



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
TRIPOLIVEN C.A. MORÓN - EDO CARABOBO**

Autor(as): Reyes, Luisbel
Rodríguez, Karin

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
TRIPOLIVEN C.A. MORÓN - EDO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales

Autores(as): Reyes, Luisbel
Rodríguez, Karin

Tutor(a): Lic. Machado, Mary

San Diego, Marzo de 2018



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

San Diego, de 2018

ACTA DE REVISIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TRIPOLIVEN C.A. MORÓN - EDO CARABOBO”**, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Nombre Tutor Académico

Firma

Fecha

Lic. Mary Machado

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
LISTA DE CUADROS		v
LISTA DE GRÁFICOS.....		vi
RESUMEN INFORMATIVO		vii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
	EL PROBLEMA	
I	3
	1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
	1.2. OBJETIVOS	9
	1.3. JUSTIFICACIÓN	9
	MARCO TEÓRICO	11
II	2.1. ANTECEDENTES	11
	2.2. BASES TEÓRICAS	15
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	18
	MARCO METODOLÓGICO	20
III	RESULTADOS	24
IV	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
V	5.1. CONCLUSIONES	46
	5.2. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS		49
	Impresas.....	49
	Electrónicas	50
ANEXOS		

A. CUESTIONARIO	51
-----------------------	----

LISTA DE CUADROS O TABLAS

CUADRO TABLAS	CONTENIDO	pp.
1	Cuadro nº 1	25
2	Cuadro nº 2	26
3	Cuadro nº 3	27
4	Cuadro nº 4	28
5	Cuadro nº 5	29
6	Cuadro nº 6	30
7	Cuadro nº 7	31
8	Cuadro nº 8	32
9	Cuadro nº 9	33
10	Cuadro nº 10	34
11	Cuadro nº 11	35
12	Cuadro nº 12	42
13	Cuadro nº 13	45
14	Cuadro nº 14	46

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

		CONTENIDO	
GRÁFICO			pp.
FIGURA			
		Grafico nº 1	
1		25
		Grafico nº 2	
2		26
		Grafico nº 3	
3		27
		Grafico nº 4	
4		28
		Grafico nº 5	
5		29
		Grafico nº 6	
6		30
		Grafico nº 7	
7		31
		Grafico nº 8	
8		32
		Grafico nº 9	
9		33
		Grafico nº 10	
10		34
		Grafico nº 11	
11		35



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

HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TRIPOLIVEN C.A. MORÓN - EDO CARABOBO

Autor(a): Reyes Luisbel
Rodríguez Karin

Tutor(a): Lic. Mary Machado
Fecha: Marzo de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo general proponer las herramientas para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo, se enmarca bajo la modalidad de trabajo de campo, y proyecto factible, ya que mediante un diagnóstico se darán posibles soluciones a aplicar de acuerdo a las necesidades; consta de tres (III) fases, Fase I. diagnóstico de la situación actual del departamento administrativo con relación al desempeño y la productividad, Fase II. Describir las necesidades del departamento administrativo para el instrumento de Evaluación idóneo de la productividad, Fase III. Diseño de las estrategias para obtener posibles soluciones y/o recomendaciones del desempeño de la productividad. Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se tiene la observación directa, el cuestionario y la encuesta. La población será el departamento administrativo de la empresa TRIPOLIVEN C.A. el cual consta de dos (02) analistas y un (01) gerente de administración, por ser una muestra pequeña y finita la unidad de análisis de estudio será la totalidad de las personas que desempeñan su rol en dicho departamento. Se planteará, luego de conocer las necesidades y el estado actual de la organización, unas estrategias basadas en la aplicación de la herramienta

de evaluación de desempeño que más convenga según sea el caso para mejorar los niveles de productividad dentro de la misma.

Descriptor: Evaluación de desempeño, productividad.

INTRODUCCIÓN

El capital humano es el factor de producción más importante de una organización, a medida que éste incrementa sus conocimientos crecerá su potencial por ello es importante invertir en el desarrollo de la fuerza laboral. Una organización debe tomar el tiempo para gestionar el capital humano para que se alinee con sus metas u objetivos hacia los cuales se dirige la actividad de la misma.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas de los recursos humanos más de moda en los últimos tiempos, y es que la importancia que tiene esta herramienta no debe menospreciarse, ya que es mayor de lo que pudiera parecer, pues tiene un efecto doble: por un lado, es uno de los mecanismos que tiene la empresa para medir la productividad de sus trabajadores, que al fin y al cabo son el principal activo que una empresa puede tener; por otro lado, es una herramienta que ayuda al propio trabajador a conocerse mejor a sí mismo, sus fortalezas y debilidades, lo que sabe hacer bien y lo que no, y lo que es más importante, cómo poder orientarse a corregir lo que no se hace bien.

En definitiva, por medio de esta herramienta se realiza una revisión de todo lo que el empleado hace en la empresa, estableciendo como estándares lo que cada organización exija según el puesto de trabajo, por tanto, se pone en conexión tanto a empleados como a supervisores, que por medio de un proceso continuo de feedback conseguirán mejorar la calidad del desempeño y de sus relaciones laborales.

Como efectos positivos de esta constante comunicación y actualización, el empleado podrá estar al día de cómo está realizando sus tareas, de manera que esta retroalimentación le sirva de ayuda para detectar sus debilidades y mejorar todo lo que sea posible. Asimismo, esta herramienta también tiene un efecto favorable en la motivación y el refuerzo de las actitudes positivas de los empleados debido a que sus esfuerzos y resultados se ven reconocidos. En virtud de lo antes expuesto, queda

demostrada la relevancia de este instrumento en el seno de una organización empresarial, y es por el interés que suscita, en todas las instancias del organigrama de la empresa.

Sin embargo, el concepto de evaluación del desempeño se ha ido desarrollando y evolucionando a lo largo de los tiempos, desde su aparición en Estados Unidos durante la primera mitad del siglo pasado hasta nuestros días; distinguiéndose tres etapas: una primera concepción de los años cincuenta, una segunda etapa que se inició a principios de los ochenta, y una tercera y última etapa que se corresponde con la actualidad. En cada etapa el enfoque que se le da al concepto varía, y por tanto, su finalidad última también. A continuación se presenta la estructura de la investigación, la cual consta de cinco capítulos:

Capítulo I, acá se plantea el problema de investigación, seguido del objetivo general así como los objetivos específicos, finalmente se presenta la justificación de la investigación.

Capítulo II, tal capítulo contiene los antecedentes o investigaciones que guardan relación con este estudio, las bases teóricas que sustentará la información presentada y finaliza con la definición de términos de básicos.

Capítulo III, por otra parte, está conformado por el tipo de investigación, nivel de la investigación, diseño de la investigación, las fases de la investigación, y por último población y muestra.

Capítulo IV, dicho capítulo está constituido por las técnicas e instrumentos de recolección de datos, lo que comprende encuestas y sus respectivos análisis.

Capítulo V, y último, expone las recomendaciones dadas como conclusión y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido al crecimiento desmedido del mercado global y a los avances tecnológicos que han venido surgiendo en los últimos tiempos, las organizaciones de hoy en día suelen olvidar la gran importancia que tiene su recurso humano; descuidando así la atención que a este hay que brindarle. El éxito de cualquier organización depende básicamente de su recurso humano, por ende es necesario conocer todos aquellos aspectos de este que puedan ayudarnos a trabajar reforzando fortalezas y disminuyendo todas aquellas desventajas que estén presentes.

En tal sentido, las estructuras organizativas están compuestas por personas y dependen de la participación de ellas para avanzar, alcanzar sus objetivos o metas, tanto las organizaciones públicas como privadas cuentan con un capital humano en el cual se poseen metas, objetivos a alcanzar a un corto, mediano o largo plazo. Siendo vital para el logro de estos que las mismas logren que sus miembros trabajen de forma integrada, para así satisfacer las necesidades del conjunto conformado por la empresa, trabajadores y sociedad. Para alcanzar la efectividad, se deben sortear una serie de problemas o situaciones que se pueden presentar en las organizaciones logrando afectar la estrategia y/o planes trazados.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización se obtiene información para la toma de decisiones, si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Se debe tener presente que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento

para juzgar o sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa.

La finalidad que tiene la evaluación de desempeño es corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados respecto a los objetivos previamente establecidos, mediante esta herramienta se logra permitir al evaluado conocer, contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar, poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuando eficazmente a la persona con el puesto de trabajo, logrando conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento, reclutamiento y selección de personal, permiten que el desarrollo de recurso humano requiera información sistemática, documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Por otra parte, las personas son el motor principal de las organizaciones, de allí que el rol o papel que debe jugar el departamento de gestión humana es multifuncional o multipropósito: no solo es crear, mantener y desarrollar equipos de trabajo o grupos de trabajo, con habilidades y destrezas que conlleven a alcanzar y/o lograr las metas u objetivos de la organización, sino condiciones de trabajo adecuadas, que permitan la satisfacción plena de los trabajadores y éstos alcancen los objetivos personales. Es decir, debe generar una actitud de compromiso en todos los miembros (sentido de pertenencia) con la organización.

En Latinoamérica se ha comprobado que la evaluación del desempeño es una herramienta que ha brindado generosos resultados en aquellos gobiernos locales del mundo que la han llevado a la práctica. La evaluación de desempeño, que apenas inicia en México además de ser una obligación legal para entes públicos, ayuda a las entidades administrativas gubernamentales a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios públicos que brindan a la sociedad, a través de la recopilación, análisis y

aplicación de información generada por el proceso de evaluación. Facilita la revisión de los procesos internos, apoya en la maximización de recursos, ayuda en la elaboración de políticas financieras, operativas y económicas más redituables para la sociedad.

Tal herramienta contribuye al mejoramiento del ejercicio laboral de los trabajadores de la organización. Así mismo, constituye una herramienta clave para la gestión de recursos humanos ya que sus resultados se pueden utilizar como base relevante para la toma de decisiones en diferentes ámbitos como: compensación, detección de necesidades de adiestramiento, decisiones estratégicas de personal, detectar fallas en el diseño de puestos.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, este debe ser válido, confiable y efectivo, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño para que los empleados cubran las necesidades que se les presentan y proporcionar retroalimentación al personal. Asimismo, debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso logrando obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo y castigarlo si el resultado es malo.

En efecto, para un buen desenvolvimiento laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas dentro del puesto que ocupan así como los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, las normas a seguir, los objetivos que deben cumplir, además la organización ofrecerá la más certera y precisa información para que el trabajador lleve a cabo su labor.

La mejor forma de mantener un equilibrio en cuanto al desempeño laboral por parte de los trabajadores es motivarlos constantemente, para ello, se pueden utilizar diferentes técnicas como, realizar un plan motivacional que involucre a todo el capital humano tomando en cuenta que los haga sentir parte importante de las gestión de la organización, suministrarle información en cuanto a los valores que tiene la empresa para que todos los integrantes de la misma se sientan familiarizados, además es

importante delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos y ofrecer un buen clima laboral.

Para saber que técnica aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador, el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, los objetivos y las metas de la organización, posterior a esto se debe actuar en consecuencia, estudiar cada una de estas para luego aplicar la conveniente y obtener una posible solución.

Cabe destacar, que el avance de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores, a mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad, es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral es evidente entonces, que las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas por sus patronos. La cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico en la organización, lo que obliga a que se comprenda el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Se sugiere por ejemplo, que las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión.

Hoy en día, las empresas atraviesan un proceso de transformación basado en la concepción que orienta al mercado, con la cual el entorno económico se rige por un nuevo modelo de competitividad que exige flexibilidad en los parámetros de producción. Una inapropiada planificación de productividad, no tener claramente definidos los objetivos organizacionales puede traer a la empresa problemas graves a corto y largo plazo como lo pueden ser, daño en la imagen de la empresa, ambiente laboral tenso, escasa calidad en los servicios, menor satisfacción de los trabajadores, problemas departamentales, mal manejo de los instrumentos y equipos así como también mala ejecución de los procesos productivos, entre otros.

Concretamente, se puede señalar, que entre las principales causas de las debilidades organizacionales en las empresas Venezolanas es que éstas son consideradas simplemente como un medio racional, el cual es utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Además, que hay una ausencia de liderazgo que es capaz de realizar los cambios que se requieren para modificar las estructuras

administrativas pasándolas de rígidas a flexibles, transformándolas en innovadoras, dinámicas, interpretadoras de su rol ante las exigencias de su escenario, entorno.

En tal sentido, los principales errores recaen en la falta de formación de personal que pueda cumplir las exigencias actuales de un mercado global altamente competitivo, acarreando falta de cultura de calidad y ambientes pocos productivos en las empresas. Esta falta de formación incluye a los gerentes actuales, quienes lamentablemente no se preparan para adquirir la madurez, experiencia y fortaleza de conocimientos que la situación actual exige. Aunado a esto está la poca capacidad que tienen la mayoría de las pequeñas y medianas industrias de adquirir tecnología de avanzada, bien sea por lo elevado de los costos o por falta de visión de los gerentes o quienes tienen a su cargo el desarrollo de la empresa.

Ahora bien, en la actualidad se observa un descontrol organizacional debido a la poca aplicabilidad de los procesos necesarios y requeridos en el departamento administrativo de la empresa TRIPOLIVEN C.A., es importante resaltar que quienes ejecutan las actividades del cargo dentro de la organización no cumplen con los procedimientos establecidos, y muchas veces abandonan ciertas actividades dejándolas inconclusas, generando un clima laboral tenso lo que trae como consecuencia atraso a la organización.

El déficit de personal es notorio dentro de este departamento, lo cual evidentemente es un elemento determinante en cuanto a la productividad y desempeño de los trabajadores, ya que la sobrecarga de trabajo no permite que las tareas sean realizadas adecuadamente, reduciendo así la eficiencia de los trabajadores y afectando hasta su comportamiento dentro de la organización. Es necesario mencionar que, este departamento posee altos niveles de trabajo, resultando imposible de realizar eficientemente si no se goza del personal suficiente para dividir las tareas de manera adecuada y cada persona dentro del departamento lleve a cabo su labor de manera eficaz.

Por ello, resulta indudable la gran necesidad de proponer una estrategia donde se aplique una herramienta de evaluación de desempeño del departamento de administración, ya que por medio de esta se puede medir el rendimiento personal y clima organizacional, así como también la motivación y grado de compromiso que poseen cada uno de los trabajadores para así hacer que los objetivos, productividad y metas trazadas se lleven a cabo en conjunto con la empresa. Esto se realiza por medio de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil calificar y/o medir el desempeño. Tal medición aumenta la solución objetiva y constructiva de los problemas, así como también deja en evidencia las oportunidades de mejora que existan en el área.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué herramienta de evaluación de desempeño permitirá medir la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón – Edo. Carabobo?.

1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la Herramienta para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar la situación actual del departamento administrativo con relación al desempeño y la productividad.
- ✓ Describir las necesidades del departamento administrativo para el instrumento de Evaluación idóneo de la productividad.
- ✓ Diseñar las estrategias para obtener para posibles soluciones y/o recomendaciones del desempeño de la productividad.

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La finalidad de la presente investigación consiste en analizar los métodos, estrategias y el enfoque sobre la concepción de la función en relación con la evaluación del desempeño en las organizaciones, que puedan permitir el cambio en las tareas a desarrollar por el trabajador en el cargo que desempeña, exponiendo nuevas estrategias de evolución y cambio que puedan mejorar la producción de la empresa.

Por consiguiente el análisis expone la evaluación del sistema del desempeño, los enfoques, los métodos, y las prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes, las nuevas funciones de recursos humanos, obteniendo conocimientos y así adquirir mediciones claves de evaluación tomando como

referencias estas opiniones para aplicar los ajustes necesarios de tal forma que la organización logre contar con un sistema de evaluación acorde con las funciones.

Es importante agregar que, desde hace algún tiempo los trabajadores son menos capacitados para ocupar aquellos cargos donde se necesita un personal calificado y capacitado para así cumplir con las necesidades del mismo. La función de recursos humanos no siempre se ha mantenido con el ritmo de su entorno empresarial, dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrentan las compañías.

De esta manera, se tiene que estas funciones que desempeña el departamento de recursos humanos son las que debido al mal manejo de los recursos organizacionales, han tenido como consecuencia la pérdida de la confianza y de la credibilidad necesaria para influir en las decisiones, sobre cuestiones empresariales relacionado con el capital humano que conforma la esta organización.

Este estudio permitirá a la empresa TRIPOLIVEN C.A. conocer las opiniones del sistema de evaluación de desempeño, las funciones del departamento de recursos humanos, tomando como referencia estos resultados para aplicar los ajustes necesarios de tal forma que la organización logre contar con un personal calificado que se adapte acorde a las funciones de cada área y lograr que el departamento administrativo funcione de manera idónea y actué en su rol, orientado en el logro del objetivo original de dicho sistema para la institución.

Por último, es conveniente anotar que la investigación es de gran importancia para la universidad José Antonio Páez ya que esta servirá de material de apoyo documental a los estudiantes que requieran información en el área. Se podría resumir a continuación, que este análisis radica esencialmente de las prácticas empresariales y en la acción de revisar el proceso de gestión de la evaluación de desempeño dentro de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES.

Según, Arias (2004), el proyecto de investigación se refiere:

A todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (p. 36).

Cancinos (2015), egresada de la universidad Rafael Landivar, realizó una investigación titulada: **“Selección de personal y desempeño laboral”**. Las organizaciones modernas se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, siendo parte de estos la selección de personal, que ayuda a predecir el desempeño laboral. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, el estudio fue realizado en un ingenio azucarero ubicado en San Andrés Villa Seca Retalhuleu, con 36 colaboradores del área semiadministrativa, con menos de seis meses de haber sido contratados. La investigación realizada es de tipo cuasi experimental, los instrumentos utilizados fueron una escala de Likert para establecer el nivel de efectividad del proceso de selección y una escala de satisfacción gráfica para el nivel de desempeño de los colaboradores. Se estableció que el nivel de efectividad del proceso de selección de personal es de 71.15%, y el nivel de desempeño de los colaboradores se encuentra en un rango aceptable. Estos resultados se establecen mediante el procedimiento estadístico de significación y fiabilidad de proporciones. Se presentan, interpretan y discuten los datos obtenidos, se determina la relación existente entre selección y desempeño laboral, se concluye que al mejorar el proceso de selección también aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores. Se recomienda utilizar

técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de los candidatos y se propone un programa de fortalecimiento con psicometría, entrevista profunda y aplicación de la evaluación de desempeño de manera periódica.

La selección de personal es aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, mediante esta investigación se logra visualizar la gran importancia que es realizar de manera idónea la selección de personal para lograr obtener un buen desempeño laboral y manteniendo la productividad de la organización estable.

González y León (2013), egresados de la Universidad José Antonio Páez, realizaron una investigación titulada **“Evaluación del desempeño por competencia para los trabajadores (as) con discapacidad que laboran en la empresa Papeles Venezolanos C.A, ubicada en municipio Guacara, Edo. Carabobo”**. La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de evaluación de desempeño por competencias que se ajusten a los trabajadores con discapacidad a la empresa Papeles Venezolanos C.A para llevarse a cabo como proyecto factible, con un diseño de campo que abarco un plan de trabajo dividido en tres fases relacionadas con los objetivos específicos: Fase I: Diagnosticar la situación actual de la organización en cuanto al proceso de evaluación de desempeño por competencia de trabajadores (as) con discapacidad, Fase II: Identificar los aspectos claves que debe tener el proceso de evaluación aplicable a los trabajadores (as) con discapacidad y la Fase II: Diseñar un modelo de evaluación del desempeño por competencias que se ajuste a los trabajadores con discapacidad de la empresa Papeles Venezolanos C.A, ubicada en el municipio Guacara, Edo. Carabobo la población fue de cien (100) se tomó la muestra representativa de diez (10) trabajadores; en cuanto a las técnicas de recolección de datos se aplicaron la encuesta y la entrevista. Lo cual ha permitido estructurar un modelo de evaluación por competencia dirigido a los trabajadores de discapacidad.

Este trabajo de grado aporta a nuestra investigación la importancia de las personas con discapacidad en las organizaciones y lo relevante que es evaluar su

desempeño, identificando los aspectos claves para hacer posible y aplicable dicha herramienta. Es necesario mencionar, que la inclusión de las personas con discapacidad en el área laboral ha logrado ser un cambio socio-culturales a nivel global que han generado un mayor impacto actualmente en las estructuras empresariales del mundo. El trabajo para personas con discapacidad se ha venido fortaleciendo con el pasar del tiempo, incluso para ello se han implementado nuevas opciones dependiendo de su capacidades.

García (2013), egresado de la Universidad de Oriente, realizó una investigación titulada: **“Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano basado en competencias para el área sustantiva del instituto nacional de turismo (INATUR)”**. En la investigación se planteó abordar el tema de la evaluación del desempeño del recurso humano que labora en el área sustantiva del Instituto Nacional de Turismo (INATUR), analizado desde una perspectiva de sus competencias, en el marco de la presentación de una propuesta orientada a mejorar sus condiciones. En este contexto, el estudio se justificó en atención a los aspectos relacionados con la importancia que tiene para una institución de naturaleza pública como es el INATUR, que su personal se desempeñe en las mejores condiciones, pues ello redundaría en el logro de sus objetivos institucionales. Desde el punto de vista metodológico fue un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en una revisión documental; la población estuvo integrada por el personal fijo y contratado, en total 84, tomándose de allí una muestra estratificada de 45 personas. Se manejó como instrumento para la recolección de datos el cuestionario. Al término de la investigación, la autora arribó a la consideración concluyente de que el sistema de evaluación del desempeño aplicado al área sustantiva del INATUR no contribuye a facilitarle al personal aspectos importantes que derivan de una adecuada evaluación por lo cual se le recomendó principalmente asumir la propuesta de diseño de un plan para la evaluación por competencias del recurso humano del área sustantiva del INATUR, la cual fue presentada como objetivo de la presente investigación.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. El principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Esta investigación explica que mediante la evaluación de desempeño se logra que su personal labore en las mejores condiciones, pues ello redundaría en el logro de sus objetivos institucionales es importante mencionar que esta una herramienta constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización para la mejora de la productividad.

Uría (2012), egresado de la Universidad Técnica de Ambato realizó una investigación titulada: “**Incidencias en el Desempeño Laboral de los Trabajadores**”. La presente investigación fue realizada en la empresa ÁndelasCíaLtda, el objetivo de la siguiente investigación de talla, un análisis de todos los aspectos relacionados al desempeño laboral de los trabajadores, con la finalidad de proponer alternativas de mejora, que sirvan de guía a los directivos de la empresa, para fomentar un ambiente laboral agradable y motivador para sus trabajadores, y de esta manera incrementar su desempeño laboral, haciendo una propuesta donde promuevan e incrementen el desempeño laboral de los trabajadores de ÁndelasCíaLtda, con su respectivo proceso de elaboración y a su vez las actividades, recursos, tiempos y costos que permitan la implementación del mismo como una herramienta de gestión empresarial.

Es importante destacar lo fundamental que es la evaluación de desempeño dentro de las organizaciones, el aporte de esta investigación nos facilitara tener mejores conocimientos en la práctica del tema, ya que mediante ella se logran detectar diversos factores que pueden afectar el desempeño laboral de las personas dentro de la empresa, para el buen desarrollo y productividad de los trabajadores.

Mejía (2012), egresada de la universidad Rafael Landívar realizó una investigación titulada: “**Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales**”. La presente investigación fue realizada en una empresa call center de la ciudad de Quetzaltenango, el estudio fue realizado con agentes de servicio telefónico.

El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales en agentes de servicio telefónico, en el proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

Mediante la evaluación del desempeño, este autor aporta a nuestra investigación información necesaria para la toma de decisiones de una organización, evidentemente mediante esta herramienta se adquieren resultados que sean tanto positivos o negativos, es importante mencionar que, mediante un buen desempeño laboral del capital humano la organización fluye de manera positiva logrando aumentar la producción de la misma.

2.2 BASES TEÓRICAS

Según Tamayo (2001:95) las define así: “cuando el investigador selecciona los elementos que a su inicio son representativos, esto influye en que lo que se quiere estudiar, exige un conocimiento previo para sustentar lo que se investiga”

2.2.1 Evaluación de desempeño.

Chiavenato (2009), describe la evaluación del desempeño del talento humano como:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su

potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (p. 16).

Por otra parte, Morales (2009), afirma la evaluación de desempeño es:

Un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual. (p. 32)

2.2.2. Desempeño Laboral.

Chiavenato (2000:2), lo define como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

2.2.3 Habilidades e influencia en el Desempeño Laboral: en tal sentido Bittel (2000), señala que el desempeño.

Es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. (p. 08)

2.2.4 Factores del Desempeño Laboral.

Ghiselli (1998:14), señala “cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse”

2.2.5 Productividad.

Según Martínez (2007) la productividad es:

Un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.(p.16)

2.2.6 Clima Organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere al:

Ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (p.48)

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Desempeño: es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización.

Estrategia: es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles.

Evaluación: se denomina evaluación al proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Función: se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido

Método: es un modo, manera o forma de realizar algo de forma sistemática, organizada y/o estructurada. Hace referencia a una técnica o conjunto de tareas para desarrollar un quehacer.

Meta: es un resultado deseado que una persona o un sistema imagina, planea y se compromete a lograr: un punto final deseado personalmente en una organización en algún desarrollo asumido.

Objetivo: es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Proceso: es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación titulada “Herramienta Para La Evaluación Del Desempeño De La Productividad Del Personal Administrativo De TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo” se enmarca bajo la modalidad de Trabajo de Campo ya que está orientado a resolver un problema planteado o a satisfacer las necesidades en una institución.

Por otra parte, la investigación es de carácter proyecto factible, ya que luego de aplicado la técnica y el instrumento de evaluación se planteará una posible solución mediante una evaluación de desempeño, en pocas palabras, se elaborará una propuesta viable, destinada a atender necesidades específicas a partir de un diagnóstico.

Del mismo modo, Arias (2006:34), señala que “un proyecto factible se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.

3.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a desarrollar será de carácter descriptiva ya que el objetivo de la misma consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Según Arias (1999:24), la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo esta poyado en una investigación de campo, debido a que existen una serie de datos que se deben analizar de manera sistemáticos, bien sea para explicarlos, describirlos o explicar sus causas, haciendo uso de métodos característicos de cualquier enfoque de investigación conocida.

En el mismo sentido, Arias (1999:31), expresa que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

3.4 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Fase I. Diagnóstico de la situación actual del departamento administrativo con relación al desempeño y la productividad.

Para llevar a cabo esta fase es necesario utilizar algunas técnicas e instrumentos que permitan recabar la información. En tal sentido, Arias (2006:67), define lo siguiente, “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información”. En cuanto a los instrumentos, el autor citado anteriormente afirma que: “son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. Por otra parte, como instrumentos tenemos los formatos de cuestionarios y guías de entrevistas. Hurtado (2000:164), expone “la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.”

Debido a la naturaleza de la investigación, la técnica idónea será la observación directa, ya que para realizar un primer diagnóstico global, se debe observar de manera objetiva la realidad de la organización y más aún del departamento objeto del estudio. Según Tamayo (2007:143), la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger sus propios datos mediante su propia observación”.

Por otra parte, el instrumento será el cuestionario, el cual será aplicado al departamento de administración de la empresa TRIPOLIVEN C.A. con el fin de conocer más a fondo, con exactitud cómo se sienten los trabajadores con el sistema actual de trabajo y analizar así como esto directa o indirectamente influye en la productividad de dicho departamento, y/o de la totalidad de la organización. Para Gómez (2006:25), “el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”.

Fase II. Describir las necesidades del departamento administrativo para el instrumento de Evaluación idóneo de la productividad.

En esta fase se requiere determinar la cantidad de personas a la cual se aplicaran las técnicas e instrumentos. Para ello, es necesario contar con una población y muestra. Al respecto, Arias (2004:81), expresa que: “la población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis, y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”.

En la presente investigación la población, está comprendida por el personal que labora en el Departamento de Administración de la empresa TRIPOLIVEN C.A., área ocupada por dos (2) analistas y un (1) Gerente de Administración.

Según Tamayo Y Tamayo (1997:20), la muestra es “el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico”.

La muestra que en esta investigación servirá como objeto de estudio serán las dos (2) analistas que conforman el Departamento de Administración de TRIPOLIVEN C.A.

Fase III. Diseño de las estrategias para obtener posibles soluciones y/o recomendaciones del desempeño de la productividad.

En esta tercera y última fase, se procede a diseñar aquellas acciones que van a permitir proponer estrategias con las posibles soluciones del problema, el cual en este

caso es la relación que tiene el aplicar evaluaciones de desempeño y la productividad del área.

A la organización le resulta oportuna la aplicación de una de herramienta de evaluación del desempeño para medir los resultados empresariales, optimizar las capacidades personales y profesionales de sus trabajadores, comprobar la eficacia de los procesos de selección y el grado de adecuación de las personas a los puestos de trabajo, validando así las decisiones sobre personal que se tomen, pues si los empleados fallan podría ser necesario revisar dichos procesos, y por otra parte, podrá detectar las necesidades de formación de los individuos, descubriendo oportunidades de mejoras e irregularidades en la actuación de los empleados, que podrían deberse a una deficiente formación o preparación para el puesto y que podrían arreglarse fácilmente instruyendo a los mismos de acuerdo a los objetivos, metas, misión y visión de la organización.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual del departamento administrativo con relación al desempeño y la productividad.

El diagnóstico de la situación actual que presenta el departamento administrativo de la empresa en estudio con relación al desempeño y la productividad se realizó mediante la técnica de la observación directa.

Con base a lo anterior, el análisis final de esta técnica aplicada, permitió conocer que el personal desconoce las metas de la empresa, se evidencio la sobrecarga de trabajo en cuanto a la ejecución de las tareas del área administrativa lo cual es producto del déficit de personal, en ocasiones el abandono al puesto de trabajo por parte de los empleados, desmotivación y falta de supervisión, generando así, un clima laboral tenso.

4.2. Fase II. Describe las necesidades del departamento administrativo para el instrumento de Evaluación idóneo de la productividad.

En la presente investigación la muestra objeto de estudio, estuvo comprendida por los dos (2) analistas que laboran en el Departamento de Administración de la empresa TRIPOLIVEN C.A. A quienes se aplicó un cuestionario a fin de describir las necesidades de la unidad en estudio respecto a la evaluación de la productividad y desempeño laboral. Por lo tanto, como parte del análisis de resultados se presenta un resumen de los ítems, asimismo los resultados parciales reflejado mediante cuadros y gráficos sectoriales:

Ítems 1. ¿El jefe inmediato motiva a sus subordinados al ejecutar su trabajo?

Cuadro 1. Motivación del supervisor

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%

Total	2	100%
--------------	----------	-------------

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

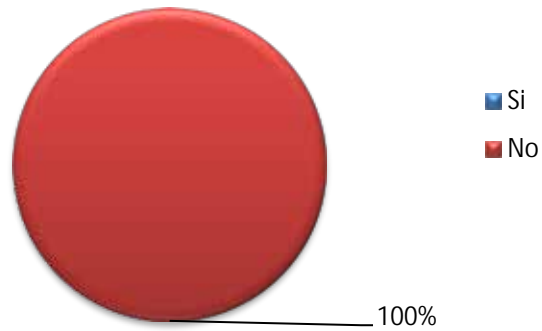


Gráfico 1. Motivación del supervisor

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Con base a los resultados obtenidos se determinó que el 100% de los encuestados opinó que el supervisor no los motiva para ejecutar su trabajo. Estos datos confirman que el personal se encuentra desmotivado por la falta de acciones por parte del jefe inmediato. Por lo tanto, el personal no se siente a gusto, no muestra pertenencia ni satisfacción laboral lo que puede influir en el desempeño y la productividad.

Ítems 2. ¿Se evalúa la capacidad de resolver problemas en el área de trabajo?

Cuadro 2. Capacidad de resolver problemas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

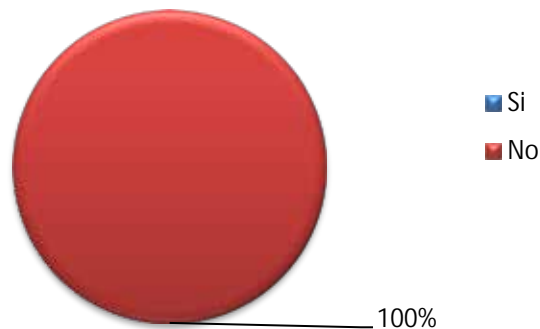


Gráfico2. Capacidad de resolver problemas

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Con respecto a los resultados obtenidos se establece que el 100% de los encuestados opinó que no se evalúa la capacidad de resolver problemas en el área de trabajo. De esto se puede inferir que el personal desconoce si su capacidad de resolución y toma de decisiones es tomada en cuenta y si son efectivos en esta competencia.

Ítems 3. ¿Existe un feedback entre el jefe inmediato y los empleados?

Cuadro 3. Presencia de feedback

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

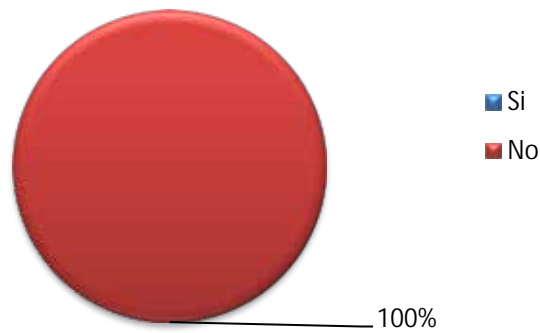


Gráfico3. Discusión de resultados

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos se determinó que el 100% de los encuestados opinó que no existe un feedback periódicamente con el jefe del área. Esto permitió evidenciar que no se realiza la realimentación necesaria para que el personal conozca su desempeño y productividad.

Ítems 4. ¿El departamento de recursos humanos en conjunto con el jefe inmediato evalúa el desempeño de los empleados?

Cuadro 4. Evaluación de Desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

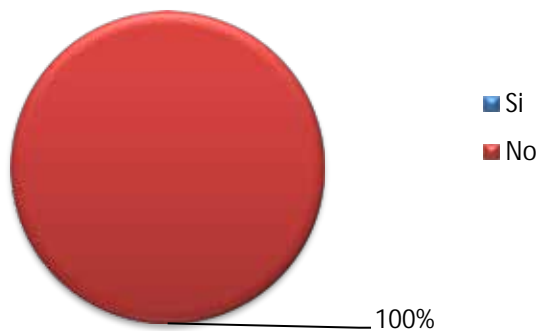


Gráfico 4. Información

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Los resultados obtenidos revelan que el 100% de los encuestados consideró que el departamento de recursos humanos no se reúne con los trabajadores para informar sobre el desempeño de cada uno de ellos y como pudiese medirlo, siendo esto una debilidad del área en cuestión, porque para que el personal pueda mejorar su productividad debe estar informado del proceso de evaluación de desempeño que se les aplicará.

Ítems 5. ¿Existe un seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas vs lo planificado?

Cuadro 5. Seguimiento

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

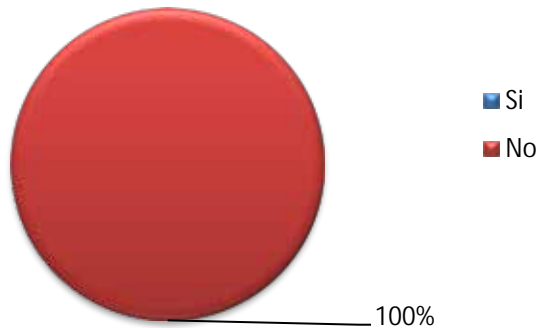


Gráfico 5. Seguimiento

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Con base a los resultados se pudo observar que el 100% de los encuestados opinó que no existe un seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas vs lo planificado. Esto permite inferir no está alineado las metas, planes y producción.

Ítems 6. ¿El personal se siente conforme con los lineamientos actuales de la organización?

Cuadro 6. Procedimientos actuales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

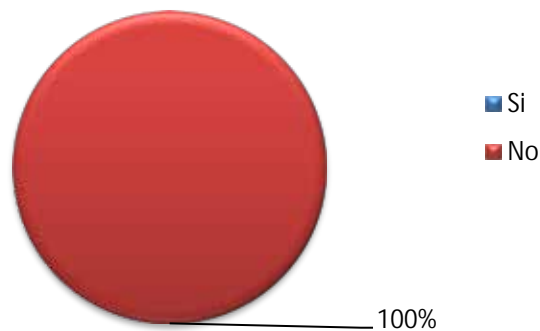


Gráfico 6. Proceso actual

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Los resultados mostraron que el 100% de los encuestados opinó que el personal no se siente conforme con los lineamientos actuales de la organización. Estos datos reiteran lo encontrado en ítems anteriores, porque al personal no se le dan las instrucciones necesarias para realizar sus tareas ni se le supervisa el trabajo que realiza.

Ítems 7. ¿Existe una motivación constante en el departamento administrativo?

Cuadro 7. Motivación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

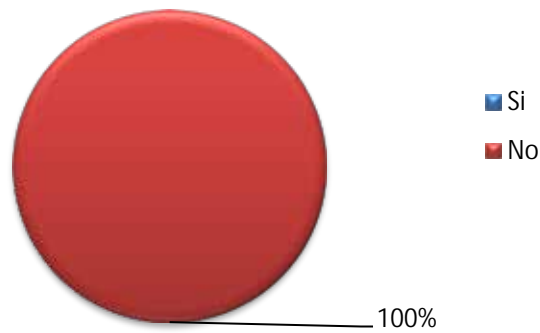


Gráfico 71. Planificar acciones
Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Los datos obtenidos permitieron establecer que el 100% de los encuestados opinó que los resultados de la evaluación de desempeño no sirven de base para planificar acciones de mejora en los puestos de trabajo. Esto precisamente se estimó, porque no hay una planificación de las metas, no se corrige el desempeño en función de lograr una mayor producción. De aquí, la percepción negativa del programa.

Ítems 8. ¿Los directivos fijan las metas a alcanzar?

Cuadro 8. Metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

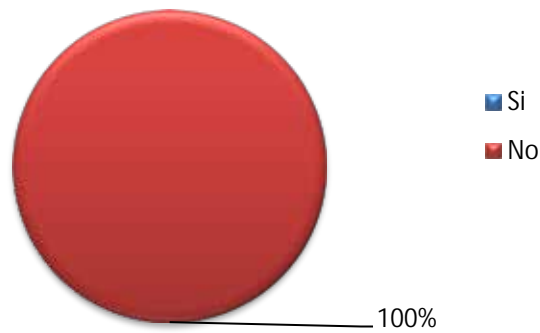


Gráfico 8. Metas

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Con base a los resultados alcanzados, se observó que el 100% de los encuestados opinó que los directivos no fijan las metas a alcanzar, por lo menos para el departamento administrativo, lo cual redundará en una baja productividad y desempeño si se comparan con las metas que los directivos estiman.

Ítems 9. ¿El jefe inmediato evalúa el alcance de las metas del departamento, de acuerdo al desempeño del trabajador?

Cuadro 9. Logro de metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

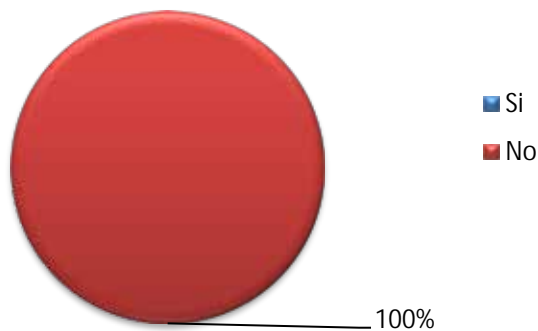


Gráfico 9. Logro de metas
Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Con los resultados obtenidos, se estableció que el 100% de los encuestados consideró que el jefe inmediato no evalúa el alcance de las metas del departamento, de acuerdo al desempeño del trabajador. Esto permite inferir que el jefe del área no establece las metas y si lo hace, no las da a conocer, por lo tanto, no puede evaluar un desempeño en función de los objetivos.

Ítems 10. ¿Considera que tiene sobrecarga de trabajo?

Cuadro 10. Sobrecarga de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100%
No	0	0%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

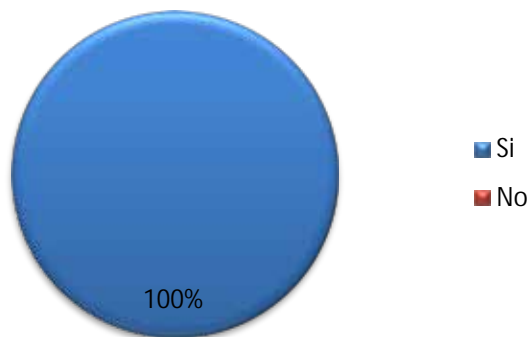


Gráfico 10. Sobrecarga de trabajo

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Con los datos obtenidos se determinó que el 100% de los encuestados opinó que si tiene sobrecarga de trabajo. Esto demuestra, que el personal percibe que las exigencias de las labores sobre pasan sus capacidades, lo cual redundo en una baja productividad, cansancio, afectando el bienestar de los trabajadores y desmotivándolos.

Ítems 11. ¿Se siente motivado para cumplir con las labores en el cargo?

Cuadro 11. Personal motivado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	2	100%
Total	2	100%

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

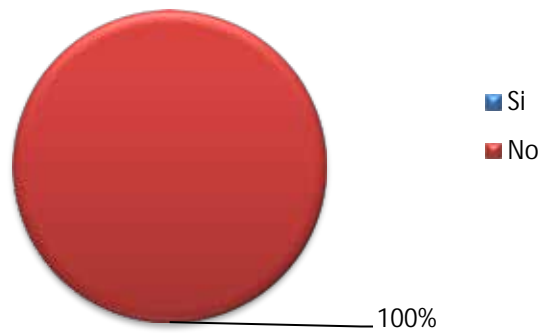


Gráfico 11. Personal motivado
Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Análisis: Los resultados demuestran que el 100% de los encuestados opinó no se siente motivado para realizar y cumplir con las labores. Esto da a entender que el personal percibe negativamente las labores que ejecuta, el ambiente de trabajo, las exigencias del cargo, la supervisión, el sistema actual de la gestión de recursos, lo cual incide en el desempeño y la productividad.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. PRESENTACIÓN

La presente propuesta tiene su fundamento en las situaciones evidenciadas en la empresa TRIPOLIVEN C.A., donde se determinó que el personal del área de administración no cumple con los procedimientos establecidos, abandonan ciertas actividades dejándolas inconclusas, generando un clima laboral tenso lo que trae como consecuencia atraso a la organización. Este descontrol tiene sus causas en el déficit de personal, la carga de trabajo que son elementos determinantes y que afectan el desempeño de la productividad.

Cabe decir, que la empresa no posee una herramienta que permita evaluar el desempeño de la productividad del personal, razón por la cual nace esta iniciativa que tiene como propósito proponer herramientas para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo.

5.2. JUSTIFICACIÓN

La propuesta se justifica con base a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al personal del departamento administrativo de la empresa TRIPOLIVEN C.A., donde se evidenció la necesidad de contar con una herramienta que facilite la evaluación del desempeño.

Esto en razón que el personal es competente pero requiere que se evalúe su desempeño, conocer sus debilidades y fortalezas, saber si están adaptándose al sistema organizativo y administrativo de la empresa, si poseen las competencias necesarias,

inclusive, si el problema del descontrol es a nivel organizativo y de procesos más que de personal.

5.3. OBJETIVO GENERAL

Proponer herramientas para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Presentar un formato de evaluación de desempeño para garantizar la eficiencia organizativa y personal.

Adiestrar al personal del departamento administrativo para el mejoramiento de las funciones de evaluación de desempeño.

ESTRATEGIA I. Diseño de un formato de evaluación de desempeño

El formato propuesto está constituido seis partes:

- I. Datos generales: información para identificar al trabajador, puesto y unidad asignada.
- II. Calificación de factores

Para esto, se escogerá la escala sugerida por Alles (2013:23):

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo
5. No logrado

Según criterio del autor (ob. cit.), se sugiere tomar en cuenta la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala.

También se utilizará la escala numérica de los grados, para asignar valores a los resultados de la evaluación:

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollada: 0%

Para cerrar el ciclo de la evaluación se sugiere ubicar los resultados según el esquema propuesto por el modelo de Alles (2013:25):

A. Excelente (100%): para aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

B. Muy bueno (75%): cuando los resultados superan los esperados. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.

C. Normal (50%): se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

D. Necesita mejorar (25%): este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales tareas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.

E. Resultados inferiores a lo esperado (0%): se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a

permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.

Adicional a esta escala, se debe realizar la retroalimentación de la persona evaluada por parte del jefe inmediato, para conocer su impresión y buscar las alternativas de mejorar su desempeño. Esto debe quedar registrado con la firma de ambas partes como aceptación del proceso de evaluación de desempeño por competencia.

- III. Capacitación recibida a nivel interno (efectuado por la organización) o externa.
- IV. Resumen de la evaluación: es un aparte asignado al evaluador (jefe inmediato) para establecer un criterio objetivo sobre el resultado de la evaluación de desempeño del evaluado.
- V. Acciones de Capacitación: se señala la capacitación que debe recibir el evaluado en base a las necesidades del puesto de trabajo o familia de cargos inmediatos. Esta información es válida para los planes de carrera y sucesión.
- VI. Comentarios del Evaluado: señala la apreciación del evaluado respecto a su evaluación de desempeño. Corresponde con la retroalimentación del proceso. También este aparte se puede considerar como auto evaluación de ser necesario. Debe estar firmado por el evaluado.



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

I.- Datos Generales

Nombre del Evaluado:	
Edad:	
Fecha de Ingreso:	
Puesto:	
Gerencia:	
Departamento/ Área:	

II.- Cualificación de Factores

Calificación %

Leyenda de cualificación

A. Excelente	A: 100%
B. Muy bueno	B: 75%
C. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).	C: 50%
D. Necesidad de desarrollo	D: 25%
E. No logrado	E: 0%

Categorías de competencias o factores	Descripción	Calif. %	Cualificación
Conocimiento del Puesto	Grado de conocimientos y dominio del puesto que posee el evaluado para el logro de los objetivos.		
Confiabilidad en el trabajo	Grado de confianza que merece la labor desempeñada por el evaluado.		
Autonomía	Grado de supervisión que requiere el evaluado para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones (A mayor necesidad de supervisión, menor grado de autonomía).		
Oportunidad en la entrega de trabajos o metas logradas	Grado de oportunidad para la entrega del trabajo asignado o metas logradas.		
Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información	Grado de confidencialidad y seguridad en la administración de la información que utiliza en su trabajo diario.		
Responsabilidad	Grado de responsabilidad en la asistencia, puntualidad y dedicación al trabajo.		
Actitud de servicio hacia el cliente interno/externo	Grado de proactividad para brindar atención a los clientes (internos/externos)		
Comunicación	Grado de comunicación efectiva.		
Innovación / Creatividad	Grado de aporte de ideas innovadoras para la mejora del servicio.		

III.- Capacitaciones recibidas:

<p>Capacitación - Interna - Esta información se encuentra en: Expediente del trabajador Módulo SAP de evaluación de personal administrativo Pasos: 1. Descargar 2. Habilitar contenido Ingresar código SAP o Apellidos para la búsqueda</p>	<p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p>Fecha</p>
<p>Capacitación Externa</p>	<p>.</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>.</p>	<p>Fecha</p>

IV.- Resumen de la Evaluación (Para ser completado por el evaluador)

**V.- Acciones de Capacitación: (Señalar en forma clara y específica la necesidad de capacitación)
 (Ser completado por el evaluador)**

VI.- Comentarios del Evaluado: (Para ser completado por el empleado)

<p>Jefe Inmediato: Fecha : __/__/__ Firma : _____</p>	<p>Evaluado: Fecha : __/__/__ Firma : _____</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ESTRATEGIA II. Adiestramiento de personal

La segunda estrategia de la propuesta consiste en realizar el adiestramiento por parte de recursos humanos a través de cursos dictados al Gerente del departamento de administración para desarrollar un proceso de evaluación de desempeño laboral, que permita mejorar la eficiencia organizativa, el desempeño del trabajador del departamento administrativo y aumento de la productividad.

Cuadro 12. Adiestramiento de personal

Denominación del curso	Participantes	Horas/hombres	Impartido por:
Sistema de evaluación de desempeño	1	8 horas/hombre	Gerente de Recursos Humanos
Evaluación por competencias	1	8 horas/hombre	Gerente de Recursos Humanos
Total	2	16 horas/hombre	

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

5.4. FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad se determinó a través de cuatro puntos de vista los cuales son: recursos técnicos y recursos económicos, demostrando así la factibilidad de la presente propuesta. De tal modo, se busca saber si la empresa cuenta con los equipos adecuados para la implementación de la propuesta, así como la adaptación del personal para los posibles cambios de entrenamiento y ejercitación de la

propuesta planteada y, por último, los gastos de inversión.

Factibilidad Psicosocial

La propuesta es factible desde el punto de vista humano o psicosocial, ya que cuenta con el compromiso del talento humano de la empresa, incluyendo el departamento de recursos humanos como responsable principal del proceso de evaluación y el administrativo (unidad objeto de estudio), para apoyar el programa de evaluación pues obtendrán beneficios desde el punto de vista laboral, social y rentable, por el hecho de implantar una herramienta que facilitará el conocimiento real del desempeño, además de las acciones para mejorarlo y aumentarla productividad.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa en materia de gestión de recursos humanos, estos deben estar dirigidos por las normativas organizacionales y funcionales para realizar las operaciones relativas al área previstas del mismo modo. Por lo tanto, esta propuesta agilizará y en algunos casos mejorará los procesos internos inherentes a la gestión del talento humano, siendo más coherentes con las necesidades actuales, el direccionamiento estratégico que la fundamenta, ya que toda mejora debe repercutir en el bienestar colectivo

Factibilidad Operativa

Por otra parte, la factibilidad operativa se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto. Por consiguiente, es el departamento de recursos humanos el responsable por el adecuado proceso de evaluación de desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño, corresponde con las actividades llevadas a cabo por el departamento de Recursos Humanos. El mismo de acuerdo con los lineamientos internos se realiza bajo las siguientes condiciones:

- El Analista de Recursos Humanos es el responsable de la planificación, seguimiento y finalización del proceso de evaluación de desempeño.

- El proceso de evaluación de desempeño se realiza una vez al año para todo el personal de la empresa, durante el primer bimestre de cada año.
- La base para la evaluación de desempeño es la descripción de cargo.
- Los resultados de la evaluación de cargo, son base para las recompensas salariales, bonos por eficiencia, adiestramiento de personal, programa de motivación, estudio de análisis de cargo y de riesgos laborales.
- Los resultados negativos o de competencias no logradas no son motivo para la descalificación o remoción del trabajador, se debe reconsiderar una nueva evaluación, entrevista con el jefe inmediato, empleado.
- Para la evaluación se utiliza una escala cualitativa y cuantitativa de los factores.
- El proceso de evaluación se activa al inicio de cada año.
- El Analista de Recursos Humanos revisa el formato.
- Entrega al Gerente de Recursos Humanos para su aprobación.
- Informa a los Jefes de áreas para la aplicación del formulario indicando la plantilla de trabajadores, cronograma. Igualmente, emite información que será comunicada a todo el personal de la empresa.
- Aplican el formato de evaluación, el cual debe estar firmado por el Jefe de área y trabajador.
- Analiza los resultados e informa a los jefes de área, Gerente de Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos dentro de su programa de adiestramiento realizara la capacitación del personal interno, la modalidad de la formación será el adiestramiento dentro de la empresa, fijando un cronograma de entrenamiento, los recursos y metodología para tal fin.

Factibilidad Técnica

En este aspecto se evalúan los recursos disponibles en la organización, con el propósito de conocer si son suficientes para el funcionamiento de la propuesta, o, si por el contrario; es necesario realizar inversiones que permitan el desarrollo de la misma.

Técnicamente el proyecto es factible, ya que la empresa cuenta con los medios tanto tecnológicos como humanos para realizar las actividades.

Cuadro 13. Factibilidad Técnica

Recursos Técnicos Disponibles	Cantidad	Recursos Técnicos Necesarios/Cantidad
Computador	1	1
Impresora Laser	1	1
Calculadora	1	1
Fotocopiadora	1	1
Sistema Administrativo SAP Módulo Recursos Humanos (evaluación de desempeño)	1	1

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

Factibilidad Económica

Para determinar la factibilidad económica, con relación a la propuesta, es importante mencionar que debido a la naturaleza de dicha propuesta, no será necesario medir una factibilidad económica, ya que la organización cuenta con las herramientas y equipos necesarios para llevar a cabo la estrategia. Cabe destacar, que al hablar de recursos, no solo hace referencia al aspecto económico, sino también al capital humano, tecnológico y a todo el material de papelería que requiera este proceso.

Tomando en cuenta que, la propuesta consiste en Proponer por medio de una estrategia una herramienta para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo, resulta aplicable ya que la implementación del mismo será beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores, debido a que lograrán cumplir las tareas de acuerdo a lineamientos y procedimientos acorde a las actividades, de la mano con los objetivos y metas trazadas por la organización.

Cuadro 14. Factibilidad Económica

Recursos Financieros Disponibles	Cantidad	Costos Recursos Necesarios
Capacitación y Adiestramiento al Personal: Evaluación de desempeño	2	0
Recursos administrativos: papelería, impresiones	--	0
Total		0

Fuente: Rodríguez y Reyes (2018)

CONCLUSIÓN

Al llegar a esta etapa final de la investigación, surgen las conclusiones relacionadas con los objetivos establecidos previamente, que conllevaron a Proponer la Herramienta para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo como propósito general.

En razón de lo anterior, a través del primer objetivo específico se pretendió diagnosticar la situación actual del departamento administrativo con relación al desempeño y la productividad, donde se estableció mediante la observación directa que la empresa gira instrucciones al personal para realizar las labores. Sin embargo, no da a conocer las metas asignadas al área administrativa.

De igual forma se estableció la poca información que debe aportar para incrementar la productividad, no posee criterios e indicadores en este aspecto. Por otra parte, no ha realizado estudios para conocer la percepción de los trabajadores con respecto al sistema actual.

También se determinó con respecto a la evaluación de desempeño que no posee un programa. Con respecto al segundo objetivo específico que consistió en describir las necesidades del departamento administrativo para el instrumento de Evaluación

idóneo de la productividad. Se conoció a través del resultado del cuestionario aplicado aspectos respecto a la evaluación de desempeño, concluyéndose que:

No se retroalimenta al personal, lo cual no les permite reconocer sus debilidades y fortalezas respecto al desempeño, tampoco se realiza un seguimiento de las metas alcanzadas respecto a las planificadas por la gerencia. El resultado de la evaluación no es tomado en cuenta para planificar acciones que mejoren la productividad. No se evalúa la calidad del trabajo, ni se orienta para mejorarlo.

Por último se planteó como tercer objetivo específico diseñar las estrategias para obtener para posibles soluciones y/o recomendaciones del desempeño de la productividad, mediante una propuesta que abarcó dos estrategias. La primera consistió en un formato de evaluación de desempeño y la segunda en realizar dos capacitaciones como parte del adiestramiento en temas relacionados con la evaluación de desempeño y competencias.

Para cerrar, se concluye que el programa de evaluación de desempeño es una de las bases sobre las cuales se da el soporte a la gestión de recursos humanos, el cual sirve para planificar mejoras en todos los ámbitos de la organización, para adiestrar, seleccionar, motivar, establecer mecanismos salariales, entre otros. Aquí la relevancia de diseñar un programa cónsono con la realidad de la empresa y necesidades del personal.

RECOMENDACIONES

Al llegar a esta etapa, se establecen las recomendaciones que tienen su soporte en las debilidades encontradas a través del estudio:

- Al establecer las metas, darlas a conocer a todo el personal involucrado.
- Establecer los indicadores de gestión, entre ellos el de productividad. Este debe ser conocido por el personal interno, para llevar un seguimiento de las acciones que desarrollan y que contribuyen con los índices.
- Realizar un estudio interno de cultura, sentido de pertenencia, motivacional, a fin de conocer la percepción que posee el personal de la organización.

- Redimensionar el estilo de gestión de recursos humanos hacia la gestión por competencia, dándole más valor al talento humano.
- Al aplicar el formato de evaluación de desempeño, permitir que el personal se autoevalúe y retroalimente el proceso.
- Utilizar el resultado de la evaluación de desempeño para los procesos de adiestramiento y formación, planes de carrera, plan de sucesión, selección de personal, reconocimientos personales, salariales.
- Aplicar la propuesta expuesta en esta investigación.

REFERENCIAS IMPRESAS

Arias, Fidias. (1999). El Proyecto de Investigación. Tercera edición. Caracas Venezuela: editorial Episteme, C.A

Arias Fidias, (2004). El proyecto de investigación. Cuarta edición. Caracas Venezuela: editorial Episteme, C.A

Arias Fidias (2006). El proyecto de investigación. Quinta edición. Caracas Venezuela: editorial Episteme.

Chiavenato Idalberto (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición, Colombia: editorial Mac Graw Hill.

Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. México, D.F: editorial Mc Graw Hill.

Delgado Yamile, Colombo Leyda y Orfila Rosmel (2002). Conduciendo la investigación. Segunda edición, Caracas Venezuela: editorial Comala.

Tamayo y Tamayo, Mario (2007). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta edición. México: Editorial. Limusa.

Alles, Martha (2013). Construyendo Talentos. Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. 1ra edición. Ediciones Granica S.A. Argentina.

Tamayo y Tamayo, Mario (1987). El Proceso de la Investigación Científica. Segunda edición. México: editorial Limusa.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

UNESR, RRHH. (2014) Evaluación de desempeño. Disponible en: <https://www.google.co.ve/grupo3rrhhunesr.blogspot.com/unidad-iv-evaluacion-del-desempeno.html> .

Rivas Nesly, González María (2010) Gerencia de recursos humanos evaluación de desempeño. Disponible en: <https://www.google.co.ve/gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/evaluacion-de-desempeno.html>.



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

CUESTIONARIO

El presente instrumento de medición que usted recibe, forma parte de la tesis titulada Herramienta para la evaluación del desempeño de la productividad del personal administrativo de TRIPOLIVEN C.A. Morón - Edo Carabobo. Instrumento diseñado con la finalidad de determinar las variables y aspectos más importantes presentes en la organización. En tal sentido, agradecemos su más sincera respuesta a cada uno de los planteamientos descritos, ya que estos permitirán incorporar ideas y así brindar apoyo para optimizar la gestión del departamento en estudio.

Instrucciones Generales

- Las siguientes son un conjunto de preguntas cerradas de las cuales Usted contestará solo una de las dos opciones asignadas.
- Marque con una “X” la respuesta que más se ajusta a su criterio.
- Se le agradece que se tome su tiempo para lograr una mejor opción.

Gracias a su valioso esfuerzo, será posible contribuir de manera significativa con el enriquecimiento documental de esta investigación.

Cuestionario

No	Ítems	Si	No
1	¿El jefe inmediato motiva a sus subordinados al ejecutar su trabajo?		
2	¿Se evalúa la capacidad de resolver problemas en el área de trabajo?		
3	¿Existe un feedback entre el jefe inmediato y los empleados?		
4	¿El departamento de recursos humanos se reúne con los trabajadores para informar sobre el proceso de evaluación de desempeño?		
5	¿Existe un seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas vs lo planificado?		
6	¿El personal se siente conforme con los lineamientos actuales de la organización?		
7	¿Existe una motivación constante en el departamento administrativo?		
8	¿Los directivos fijan las metas a alcanzar?		
9	¿El jefe inmediato evalúa el alcance de las metas del departamento, de acuerdo al desempeño del trabajador?		
10	¿Considera que tiene sobre carga de trabajo?		
11	¿Se siente motivado para cumplir con las labores en el cargo?		