los resultados: Es la capacidad para actuar con eficiencia y sentido de urgencia cuando son necesarias la toma de decisiones importantes para cumplir con las necesidades de la empresa | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| 12.- Pensamiento analítico: Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas basándose en el análisis de la información y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática. | | | | | Competencia grado A | % |
| | | | | | Competencia grado B | % |
| | | | | | Competencia grado C | % |
| | | | | | Competencia grado D | % |
| TOTAL COMPETENCIA | PUNTOS | | | | | SPuntos porcentaje |
| SUBTOTALES DE CADA COMPETENCIA: | Capacidad de planificación y de organización | | | | | |
| | Responsabilidad | | | | | |
| | Orientación a los resultados | | | | | |
| | Pensamiento analítico | | | | | |
| CALIFICACIÓN FINAL | | | | | | SPuntos porcentaje |

Cuadro N°15. Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte III

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA | | | |
|---|--------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Apellidos y nombres: | | Cédula: | Cargo: |
| Firma: | | Ciudad: | Fecha: |
| CUMPLIMIENTO DE METAS | | | |
| METAS GENERALES | METAS ESPECIFICAS | PORCENTAJE DE AVANCE | OBSERVACIONES |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| OBSERVACIONES DEL EVALUADOR: | | | |
| RESULTADOS DEL INSTRUMENTO | | | |
| Espacio para temas de capacitación | | | |
| Espacio de retroalimentación | | | |
| DEBILIDADES | | FORTALEZAS: | |
| Observaciones del evaluado: | | | |
| Nombre | | Cedula: | Cargo: |
| Firma: | | Ciudad: | Fecha: |

Cuadro N°16. Formulario de evaluación de desempeño por competencias Parte IV

· **Diseño del catálogo de competencias**

Seguidamente, para el diseño del catálogo de competencias se tuvo que realizar un reconocimiento de cada tipo de competencias establecidas en el diseño del modelo de evaluación de desempeño, para lo cual se efectuó la siguiente matriz de conceptualización:

Cuadro N°17. Matriz de conceptualización

| Tipos de competencias | Determinación del grado de competencia | Descripción del comportamiento | Competencias de acción labora |
|------------------------------|---|---|--|
| Competencia Grado A | SABER | Combinar el conocimiento de la cultura general con la posibilidad de profundizar en niveles más específicos | Competencias técnicas: Dominio experto de las tareas y contenidos, así como los conocimientos y destrezas |
| Competencia Grado B | SABER HACER | Capacidad para hacer frente a diversas situaciones y experiencias vitales y profesionales | Competencias metodológicas: Reaccionar aplicando el procedimiento adecuado, encontrar soluciones y transferir experiencias |
| Competencia Grado C | SABER ESTAR | Desarrollo de la autonomía, responsabilidad y desarrollo de sus posibilidades | Competencias sociales: Colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersona |
| Competencia Grado D | QUERER HACER | Dirigido a la comprensión, interdependencia y resolución de conflictos | Competencias participativas: Capacidad de organizar y decidir, así como aceptar responsabilidades |

Fuente: Sosa (2021)

Ya planteada la matriz de conceptualización de los diferentes tipos de competencias, se procedió a realizar el catálogo de competencias, esta es clasificada por grados de comportamientos, y representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Finalmente, con el mismo, se tendrá el desarrollo de un modelo que cubrirá todos los aspectos relevantes de la evaluación del desempeño laboral, y podrá ser aplicado por el departamento de Talento Humano, lo que servirá

como base calificar los aspectos más importantes del desempeño laboral de cada empleado. El catálogo de competencias contiene las siguientes definiciones de los diferentes grados de comportamiento:

Cuadro N°18. Catálogo de competencias

| DESCRIPTORES DE COMPORTAMIENTO | | | | |
|--|--|--|--|---|
| COMPETENCIAS A EVALUAR | GRADO A (Competencias técnicas) | Grado B (Competencias metodológicas) | Grado C (Competencias sociales) | Grado D (Competencias participativas) |
| Liderazgo | Tiene una amplia visión estratégica, comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo | Define un estado futuro deseado en función de la visión de la organización y establece los objetivos del grupo | Presenta informes al comité estratégico de avance de los procesos | Realiza seguimiento al cumplimiento de las metas de los colaboradores |
| Empoderamiento | Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades correspondientes | Emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás | Maneja adecuadamente el talento humano y las responsabilidades de cada uno para llevar adelante las estrategias de la organización | Aplica la evaluación de desempeño a los colaboradores de la institución |
| Comunicación para compartir conocimientos | Entiende, comparte y proclama que el conocimiento es el activo principal tanto propio como de la organización y promueve la necesidad de comunicarlo eficazmente | Sostiene que el conocimiento debe ser compartido dentro de la Institución más allá de las diferencias que puedan existir | Asesorar y acompañar los procesos al interior de la institución | Aplica la comunicación efectiva para intercambiar información |
| Flexibilidad | Está atento a los sucesos del entorno que podrían impactar tanto en el proyecto en el que se encuentre trabajando como en la | Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo, si es necesario para el cumplimiento a las metas institucionales | Es capaz de cambiar su opinión ante otros argumentos, reconoce que los puntos de vista de los demás son válidos como los | Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | organización en su totalidad | establecidas | suyos | |
| Perseverancia | Realiza capacitaciones en las diferentes estrategias definidas por la institución para la operación de los programas | Aplica la motivación en las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos | Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas | No se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas |
| Iniciativa | Vigila la cobertura de los programas y de ser baja, realizar acciones que permitan recuperar esa cobertura | Consigue comprometer a otros e tareas extras, actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas | Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados | Cumple los plazos para la presentación de informes |
| Desarrollo estratégico | Diseña una proyección de las posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo | Utiliza herramientas nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la institución | Realiza visitas a las unidades para aplicar los instrumentos de seguimiento de acuerdo a los estándares definidos dentro de cada programa | Promueve acciones de desarrollo |
| Capacidad de entendimiento | Comprende los intereses de los demás, modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización, y los ayuda a resolver problemas que le plantean o el mismo observa | Percibe los problemas, sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades | Tiene en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico de su comportamiento y explicar sus conductas | Está atento a las necesidades de los colaboradores y usuarios de la institución para intentar buscar una solución y satisfacer sus necesidades |
| Capacidad de planificación y de organización | Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, | Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional. | Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y | Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, controla la calidad del trabajo |

| | | | | |
|-------------------------------------|--|---|---|--|
| | mecanismos de coordinación y verificando información para la aprobación de diferentes proyectos, programas y otros | | responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal. | |
| Orientación a los resultados | Busca claridad de sus funciones, tareas y responsabilidades | Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos fijándose para sí y para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar | Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos | Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo |
| Responsabilidad | Excelencia en el trabajo a realizar. Tiene amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable. | Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo | Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado | Posee buena capacidad de discernimiento (juicio); comparte el conocimiento profesional y la experiencia; demuestra constantemente interés por aprender |
| Pensamiento analítico | Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos, logrando descubrir problemas que no habían sido detectados | Reúne, revisa y comprende información compleja, necesaria para identificar o solucionar problemas | Examina información y establece relaciones entre las diferentes partes de un problema | Corrige problemas basándose en el análisis de información que le suministran |

Fuente: Sosa (2021)

3) Selección de Evaluadores

Posibles Evaluadores:

- Clientes internos: es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se concibe como integrada por una red interna de proveedores y clientes.
- Pares: empleado en una misma línea jerárquica, con las mismas o similares funciones y responsabilidades.
- Jefe directo: persona responsable de un área o un grupo de empleados, con el fin de alcanzar objetivos departamentales y organizacionales.
- Subordinado: empleado con funciones y responsabilidades del cargo asignado, dependiente del jefe directo.
- Auto evaluación: empleado encargado de desarrollar la evaluación, de forma responsable, ética y con espíritu de auto corrección.

4) Plan de actividades

Cuadro N° 19 Proforma de actividades de evaluación

| N° | Actividades | Duración | Responsable |
|-----------|---|-----------------|--------------------------|
| 1 | Difusión e introducción a la Evaluación | 10 min | Área de Recursos Humanos |
| 2 | Presentación y autorización de formato por Jefe Inmediato (personalizado) | 15 min | Área de Recursos Humanos |
| 3 | Aplicación de cuestionario CLIENTE INTERNOS (se determina el horario de mayor afluencia o visita) | 1 hora | Área de Recursos Humanos |
| 4 | Aplicación de cuestionario PARES | 45 min | Área de Recursos Humanos |
| 5 | Aplicación de cuestionario JEFE DIRECTO | 1 a 2 horas | Área de Recursos Humanos |

| | | | |
|----|--|-------------|--------------------------|
| 6 | Aplicación de cuestionario SUBORDINADO | 2- 3 horas | Área de Recursos Humanos |
| 7 | Aplicación de cuestionario AUTO EVALUACIÓN | 1 a 2 horas | Área de Recursos Humanos |
| 8 | Dinámica de fin de actividades en campo | 15 min | Área de Recursos Humanos |
| 9 | Recopilación, procesamiento y análisis de resultados obtenidos | 1 día | Área de Recursos Humanos |
| 10 | Presentación formal de resultados e informe situacional | 1 hora | Área de Recursos Humanos |
| 11 | Planteamiento de propuesta de mejoras según resultados | 1 a 2 horas | Área de Recursos Humanos |

Fuente: Sosa (2021).

5) Desarrollo de actividades

- Difusión e introducción a la evaluación: consiste en brindar una charla introductoria a los trabajadores, como modo de presentación tanto del personal como del modelo de evaluación a aplicarse. Constituye un elemento importante para demostrar las buenas intenciones de evaluar el desempeño laboral.
- Presentación y autorización de formato por jefe Inmediato: en esta etapa el encargado presenta los formatos de cuestionario que se aplicarán, así como el cronograma de actividades a desarrollarse luego de que sean autorizados por la Gerencia de Cheese House C.A.
- Aplicación de cuestionarios: esta actividad se desarrolla por un periodo de dos (02) días, contando con la participación de todo el personal a cargo de la evaluación aplicándose el formulario de evaluación de desempeño por competencias.
- Desarrollo de la dinámica de cierre de actividades en campo: al culminar la aplicación de cuestionarios, se procede a realizar una dinámica de interacción con el objetivo de anular cualquier tensión creada a raíz de las evaluaciones aplicadas. Esta dinámica es rotativa, es decir, de acuerdo al ambiente

encontrado es el modo en el que se desarrolla.

- Recopilación, procesamiento y análisis de resultados obtenidos: luego de haber culminado con la etapa en campo, los evaluadores organizan toda la información mediante carpetas, y procedes a resumirla mediante un formato ya establecido y aprobado.
- Presentación formal de resultados y planteamiento de desarrollo de mejoras: esta actividad culmina con todo el proceso de evaluación, el responsable de la evaluación presenta los resultados mediante una escala gráfica, en la cual se detallan los aspectos sobresalientes tanto positivos como negativos; para finalmente recomendar qué acciones pueden ayudar a mejorar los puntos críticos del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cheese House

6) **Tabla de parámetro de calificación**

La siguiente tabla muestra los parámetros de calificación obtenidos del formulario de evaluación de desempeño por competencias que será aplicado a los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.:

Cuadro N° 20 Tabla de parámetros de calificación

| Categoría | Rango de Puntajes | Descripción De Rango |
|------------------|--------------------------|--|
| Excelente (4) | 76-100 | 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. La contribución individual se cumplió, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyo un logro excepcional y supero lo esperado. |
| Aceptable (3) | 51-75 | Todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas a 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. La contribución individual se cumplió y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno. |

| | | |
|------------------------|-------|--|
| Regular (2) | 26-50 | Algunas de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian ocasionalmente (se presentan algunas veces) y se manifiestan solo en algunas situaciones (existe poca consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado) La contribución individual se cumplió, pero solo se evidencian algunos de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente. |
| No desarrollada (1) | 0-25 | Ninguna o casi ninguna de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencio en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente nunca demostró las actuaciones intencionales. La contribución individual concertada no se cumplió, y el evaluado no hizo nada por cumplirla. |

Fuente: Sosa (2021).

7) Tabla de las categorías cualitativas y su correspondencia con escala cuantitativa

Cuadro N° 21 Tabla de las categorías cualitativas

| Categoría De Desempeño | Puntaje |
|-------------------------------|----------------|
| Excelente | Entre 76-100 |
| Aceptable | Entre 75-51 |
| Regular | Entre 50-26 |
| No desarrolla | Entre 25-0 |

Fuente: Sosa (2021).

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo el propósito de proponer un plan de evaluación de desempeño laboral y su incidencia en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A. Ubicada en Tocuyito, estado Carabobo; para tal fin se emplearon técnicas e instrumento que permitieron obtener los resultados de los objetivos planteados, de tal manera, se concluye:

- Como primer objetivo se diagnosticó el modelo de evaluación del desempeño laboral aplicado actualmente en la empresa Cheese House C.A, obteniendo que la empresa no ha realizado alguna evaluación a sus empleados, por lo que desconocen el al rendimiento de sus trabajadores, sin embargo, ha surgido inconvenientes que generan retrasos en el proceso de producción de la empresa. De forma que no se identificaron métodos ni técnicas apropiadas de evaluación del desempeño.
- Seguidamente se determinó el nivel de rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A.; siendo el mismo de nivel medio, dado a que se evidencio que no se emplean herramientas y metodologías adecuadas para llevar a cabo sus funciones dentro de la empresa, pero existe la comunicación que se afianza al rendimiento a través de habilidades empleadas para comprender situaciones difíciles y manejarla de forma adecuada, son reconocidos en su área por ser confiable y por sus habilidades, existe cooperación en el logro de los objetivos y se encuentran comprometidos en la búsqueda de logros de la empresa.
- Por último, se procedió a diseñar un método de evaluación de desempeño laboral por competencias que impacte en la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A., donde se realizó el formulario de valuación, cuantificando las competencias y descriptores de comportamientos para una mejor valorización del desempeño laboral, de tal forma que se evaluaran las competencias técnicas (grado A), competencias metodológicas (grado B), competencias sociales (grado C) y competencias participativas (grado D).

Por todo lo anteriormente expuesto se propuso implementar un plan de evaluación de desempeño laboral a través del método por competencias para mejorar la productividad de los trabajadores de la empresa Cheese House C.A, el cual debe ser aplicada desde la unidad de talento humano de la empresa, previa sociabilización del formulario propuesto para la evaluación de desempeño, el mismo permitirá dar a conocer tanto al evaluado como al evaluador la importancia de fortalecer el desempeño de cada trabajador. Así mismo, se comprueba a través del desarrollo de competencias y del logro de sus niveles. Se definen en términos de actitudes, valores o compromiso con la empresa y la motivación para alcanzar las metas, la verificación de cumplimiento de metas empresarial se realiza desde las evidencias físicas y magnéticas.

RECOMENDACIONES

Considerando la realidad observada en la empresa Cheese House C.A, y con la finalidad de sugerir acciones que puedan disminuir las debilidades existentes y mejorar las fortalezas presentes para el mejoramiento del desempeño laboral por competencias de los trabajadores, se propone tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La presente investigación recomienda a la empresa Cheese House C.A., tomar en consideración lo planteado en el estudio para evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores utilizando los métodos y técnicas más apropiadas, en este caso, empleando el método por competencia.
- Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral.
- Crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño con la finalidad de desempeñar sus funciones en las áreas de trabajo y así cooperar con los objetivos organizacionales siempre y cuando haciendo uso de las herramientas y metodologías más adecuadas para el mismo.
- De igual manera, se recomienda a las empresas aplicar nuevos modelos de evaluación por competencias para determinar más allá de una calificación alta o baja si hay un fortalecimiento o retroceso en los resultados obtenidos dentro de la evaluación del desempeño.

REFERENCIAS

- Balestrini, Miriam (2017). *Como se elabora el proyecto de investigación*. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Bohlander, G; Sherman, A. y Snell, S. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (Mexico, Thomson Learning, 12º Edición, 2001) 706 páginas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 8º Edi. Colombia: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I., (2014). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 10ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavacci, M. (2014). *Evaluación de Desempeño*, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración N° 143, FCE – Universidad Nacional de Cuyo. 17 páginas.
- Echeverría, B. (2009). *Hoja de ruta de la E.R.A. de las competencias profesionales. XIV Congreso*. Universidad de Huelva. Huelva, España.
- Figuroa (2018). *Factores que afectan el desempeño laboral de un grupo de colaboradores entre 20 y 25 años de edad que ascienden a un rango de jefatura por primera vez en su carrera*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista L. (2015). *Metodología de la investigación*. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Medina (2017), *Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. Chimbote 2017*. Universidad César Vallejo, Perú para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública.
- Mino y Flores (2009). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias, para la dirección de recursos humanos y administración del honorable consejo provincial de Pichincha*. Quito, Tesis de grado, Universidad Católica de Loja
- Moran (2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral para la empresa ECOSEGURO de la Ciudad de Babahoyo*. Tesis de grado. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador

Reyes (2018), *Evaluación del desempeño por competencias en el hospital Dr. Pedro García Clara*. Tesis de grado. Universidad Alonso de Ojeda, Venezuela

Rodríguez (2017), *Evaluación de desempeño y satisfacción laboral de los funcionarios adscritos a la contraloría municipal de los Guayos, período 2016* Tesis de grado. Universidad de Carabobo, Venezuela

Robbins (2014). *Comportamiento organizacional*. Prentice hall, México.

Strauss (2017). *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. Printice-Hall Inc. España.

Tamayo, y Tamayo (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª ed.). D F, México. Editorial: Limusa S.A.

Werther W. Jr.,Herth Davis.(2009), *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Arizona State University. Ed. Ing. Agustín Contin. España.

ANEXOS



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

Estimado señor

Gerente de Talento Humano

A continuación, se le presentan una serie de preguntas, cuya finalidad es recoger la información necesaria para la elaboración del trabajo de grado titulado:

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA CHEESE HOUSE C.A. UBICADA EN
TOCUYITO, ESTADO CARABOBO”.**

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizara para fines estrictamente académicos y mejora para la organización

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Gracias por su valiosa colaboración

Atentamente

Las Investigadoras

Anexo A.
Cuestionario

| Variable: DESEMPEÑO LABORAL | | | |
|--|---|-----------|-----------|
| Ítems | Dimensión: Modelo de evaluación del desempeño laboral | SI | NO |
| 1. | ¿En la empresa existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal? | | |
| 2. | ¿En la empresa Cheese House C.A., se le ha evaluado su Desempeño laboral? | | |
| 3. | ¿Usted conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño del trabajador en una empresa? | | |
| 4. | ¿La empresa reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador? | | |
| 5. | ¿Se le ha ofrecido una formación adicional de acuerdo al puesto de trabajo? | | |
| 6. | ¿Considera que se encuentran bien definidas sus funciones laborales? | | |
| Dimensión: Nivel de rendimiento laboral | | | |
| 7. | ¿Es reconocido por su habilidad para identificar diferentes situaciones en las políticas de la empresa y llamado por otros para colaborar en estas situaciones? | | |
| 8. | ¿Utiliza herramientas y metodologías para llevar a cabo sus funciones? | | |
| 9. | ¿Es reconocido en su área por ser confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y saberlas manejar? | | |
| 10. | ¿Copera con la empresa para el logro de los objetivos? | | |
| 11. | ¿Trata las necesidades de otras áreas con la misma dedicación con que trata las de su área? | | |
| 12. | ¿Usted se compromete en la búsqueda de logros compartidos privilegiando el interés del grupo por encima del interés personal? | | |

Fuente: Sosa (2021)

Anexo B

Tabla de Frecuencias

| PREGUNTAS | ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS | | ALTERNATIVA / PORCENTAJES | |
|------------------|-----------------------------------|-----------|----------------------------------|-------------|
| | SI | NO | SI | NO |
| 1 | 13 | 0 | 100% | 0% |
| 2 | 0 | 13 | 0% | 100% |
| 3 | 11 | 2 | 85% | 15% |
| 4 | 2 | 11 | 15% | 85% |
| 5 | 0 | 13 | 0% | 100% |
| 6 | 6 | 7 | 47% | 53% |
| 7 | 10 | 3 | 77% | 23% |
| 8 | 3 | 10 | 23% | 77% |
| 9 | 9 | 4 | 69% | 31% |
| 10 | 13 | 0 | 100% | 0% |
| 11 | 13 | 0 | 100% | 0% |
| 12 | 13 | 0 | 100% | 0% |

Fuente: Sosa (2021)