

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO ACORDE A LAS NECESIDADES  
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
INSTALACIONES INDUSTRIALES C. A (ININCA)  
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO ACORDE A LAS NECESIDADES  
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
INSTALACIONES INDUSTRIALES C. A (ININCA)  
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Empresa:**

Instalaciones Industriales C.A (ININCA)

**AUTORA:**

Luisana Lorena Contreras Pacheco

C.I: 24.904.017

San Diego, Junio 2017



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN  
DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE  
DESEMPEÑO ACORDE A LAS NECESIDADES  
DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
INSTALACIONES INDUSTRIALES C. A (ININCA)  
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

**LCDA. JUSAGNY DÍAZ  
TUTOR ACADÉMICO**

---

**LCDA. SATURNINA ORTÍZ  
TUTOR EMPRESARIAL**

**AUTORA:**  
Luisana Lorena Contreras Pacheco  
C.I: 24.904.017

San Diego, Junio 2017

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

|  | P. |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....                          | 1  |
| <b>CAPÍTULO</b>                            |    |
| <b>I LA EMPRESA</b>                        |    |
| 1.1 Ubicación.....                         | 3  |
| 1.2 Reseña Histórica.....                  | 3  |
| 1.3 Misión.....                            | 4  |
| 1.4 Visión.....                            | 4  |
| 1.5 Actividad Económica.....               | 4  |
| 1.6 Productos.....                         | 4  |
| 1.6.1 Mecánicos.....                       | 4  |
| 1.6.2 Eléctricos.....                      | 4  |
| 1.6.3 Civiles.....                         | 4  |
| 1.7 Políticas de Seguridad.....            | 5  |
| 1.7 Estructura Organizacional.....         | 6  |
| 1.7.1 Estructura Organizativa General..... | 6  |

|   |    |
|---|----|
| 1.7.2 Estructura Organizativa del Dpto. de Recursos Humanos.....  | 7  |
| 1.8 Descripción de las actividades de pasantía.....   | 7  |
| <b>II EL PROBLEMA</b>   |    |
| 2.1 Planteamiento del Problema.....   | 9  |
| 2.2 Formulación del Problema.....   | 11 |
| 2.3 Objetivo General.....   | 11 |
| 2.4 Objetivos Específicos.....  | 11 |
| 2.5 Justificación.....  | 11 |
| 2.6 Alcance.....  | 12 |
| 2.7 Limitaciones.....   | 13 |
| <b>III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>   |    |
| 3.1 Antecedentes de La Investigación.....   | 14 |
| 3.2 Bases Teóricas.....   | 19 |
| 3.3 Definición de Términos Básicos.....   | 28 |
| <b>IV FASES METODOLÓGICAS</b>   |    |
| 4.1 Fase I. Diagnóstico de las debilidades que existen por la ausencia de la evaluación de desempeño..... | 31 |
| 4.2 Fase 2. Determinación el tipo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa.....               | 32 |
| 4.3 Fase 3. Diseño de las estrategias para llevarla a cabo.....   | 33 |

## **V RESULTADOS**

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Análisis de los Resultados.....   | 35 |
| 5.1.1 Fase I. Diagnóstico de las debilidades que existen por la ausencia de la evaluación de desempeño..... | 35 |
| 5.1.2 Fase 2. Determinación el tipo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa.....               | 38 |
| 5.1.3 Fase 3. Diseño de las estrategias para llevarla a cabo.....   | 45 |

## **VI LA PROPUESTA**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 6.1 Presentación.....                 | 47 |
| 6.2 Beneficios de la Propuesta.....   | 47 |
| 6.3 Objetivos de la Propuesta.....    | 48 |
| 6.3.1 Objetivo General.....           | 48 |
| 6.3.2 Objetivos Específicos.....      | 48 |
| 6.4 Desarrollo de La Propuesta.....   | 49 |
| 6.5 Factibilidad de La Propuesta..... | 50 |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 6.6 Conclusiones.....    | 51 |
| 6.7 Recomendaciones..... | 53 |
| 5.3 Referencias.....     | 54 |

|             |    |
|-------------|----|
| ANEXOS..... | 55 |
|-------------|----|

## LISTADE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICAS

### CONTENIDO

|  | p. |
|--|----|
| 1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)..... | 37 |
| 2. Gráfica N° 1.....   | 40 |
| 3. Gráfica N° 2.....   | 41 |
| 4. Gráfica N° 3.....   | 42 |
| 5. Gráfica N° 4.....   | 43 |
| 6. Gráfica N° 5.....   | 44 |

## INTRODUCCIÓN

La sociedad hoy en día está muy propensa a cambios, y estos cambios se presentan consecuentemente en el vivir nacional e internacional, en la actualidad se vive en una constante evaluación del desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, etc.

Es por ello que las organizaciones que desean permanecer con vida, productivamente hablando deben buscar la excelencia de sus procesos, su gente y todos los recursos que intervienen en su desempeño. Ocasionado que se produzcan competencia para sobrevivir a los cambios y así enmarcar la excelencia en el mercado, logrando calar aún más y asegurando sus relaciones con otras organizaciones u empresas de su mismo ramo.

En este sentido se puede decir que la finalidad de este informe es desarrollar un plan estratégico para la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño como herramienta organizacional, para lo cual se abordará desde un marco teórico los distintos métodos de evaluación de desempeño, sus implicancias, beneficios y desventajas.

El principal interés es conocer sus bases, las ventajas que impone a los otros métodos de evaluación y su relación e integración con el resto de los subsistemas de recursos humanos. Para finalmente concluir con el análisis y diseño de un proceso de evaluación de desempeño acorde con las necesidades de los trabajadores de la empresa.

Para ello se desarrollaron cinco capítulos, en los cuales se pretende dar a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada, los mismos contienen los siguientes aspectos:

El Capítulo I, contiene la reseña histórica de la organización, el marco institucional y la estructura organizativa.

El Capítulo II, está conformado por el planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos generales y específicos, la justificación, delimitación y limitaciones.

El Capítulo III, contiene las bases teóricas utilizadas para la aplicación y puesta en marcha del proyecto.

El Capítulo IV, contiene el marco metodológico que se utilizó durante el proceso.

El Capítulo V, conformado por los resultados, obtenidos y recomendaciones dadas.

El Capítulo VI, muestra la propuesta que éste trabajo de pasantías pretende llevar a cabo.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Ubicación**

La Empresa Instalaciones Industriales C.A está ubicada en La Urbanización Industrial el Recreo, Av. 1era. Industrial, Sector 5, Edificio ININCA, Vía Flor Amarillo, Valencia – Edo. Carabobo. Venezuela.

#### **1.2 Reseña Histórica**

ININCA se constituye como empresa el 28 de Agosto de 1968, iniciando sus actividades en el campo del Montaje Industrial. En corto plazo logra posicionarse en los primeros lugares con respecto a otras dedicadas a ésta actividad, éste éxito es producto de la gran experticia y entusiasmo de sus fundadores.

Tiene experiencia en Proyectos de Montaje Mecánicos (Equipos, Tuberías, Estructuras), Instalaciones Eléctricas e Instrumentación (PLC, CCM, tuberías y Cableados) y Obras Civiles (Galpones, Fundaciones de equipos, Estructuras Metálicas, etc). Debido a su amplia experiencia ha logrado formar una empresa capaz de manejar proyectos integrales y de gran envergadura.

Hoy en día ININCA, trabaja en forma conjunta con "FAINCA", constituyendo así un grupo que cuenta con un Recurso Humano altamente calificado y una cartera de Clientes satisfechos. La fortaleza del Grupo ha permitido acometer con éxito los más variados trabajos, independientemente de su magnitud y complejidad.

### **1.3 Misión**

Una empresa de Montajes Mecánicos, Eléctricos, Instrumentación y Obras Civiles, que atiende las necesidades de la industria nacional con estándares de Calidad en los Servicios prestados.

### **1.4 Visión**

Ser una empresa financieramente sólida, guiada por sus valores, por el trabajo en equipo, inspirada en la vocación de servicio y satisfacer a sus clientes dentro de la mejor relación costos-beneficios para sus negocios.

### **1.5 Actividad Económica**

Metalmecánica

#### **1.5 Productos**

##### **1.5.1 Mecánicos**

- Servicios Industriales para procesos (tuberías de Vapor, Agua, Aire, Refrigeración, Condensado, etc.).
- Instalación de maquinaria y equipo industriales.
- Montajes y/o reubicación de Líneas de Producción o Procesos.

##### **1.5.2 Eléctricos**

- Diseño y montaje de Sub-Estaciones, tableros de fuerza – control.
- Montaje de líneas de altas tensiones aéreas y/o subterráneas.
- Montaje de "PLC" para automatización en sistemas de proceso.
- Montajes de sistemas de detección de incendios, de alumbrado, aterramiento, canalizaciones y protección atmosférica.
- Desarrollo de proyectos eléctricos en general.

##### **1.5.3 Civiles**

- Edificaciones industriales. (Construcciones de Galpones, Oficinas, etc.)
- Fundaciones para maquinarias y equipos (Torres, tanques, chimeneas, etc.)
- Muros de contención.
- Plantas de tratamiento para efluentes industriales.

- Tanques en concreto.
- Concreto Armado y Estructuras Metálicas.

### **1.6 Políticas de Seguridad**

**"La Política de Seguridad, Higiene y Ambiente de ININCA - FAINCA,** establece la necesidad de identificar y controlar los riesgos inherentes a la ejecución de sus operaciones conforme a las leyes, reglamentos y normas de seguridad, higiene y ambiente establecidas, con el objeto de garantizar la integridad física y mental de todos sus trabajadores".

ININCA - FAINCA, conscientes de la corresponsabilidad entre Contratista y Cliente. Hemos adoptado un Sistema de Gestión de Seguridad e Higiene Ocupacional, para asegurar el cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y compromisos contractuales, así como las normas y procedimientos establecidos por la Empresa y el Cliente. A objeto de garantizar la prevención de los riesgos asociados a las operaciones que ININCA - FAINCA ejecute, con el propósito de suministrar un medio que facilite la obtención de las metas señaladas, la continuidad de los procesos productivos del Cliente y a su vez que cumplan con las disposiciones legales que rigen esta materia.

## 1.7 Estructura Organizativa

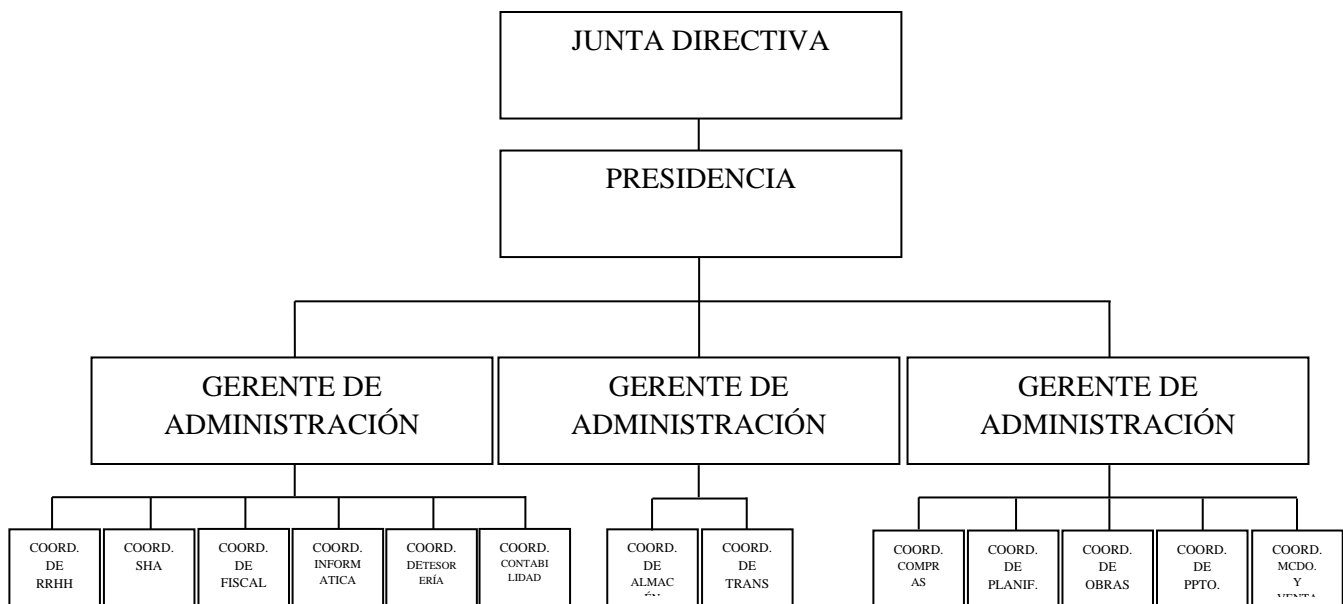
### 1.7.1 Estructura Organizativa General



Figura Nro. 1

## INSTALACIONES INDUSTRIALES C.A (ININCA)

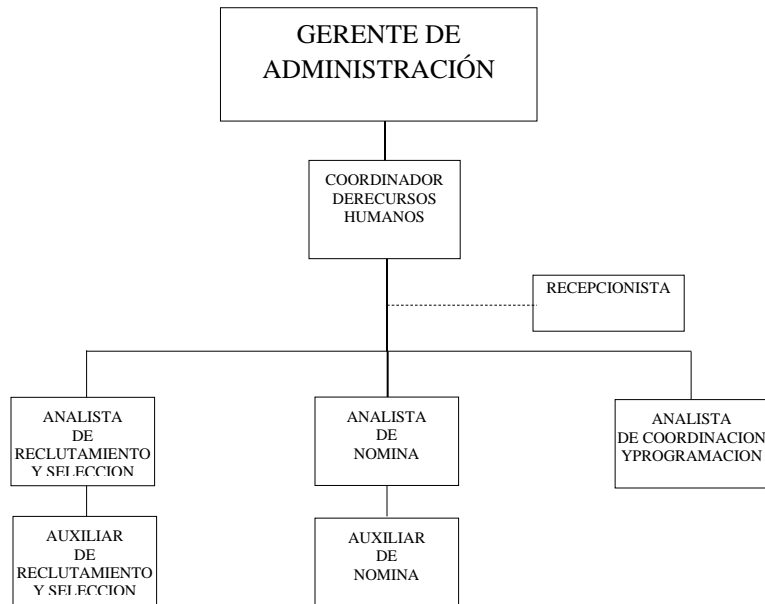
### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Instalaciones Industriales, C.A (2012)

## 1.7.2 Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos

Figura Nro. 2



Fuente: Instalaciones Industriales, C.A (2012)

## 1.8 Descripción de las actividades de pasantía

- Buscar el personal apto que los Coordinadores de Obras soliciten para llevar a cabo una obra determinada.
- Tener registro del personal que asiste a la consulta médica
- Elaborar los contratos de trabajo al personal administrativo y de obras para su ingreso a la organización
- Realizar los trámites de apertura de cuentas nominas con el banco

- Gestionar la dotación de uniformes del personal que ingresa y del que ya se encuentra laborando en la empresa y en la diferentes Obras en ejecución
- Generar y archivar registro de dotación
- Preparar la documentación requerida para el ingreso del personal en las diversas obras que se están ejecutando
- Elaborar los pases de entrada a otras empresas del personal asignado.
- Elabora las carpetas con documentos de la empresa que son exigidos en las obras
- Ingreso y Egreso del IVSS de los trabajadores
- Llevar el control del personal elegible con diversos cargos para las obras
- Mantener actualizado los expedientes de los trabajadores

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

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

Hoy en día para conducir y operar una Organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, esto se puede lograr con la implementación y continuo mantenimiento de un sistema de gestión que permita el mejoramiento continuo del desempeño de todas las partes interesadas.

De esta manera las empresas podría plantear que evaluar el desempeño no solo de sus trabajadores es un componente fundamental para toda organización, al implementar estrategias de evaluación desempeño continuo y afinar la eficacia en todos sus procesos abarcando la misión, visión, cultura organizacional, las competencias laborales de cada cargo y por ende demostrar la capacidad que tiene cada departamento para proporcionar que satisfagan los requisitos internos de la compañía, del cliente, de los organismos e instituciones que forman parte del sistema donde se desarrollan las empresas y lograr que una organización se especialice en el ofrecimiento y prestación de servicios de manera integral y comprometida adiciona valor a sus productos y servicios. Pues busca siempre la satisfacción de sus empleados y clientes, comprendiendo cuáles son sus necesidades actuales y futuras.

En este orden de ideas y esforzándose por exceder las expectativas de los mismos, la mayoría de las organizaciones acceden a implementar estrategias de Calidad Gestión de los Recursos de Medición, Análisis y de Mejora. A fin de lograr determinar la competencia del personal mediante la evaluación de desempeño y así

poder elaborar su plan de adiestramiento de acuerdo a los datos obtenidos en la evaluación de desempeño.

Planteándolo de esta manera se podría decir que en este punto muchas de las pequeñas y medianas empresas van configurando su estatus y jerarquía en el mercado y su estructura va tomando forma, sin embargo existen todavía empresas que han crecido en estructura porque se han concentrado solamente en darle forma a la misma, pero se olvidan cada vez más de la preparación, capacitación, mejora y desempeño de sus trabajadores, por lo que la organización comienza perder fuerza, el rendimiento comienza a mermar, los niveles de motivación caen, la asignación de sueldos y cargos se hacen de manera subjetiva y la organización entra en una etapa en la que los procesos administrativos dejan de tener el mismo grado de importancia para los trabajadores.

De allí que se puede mencionar que en Venezuela así como en cualquier lugar del mundo es de vital importancia, el grado de concientización y el nivel de desempeño que tengan los empleados a la hora de ejecutar sus funciones, recalando con esto que al realizar una evaluación de desempeño se podrían detectar algunas fallas dentro de los procesos que realiza el capital humano de las empresas.

Es de hacer notar que durante el periodo de pasantías en la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES C.A. se pudo detectar que carece de estrategias de evaluación de desempeño que le permitan optimizar los procesos de asignación de sueldos, capacitación de personal y mejoras del capital humano con el que cuenta.

En este sentido, es importante recalcar que una de las tareas primordiales de La Administración de Recursos Humanos es proporcionar las capacidades humanas requeridas en una organización y desarrollar habilidades en cada individuo que le permitan realizar su trabajo de la manera más eficiente y más satisfactoria en beneficio tanto de sí mismo como de la organización y a la colectividad en que se desenvuelve, sin olvidar que las organizaciones dependen para su funcionamiento de

la evolución del elemento humano con que cuenta. Por lo que puede decirse, con esto, que una organización es el retrato de sus miembros.

El propósito de este diagnóstico es diseñar un plan de acción que permita llevar a cabo un plan estratégico de evaluación de desempeño, en la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES C.A. (ININCA) mediante el cual se puedan optimizar los procesos de asignación de sueldos, capacitación y mejora para el funcionamiento del departamento y por ende de la organización objeto de estudio.

## **2.2 Formulación del problema**

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se formula la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias de evaluación de desempeño que permitan optimizar el proceso de asignación de sueldos y capacitación y mejora de los empleados de la empresa Instalaciones Industriales C.A (ININCA)?

## **2.3 Objetivo General**

Proponer una estrategia que permita llevar a cabo la implementación de la evaluación de desempeño.

## **2.4 Objetivos Específicos**

Diagnosticar las debilidades que existen por la ausencia de la evaluación de desempeño.

Determinar el tipo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa.

Diseñar las estrategias para llevarla a cabo.

## **2.5 Justificación**

La documentación y aplicación de los procesos de Recursos Humanos, Evaluación de Desempeño, Programas de Adiestramiento, Definición de Perfiles de Cargos, además de otras generalidades de este sub-sistema de gestión de administración de recursos humanos, son de vital importancia ya que estos definen el desempeño global de toda compañía.

De ahí se justifica que las organizaciones debe implementar estrategias de evaluación de desempeño como instrumento para determinar las capacidades,

habilidades y destrezas del capital humano con que cuentan y poder visualizar cuando sea necesario aplicar instrumentos de medición y de evaluación que permitan proporcionar información concreta, clara y precisa sobre la necesidad de formación, capacitación, mejoras, incentivos o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria en cada uno de sus miembros. En este sentido se considera una herramienta para equilibrar el desempeño de los trabajadores según las necesidades tanto individuales así como las de las empresas. A su vez le permitiría evaluar la eficacia de las acciones tomadas, asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos, de la calidad.

Para la empresa Instalaciones Industriales, C.A. es de vital importancia hacer mejoras en todos sus sub-sistemas ya que esto le ayudaría a medir y hacer seguimiento de los indicadores de gestión. Es por ello que al establecer estrategias que permitan evaluar el desempeño del capital humano con que se cuenta la empresa podrá otorgar teniendo en cuenta los resultados cualquier beneficio relacionado, bien sea a nivel de capacitación y mejoras así como establecer las remuneraciones acordes a las responsabilidades que tenga cada puesto de trabajo. Al contar con un instructivo como este en la empresa ININCA le será más fácil desarrollar planes de desarrollo de personal.

## **2.6 Alcance**

Con la presentación de este informe se pretende que la empresa (ININCA) tome en consideración enfocarse en estrategias que le permita lograr un alcance que vayan más allá de los resultados generales del departamento de gestión humana y lograr que se generen cambios de manera precisa, que permitan que la compañía pueda sobre vivir a la realidad de incertidumbre generada por la misma situación país que en la actualidad se vive, y así poder contar con un personal competente, consiente de tal situación y comprometa con la organización, de tal manera que la entidad de trabajo pueda ofrecerle a sus trabajadores beneficios e incentivos que los haga sentirse motivados a realizar sus labores.

## **2.7 Limitaciones**

Falta de tiempo para la realización del proyecto.

Falta de ciertos recursos en el puesto de trabajo (Fallas del Internet).

Falta de apoyo por parte de la Dirección de la Organización en el uso de los recursos materiales y tecnológicos.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

El Marco Referencial Conceptual o Marco Teórico es definido por Hernández Sampieri (2008) como “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”. Así mismo Méndez (2008) lo especifica como la “descripción de los elementos teóricos planteados por uno o más autores, dando oportunidad al investigador de fundamentar su proceso de investigación” (p.218).

#### 3.1 Antecedentes de La Investigación

En toda investigación es importante tomar en cuenta los trabajos, informes e investigaciones que concuerden con la temática en la que se esté trabajando; esto con la finalidad de dar toda la información posible al lector y al investigador que pretende ampliar y fortalecer su estudio.

En este sentido, Fidias Arias (2004) destaca que “Los antecedentes reflejan los avances y el Estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones.”

Como primer antecedente se encuentra Mejía, Y. (2012) quien realizó una investigación titulada: **Evaluación del Desempeño con Enfoque en Las Competencias Laborales**; la cuál 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.

Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la evaluación que se les realizó. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

Adicional a lo anterior, Estíbaliz Acosta Matos, (2012) realizó una investigación titulada: **Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici** ubicado en Caracas, Dicho trabajo tiene como objetivo general proponer un instrumento de Evaluación del Desempeño Docente basado en competencias dirigido al área de español de la Primera Etapa de Educación Básica de la U.E. Colegio Academia Merici. Se planteó el desarrollo de un proyecto factible de tipo documental y el diseño empleado en la investigación es un diseño bibliográfico. Se encontró como población la Primera y Segunda Etapa de Educación Básica, tomando como muestra los docentes del área de español de la Primera Etapa. A partir de los conceptos y definiciones se diseñó la propuesta de instrumento.

Manolo, M (2011), quien desarrolló una investigación titulada: **El Manejo Exitoso de Los Recursos Humanos a través de La Evaluación del Desempeño.** (Informe de Pasantías presentado como requisito para optar al Título de Técnico Superior Universitario en Administración, Mención Recursos Humanos en El Instituto Universitario de Educación Especializada) el cual tuvo como objetivo general: Considerar el manejo exitoso de los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño. Además de Analizar los objetivos de la evaluación del desempeño, Indicar las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño, Proponer políticas definidas para la implementación de planes de evaluación del desempeño.

Dicha investigación persigue dar a conocer los aspectos más relevantes de la evaluación del desempeño; se utilizó un tipo de investigación documental con los procedimientos que se siguen para su ejecución. Se tomaron en cuenta unos antecedentes que sirvieron como pilar para el inicio del estudio aunado a las bases teóricas fundadas en diversos criterios de varios autores relacionados con el tema en cuestión procesando y analizando cada uno de los distintos enfoques para tratar de dar respuesta a los objetivos generados del planteamiento del problema.

Asociado a lo antes expuesto se da una conclusión y una serie de recomendaciones que pudieren ser las más provechosas para el manejo exitoso del los recursos humanos a través de la evaluación del desempeño, por parte del autor de dicha información, tratando de dejar bien definido que cada organización debe de adecuar las recomendaciones expuestas si se creyeran pertinentes en función a sus intereses o finalidad de las mismas, acorde a la actividad y los objetivos que persigue cada una sin dejar de tomar en cuenta el factor humano como principal y vital recurso para su subsistencia.

Así mismo, Rivera Paola (2011), publicó una investigación titulada: **Propuesta para La Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño**

**para el personal que trabaja en el área Industrial de un Ingenio Azucarero,** dicha investigación surge de la necesidad de que el ingenio azucarero en estudio cuente con una herramienta objetiva que genere una cultura de evaluación basada en resultados.

El objetivo de este trabajo es proponer un sistema interno de evaluación del desempeño del personal que trabaja en el Área Industrial del ingenio azucarero en estudio. Debido a la naturaleza de la empresa y a que ésta no cuenta con una cultura de evaluación retroalimentación del desempeño, se propone la aplicación del método de escalas gráficas para evaluar puestos de supervisión y el método de frases descriptivas para la evaluación del puestos operativos. Ambos métodos se combinaron con un sistema de administración por objetivos para medir la productividad, monitoreando a través de un sistema informático el logro de los indicadores (KPI's) establecidos para puestos operativos y de supervisión.

Como resultado de este trabajo, se proporcionó al ingenio azucarero en estudio un instrumento para evaluar el desempeño y un procedimiento que puede servir como guía para realizar la planificación del sistema de evaluación, definiendo: responsabilidades, frecuencias, métodos y formatos a utilizar.

Así mismo, se tiene una investigación realizada por García, Rocío (2011) titulada: **Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011.**(Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos). La autora señala que una organización es un medio por el cual dos o más personas de forma consciente y voluntaria realizan acciones recíprocas para lograr un fin preestablecido, lo cual llevan a cabo a través de la comunicación, y trae como consecuencia la permanencia y desarrollo de la misma. Estas personas en retribución a su labor deben recibir de la organización beneficios, así como herramientas que le faciliten su trabajo y que

incrementen su eficiencia laboral, por lo que las organizaciones cuentan con un área de recursos humanos que debe contribuir al desarrollo del personal en todos sus niveles, con el objetivo de maximizar la eficiencia, además de lograr la estimulación de potenciales y destrezas de los trabajadores optimizando su desempeño, y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

El Objetivo general de ésta investigación es Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal” del Municipio Sucre, Estado Sucre, Año 2011.

El personal evaluado en la institución educativa se vería beneficiado ya que al ponerse en práctica la evaluación de desempeño se podrían identificar aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, a través del adecuado uso de los resultados de la investigación sobre el proceso de evaluación de desempeño, el centro escolar tendrá la oportunidad de brindar una labor más idónea que iría en beneficio de la mejor imagen para la institución, debido a que contará con un personal administrativo con mayor capacidad sobre la labor que ejecutan, lo que ampliará la calidad del servicio prestado a la comunidad que se nutre de dichos servicios. Igualmente la institución educativa podrá identificar a los empleados que necesiten capacitación en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que posean condiciones de promociones o transferencias.

Por su parte el estudiante perteneciente a la institución antes mencionada, por medio del adecuado uso que se le dé a los resultados de la investigación, contará con un personal administrativo capacitado y orientado, 14 para ofrecer una atención integral con calidad y calidez humana en la amplia gama de funciones que realiza, y que facilitan la labor administrativa del ámbito educativo.

### **3.2 Bases Teóricas**

La presente fundamentación teórica tiene como objetivo brindar algunos conceptos relacionados con el tema objeto de estudio que permitan la comprensión del mismo.

En primer lugar se puede definir:

#### **3.2.1 Recursos Humanos**

Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

Para Chiavenato, Idalberto (2005:165) la Administración de Recursos Humanos significa “conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”.

#### **3.2.2 Evaluación de Desempeño**

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo. Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema

consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

El block estaba integrado por una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block se colocaba sobre el banco de trabajo del empleado.

Tiempo después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. No obstante los esfuerzos que acabamos de mencionar, la moderna psicología industrial no podía iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental.

Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó el Leipzig. Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

Fue así como Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores”.

Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

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.

Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La mayor parte de los empleados procura obtener actividades acción sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Chiavenato, Idalberto (2007:30-31) la define como “Una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto y de su potencial, de su desarrollo futuro”. Además, menciona que “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.

### **3.2.3 Beneficios de la Evaluación de Desempeño**

#### **3.2.3.1 Beneficios para El Gerente**

- Ü Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base En factores de evaluación y principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Ü Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Ü Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema de objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **3.2.3.2 Beneficios para El Subordinado**

- Ü Conoce las reglas del juego, ósea, cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

- Û Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según las evaluaciones de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Û Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Û Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personal.

### **3.2.3.3 Beneficios para La Organización**

- Û Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuales la contribución de cada empleado.
- Û Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Û Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.2.4 Características de La Evaluación de Desempeño**

- Û Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Û Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Û Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

- Ü Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- Ü El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semicontinuas, y Escala gráfica discontinuas.

### **3.2.5 Métodos de Evaluación de Desempeño**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

En éste trabajo, se utiliza como punto de partida la Evaluación de Desempeño 360°, por ser más completa y por ello, poder obtener resultados más significativos y reales.

#### **3.2.5.1 Método de Evaluación 360°**

Siendo éste el método más idóneo para llevar a cabo en la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A; se debe definir y desarrollar sus ventajas y desventajas.

La evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos:

supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al trabajador la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Los sistemas de evaluación de 360° nacieron en muchas empresas con la idea de reunir una información más completa a cerca del desempeño desde diferentes perspectivas que la que se podría obtener sólo del jefe. Es decir, se trataba de reducir la subjetividad o arbitrariedad de una sola persona.

### **Ventajas:**

- Ü El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- Ü La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad).
- Ü Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Ü Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- Ü La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

### **Desventajas:**

1. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

2. La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
3. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
4. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

La Evaluación de 360° también puede ser una herramienta útil para el desarrollo de las personas que no están en una función de administración. La evaluación de 360° para los no gerentes es útil para ayudar a las personas a ser más eficaz en sus funciones actuales, y también para ayudarles a entender qué áreas deben centrarse en si quieren pasar a una función de administración.

Para Chiavenato (1995) la evaluación de 360° “Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa

De igual manera Harper & Lynch (1992), plantean que “Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización”. Ésta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

### **3.2.6 ¿Qué factores se toman en cuenta en una Evaluación de Desempeño?**

Entre muchos factores que pueden ser escogidos o tomados en cuenta por quien elabora el formato del instrumento de Evaluación de Desempeño, entre las investigaciones realizadas, se encontró que los más comunes son:

- Ü Conocimiento del trabajo.
- Ü Calidad del trabajo.
- Ü Relaciones con las personas.
- Ü Estabilidad emotiva.

Ü Capacidad de síntesis.

Ü Capacidad analítica.

### **3.2.7 Descripciones de cargos**

Según Gómez, Mejía (2001), “una descripción de cargos es una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis de trabajo”. Es un documento escrito que identifica, describe y define un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones.

Adicional a esto, Chiavenato (2000) indica “La descripción de cargos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

En otras investigaciones (Mondy y Noe, 1997) señalan que una descripción de cargo “Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Por otro lado Chiavenato, (1999) añade:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.(p.26)

### **3.2.8 Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Al inicio del período de pasantías se llevó a cabo la realización de un Análisis FODA, para de ésta manera determinar cuáles son Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que hay en La Organización; encontrando que se tiene como debilidad la carencia de un instrumento de evaluación de desempeño que de inicio o sea punto de partida para el proceso de mejora y cambio de las debilidades que tiene La Organización.

La matriz FODA funciona como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En investigaciones realizadas, se pudo conocer que luego de que se realiza el primer análisis FODA en cualquier Organización, es recomendable realizar posteriores análisis de forma constante teniendo en cuenta los resultados del primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

### **3.3 Definición de Términos Básicos**

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

**Análisis de Las Necesidades de La Organización:** Estudio de los objetivos a corto y a largo plazo de la organización, de las necesidades de recursos humanos, de los índices de eficiencia y del clima de la organización en relación a las necesidades de formación de la organización.

**Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumpla con los requisitos.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Descripción de Puesto de Trabajo:** Documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Descripción de un conjunto de cometidos que desempeña una persona. Declaración pormenorizada de los cometidos, fines y condiciones bajo las que debe desempeñarse un puesto de trabajo.

**Desempeño:** Conducta cotidiana y generalizada del empleado en términos de resultados de la ejecución del trabajo.

**Diseño y Desarrollo:** Conjunto de procesos que transforman los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

**Eficacia:** extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Estructura de la organización:** Disposición de las responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Evaluación del Desempeño:** Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, con el fin de mejorar su rendimiento.

**Evaluación del Personal:** Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Plan Estratégico:** Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando a alinear las metas y recursos de las organizaciones en un todo y con ello, orientar sus esfuerzos hacia metas realistas del desempeño

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

Una vez formulado el planteamiento del problema de investigación y fijados los objetivos, llegamos al marco metodológico el cual está definido según Franco, Y. (2011), “Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar de fondo al problema planteado a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observaciones y de recolección de datos determinando el cómo se realizara el estudio” (p. 32) en esta etapa se determina el tipo de investigación en relación al estudio de pasantía que se lleva a cabo y las fases del proyecto y se indican además los métodos, técnicas y procedimientos implícitos en la investigación.

#### **4.1 Fase I. Diagnostico de las debilidades que existen por la ausencia de la evaluación de desempeño**

En este estudio la investigación estuvo apoyada en una investigación de campo teniendo como escenario la realidad de la empresa Instalaciones Industriales, C.A.

A través de la Observación directa se llevó a cabo una Matriz DOFA para resaltar las fortalezas y debilidades de manera interna, las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas del entorno, para de esta manera poder fortalecer o desarrollar las capacidades y habilidades que posee el capital humano la empresa y minimizar las amenazas o circunstancias que atente contra la gestión y los procesos de la empresa y evaluar las oportunidades que se les puede brindar a corto, mediano

plazo o largo plazo y van en función de los objetivos que la entidad de trabajo busca alcanzar.

La empresa no cuenta con instrumentos que le permitan desarrollar mejoras en cuanto a la asignación de sueldos, beneficios y otros elementos que integran el componente del capital humano, siendo logrado este objetivo en un 100%, pudiendo ser evidenciado en el capítulo IV. Obteniendo la información en los tiempos y condiciones específicas del planteamiento del proyecto.

Sin embargo el mercado le ofrece una gran gama de oportunidades para establecer mejoras a la empresa bien sea copiando modelos o métodos de evaluación de desempeño ajustables a las necesidades de la empresa.

Para ello por supuesto la empresa debe conocer sus propias fortalezas y una de ellas podría ser sin duda alguna la estabilidad y el reconocimiento que tiene en el mercado metalmecánico, la cual le permitiría que algunos clientes y otras instituciones públicas o privadas le otorguen el apoyo para poder desarrollar programas y talleres sobre evaluación de desempeño a los departamentos encargados de llevar a cabo esta gestión a fin de poder llegar a la mejora de toda la organización. Enfocarse en los puntos clave que se requiere para luego evaluar y definir lo que busca alcanzar. Teniendo en cuenta por supuesto las amenazas que puedan presentarse y más con la situación país que se vive actualmente en la que la incertidumbre con la se vive y sobreviven algunas empresas, saber aprovechar estas amenazas y convertirlas en fortalezas serian la clave para el éxito.

#### **4.4 Fase 2. Determinación del tipo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa**

En esta fase se determina el tipo de evaluación de Desempeño que cumple con las necesidades requeridas para llevar a cabo en la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A. Se busca llevar a cabo un instrumento de evaluación de

desempeño que logre recolectar toda la información posible acerca del perfil profesional, conocimientos en área, sus debilidades, habilidades, capacidades y otros aspectos, logrando que los resultados del mismo sean lo más exacto posible.

Por medio de la observación directa y las entrevistas con instrumento de cuestionario se pretende recolectar la información suficiente que sustente la elaboración del presente proyecto; tomando en cuenta que se quiere determinar un tipo de evaluación de Desempeño acorde con las necesidades que posee la empresa.

Silva y Pelachano (1979, 13) sostienen que la entrevista "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica". Así mismo, Arias Fidias (2004) señala que "el cuestionario es una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas". (p. 72)

INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A posee activo actualmente una población de 48 empleados, de los cuales se tomó una muestra representativa para realizar el estudio a un total 30 empleados, donde los mismos se encuentran distribuidos en los departamentos: Recursos Humanos, Administración, Seguridad, Informática, Fiscal, Tesorería, Contabilidad, Logística, Compras, Proyectos.

Tamayo (1999) afirma que "Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". Y además define a la muestra como un "subconjunto representativo de un universo o población" (p.114)

#### **4.5 Fase 3. Diseño de las estrategias para llevarla a cabo**

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera y suele efectuarse en toda

organización moderna. Al evaluar el desempeño de los trabajadores, la organización 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 y remunerado de forma adecuada.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño no es tarea de un día, ya que es una herramienta que requiere de capacitación y preparación para su aplicación y además requiere de una intención clara y muy objetiva, de este modo al diseñar estas estrategias la gestión de recursos humanos teniendo como unidad clave el departamento de RRHH evaluaría en primer lugar todos sus procedimientos y procesos, entre los cuales se podrían mencionar los procesos de reclutamiento y selección, inducción, promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del capital humano, para lo cual se requiere tener información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño, aplicable alcanzable a toda la organización.

Con la propuesta de un plan estratégico que permita implementar el instrumento de evaluación de Desempeño, se busca la eficaz política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto; para esto, se necesita seguir una serie de estrategias que conllevarán al logro del objetivo propuesto.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

En el proceso de recolección de información importante para el desarrollo del presente informe de pasantías, se llevó a cabo la entrevista con cuestionario cerrado y además, la observación directa como método de recolección de datos logrando obtener los siguientes resultados.

#### **5.1 Análisis de los Resultados**

##### **5.1.1 Fase 1. Diagnostico de las debilidades que existen por la ausencia de la evaluación de desempeño**

Según Humphery, A. (2000) define que la Matriz DOFA “es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas” (p.43). FODA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios o idea.

De acuerdo a Fred, R. (2003) las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

A través de la observación directa se llevó a cabo el desarrollo de la matriz FODA, la cuál facilitó en la detección de las debilidades que posee la Organización,

donde las mismas deben ser eliminadas para así fortalecer estructuralmente la empresa; por ello es tan importante realizar evaluaciones contantes, no sólo a la empresa de manera estructural, sino también a los trabajadores, de ésta manera se alcanza el éxito en las Organizaciones; con personal capacitado que posea competencias y ganas de seguir aprendiendo durante toda la relación laboral se logra resolver cualquier conflicto laboral y se cumple a cavidad con la búsqueda de soluciones a todas las interrogantes que surgen en todos los procesos Organizacionales.

Según autores, La Observación se puede definir como “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor numero de datos” (Wilson, 2000).

Luego de la observación directa, se podría decir que la principal debilidad es que la empresa no cuenta con un instrumento de evaluación que le permita visualizar de manera objetiva si los trabajadores están capacitados para cumplir ciertas tareas que le son asignadas o sencillamente carecen de la habilidad para resolver algunas situaciones en las cuales se encuentran y que afectan de manera directa a la empresa; así mismo, como las asignaciones de sueldo de manera lógica y según sean las virtudes, conocimientos y competencias de cada trabajador.

A continuación se muestra la Matriz FODA que se logró determinar durante el Diagnóstico de las debilidades que posee la organización por falta de una evaluación de Desempeño

**Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)**

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>  |
|---|---|
| <p>* Cuenta con una responsabilidad social y ética que responde a las condiciones del entorno en forma dinámica, oportuna y flexible.</p> <p>* Posee una estructura simple y organizada logrando así que cada individuo tenga una fácil movilización dentro de la empresa y rápido acceso a cada una de las oficinas.</p>   | <p>* Buena ubicación con fácil llegada a la empresa.</p> <p>* Posee una prestigiosa imagen corporativa por la calidad de sus servicios.</p> <p>* Buenas relaciones con los trabajadores de las empresas contratantes.</p> |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>   |
| <p>* No se lleva a cabo una evaluación de desempeño.</p> <p>* Existe personal con poca capacitación ejecutando cargos que ameritan de más conocimientos.</p> <p>* No hay una evaluación constante a los empleados que permita evidenciar las debilidades que saben ser tratadas para obtener mayor nivel de profesionalismo</p> <p>* Las asignaciones de sueldos se realizan mayormente de forma aleatoria, sin tomar en cuenta las competencias u otros aspectos esenciales.</p> | <p>* Desmejoramiento de la capacidad adquisitiva de personal de mano de Obra calificada.</p> <p>* Problemas con la obtención de nuevas obras a ejecutar por la situación en las que se encuentra el país actualmente.</p> |

### **5.1.2 Fase 2. Determinación del tipo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa**

En el segundo objetivo específico referido a determinar el tipo de evaluación que vaya a acorde con las necesidades de la empresa, en los empleados de la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A hubo mucha aceptación y holgura para la recolección de la información y los datos necesarios para el desarrollo del presente proyecto.

En esta fase se determinó el tipo de evaluación de Desempeño que cumple con las necesidades requeridas a llevar a cabo en la empresa, tomando en consideración el segundo objetivo planteado, el mismo permitirá dar a conocer el nivel de formación de trabajadores, sus debilidades, habilidades y capacidades, pudiendo asignarles el salario o beneficios correspondiente de manera objetiva y responsable, para ello se consideró que la Evaluación 360°, se ajusta a lo que la empresa requiere en la actualidad; esto debido a que en ININCA el desempeño del personal o recurso con que se cuenta debe ser monitoreado o supervisado constantemente, porque de ello depende en gran parte tomar acciones orientadas a mejorar los resultados tanto individuales como los colectivos, una ventaja particular de este tipo de evaluación es que se considera como una evaluación integral en la que se pueden abarcar todos los ángulos de evaluación, también permite la retroalimentación ya que el evaluador puede conocer diferentes puntos de vista y perspectivas que facilitan aún más el proceso de asignación de sueldos, incentivos y estímulos de manera objetiva, tomando en cuenta la responsabilidad que amerita el puesto de trabajo y las actividades definidas en las descripciones de cada uno de los cargos

“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.” (Hurtado, 2000:164).

Siguiendo el procedimiento para una buena recolección de datos, se llevó a cabo como método de recolección de datos la entrevista con cuestionario. Según Hurtado (2000:469) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”; y así mismo Sabino, (1992:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Se aplicó la entrevista mediante un cuestionario estructurado de forma cerrada y conformado por cinco (05) preguntas a los empleados de la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A los cuales abiertamente aportaron datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde se buscó recoger información y donde los empleados fueron la fuente.

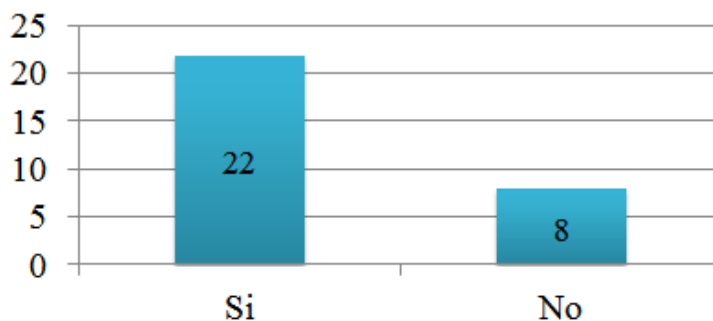
La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A posee activo actualmente una población de 48 empleados, de los cuales se tomó una muestra representativa para realizar el estudio a un total 30 empleados, los mismos se encuentran distribuidos en los departamentos: Recursos Humanos, Administración, Seguridad, Informática, Fiscal, Tesorería, Contabilidad, Logística, Compras, Proyectos.

A continuación, se presentan y analizan los resultados a las cinco (05) preguntas que conformaron el cuestionario aplicado a los 30 empleados de la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A:

**1. ¿Piensa Usted que hay ausencia de objetividad en la asignación de sueldos o aumentos salariales de los empleados de La Empresa Instalaciones Industriales, C.A?**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| <b>Si</b>   | 22         | 73,34%     |
| <b>No</b>   | 8          | 26,66%     |

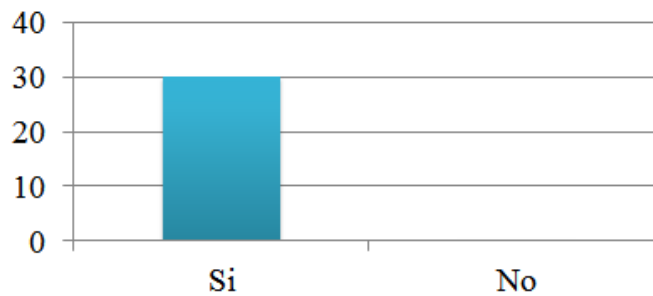


Gráfica N° 1

Obteniendo de ésta manera que el 73,34% de la población a quien se le fue aplicado el cuestionario en el transcurso de la entrevista está de acuerdo con que no existe una objetividad en la asignación de sueldos, de la misma manera en la entrevista todos los empleados que respondieron afirmativamente expresaron que no existe lógica en las asignaciones o aumentos salariales, puesto que hay trabajadores que a pesar del nivel de profesionalismo, buenas relaciones tanto internas como con los trabajadores de las empresas contratantes, y cantidad de actividades con gran importancia, no poseen un sueldo adecuado, y de la misma manera ocurre en el caso contrario.

**2. Analice la condición organizativa actual y responda: ¿Cree Usted que existe la necesidad de aplicación de una evaluación de Desempeño a los empleados de La Empresa Instalaciones Industriales, C.A?**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| Si          | 30         | 100%       |
| No          | 0          | 0%         |

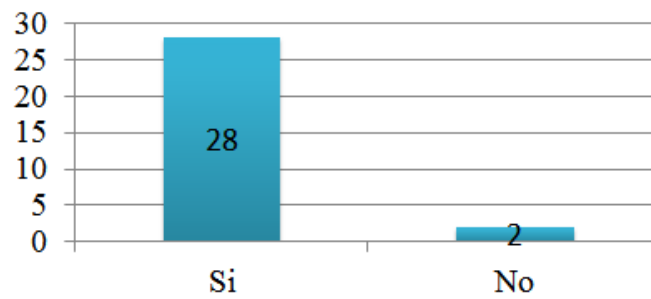


Gráfica N° 2

Al visualizar la gráfica se puede evidenciar que el 100% de la muestra entrevistada está de acuerdo con que La Organización necesita la aplicación de la Evaluación de Desempeño, esto se debe a diferentes razones que, por medio de la entrevista realizara se pudieron determinar, logrando que se sustente al 100% éste proyecto de pasantías, entre las razones que existen y se hacen evidente ante los ojos de los empleados de la empresa INSTALACIONES INDUSTRIALES, C.A se obtiene la falta de Capacitación de cierta cantidad de empleados que labora en la Organización, lo cual afecta la rapidez de resolución de problemas y las relaciones laborales.

**3. ¿Es posible que en La Empresa Instalaciones Industriales, C.A existan empleados ocupando Cargos donde se amerita mayor nivel de capacitación que el que tienen actualmente?**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| <b>Si</b>   | 28         | 93,3%      |
| <b>No</b>   | 2          | 6,6%       |

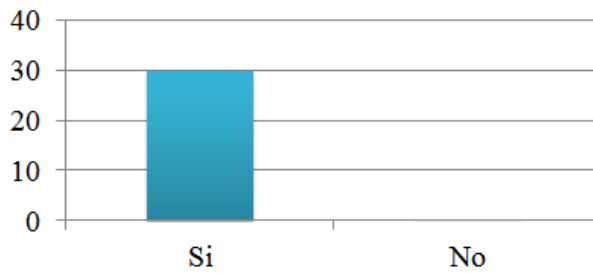


Gráfica N° 3

Es notable, luego de los resultados reflejados en la gráfica, la insatisfacción que la gran mayoría de los empleados que fueron tomados como muestra tienen al observar que existen trabajadores que ocupan cargos sin tener una preparación o capacitación notables, así mismo, se encuentran insatisfechos y expresan que ellos mismos se sienten preparados para ejercer cargos con mayor nivel de responsabilidad y, a su vez, con mayor valor salarial.

**4. ¿Cree Usted que con la aplicación de La Evaluación de desempeño a los empleados de la empresa Instalaciones Industriales, C.A se podrá tratar con más justificación las necesidades de capacitación y asignación salarial que la empresa actualmente posee?**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| <b>Si</b>   | 30         | 100%       |
| <b>No</b>   | 0          | 0%         |

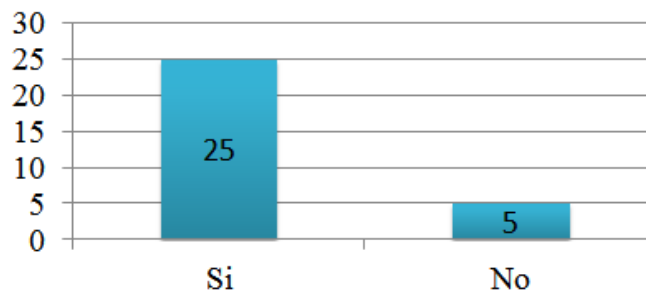


Gráfica N° 4

Mediante la gráfica se puede observar que los resultados que arroja la interrogante corresponden a que un 100% de la población entrevistada considera que la aplicación de un instrumento de Evaluación de Desempeño será el sustento para el inicio de un proceso de capacitación de personal y organización de un método de asignación salarial, que en conjunto conllevarán a medida que el tiempo pase el tiempo al mejoramiento de manera significativa de una gran parte de la Organización.

**5. ¿Estaría Dispuesto a ser partícipe de una evaluación de desempeño por parte de sus Jefe/s Inmediato/s y de los empleados que tiene a su cargo?**

| Alternativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------|------------|------------|
| <b>Si</b>   | 25         | 83,3%      |
| <b>No</b>   | 5          | 16,6%      |



Gráfica N° 5

En relación a la presente interrogante, se pudo determinar que gran porcentaje de la muestra entrevistada y que a su vez contestó el cuestionario, tiene la disposición de participar en La Evaluación de Desempeño, la cual puede estar dirigida desde su Jefe inmediato ò desde los empleados que puedan tener bajo su cargo; de ésta manera se logra obtener una evaluación de 360° que arrojará resultados más reales y desde diferentes puntos de vista.

Luego de analizar los diferentes resultados obtenidos en la Observación directa, entrevista y cuestionario, se puede decir que si se implementa un instrumento de evaluación de desempeño, la aceptación será de gran porcentaje; tratando las debilidades y necesidades que tiene la Organización de implementar una evaluación de Desempeño que sea el inicio de un proceso de cambio positivo ehn importante para La Organización.

### **5.1.3 Fase 3. Diseño de las estrategias para llevarla a cabo.**

Para comenzar, una vez establecido cual será el instrumento de Evaluación de Desempeño que se llevará a cabo, se tiene como primera estrategia concientizar y dar capacitación e instrucciones a la unidad encargada de implementar dicha evaluación ya que este deberá ser un proceso es de vital importancia para mejorar la calidad de toda la organización y de esta manera hacer extensivo una jornada de inducción para el desarrollo del instrumento en toda la empresa para que de ésta manera todos los involucrados conozcan las ventajas, desventajas y mejoras que se van a obtener luego de que se implemente el instrumento de evaluación en la organización. En el caso de los responsables de llevar a cabo las estrategias, es importante lograr que el personal familiarice con el nuevo instrumento, para que el proceso se desarrolle de manera exitosa.

Como segunda estrategia se deben proporcionar, criterios de evaluación, claros, medibles, observables, objetivos, confiables y de fácil interpretación, que puedan ser calificados. Es importante que todos estén familiarizados con el instrumento y con los resultados de la evaluación.

Es necesario por consiguiente documentar toda la información antes y después de evaluar los resultados.

Evaluar los costos de la propuesta del proyecto factible no puede quedar de lado; la implementación del instrumento debe generar bajos costos pero aun así, ser eficiente con los resultados esperados.

Para lograr definir las estrategias y llegar a alcanzar el objetivo general, se hizo necesario recurrir a diferentes teorías, trabajos relacionados y enfoques que delimitaran en cierto modo la investigación, se desarrollaron una serie de entrevistas no estructuradas, orientadas a conocer un poco más allá de la organización, de los procesos y los aspectos más relevantes de la misma.

Se logró con ello diseñar una serie de estrategias claras, precisas, confiables y medibles objetivamente y que a su vez van de la mano con las necesidades de la empresa además que permiten desarrollar la propuesta de diseñar un plan estratégico de evaluación de desempeño 360° bien documentado y de bajos costos. Por lo cual se considera como un proyecto factible. Por lo que se podría decir que el se lograron los objetivos y el desarrollo del plan en un 100%.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

En éste capítulo del Informe de Pasantías, se desarrolla y propone un plan estratégico para la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño que logre cubrir las necesidades y fortalezca las debilidades que tiene la empresa Instalaciones Industriales, C.A.

#### **6.1 Presentación**

Luego de haber realizado la revisión de las necesidades de la empresa Instalaciones Industriales, C.A. y conocer que la empresa carece de un sistema de evaluación de desempeño que proporciones beneficios y mejoras referentes a la medición del desempeño laboral y asignaciones salariales, la presente investigación se propuso diseñar un plan de estrategia confiables, que le permita a la organización, la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño en el cual de manera clara y precisa se logre medir el desempeño de los trabajadores

#### **6.2 Beneficios**

Otorgar una organizada estructura organizacional que se adapte a las necesidades actuales de la empresa, constituyen un primer paso para lograr los objetivos generales de toda organización, teniendo en cuenta que su capital humano es fundamental para ello. Todo apoyo que se le pueda dar a la organización en la medición de las actitudes, aptitudes que deben regir en cada trabajador para el mejor desarrollo de sus responsabilidades dentro de la organización, la jerarquía, la

capacitación y el desarrollo de todo el RRHH de la empresa, entre otros puntos permiten la calidad de la organización como un sistema integrado.

En base a todo esto, la propuesta de investigación presentada en este informe considera que es de vital importancia que la empresa lleve a cabo una evaluación de desempeño de 360°, a fin de poder desarrollar beneficios organizacionales, orientados en primer lugar en el desarrollo profesional de los trabajadores, asignaciones de cargos en la escala correcta, así como también asignaciones salariales.

Para ello se lograron establecer los objetivos específicos, que al relacionarlos constituyen los primeros pasos que se deben llevar a cabo en el logro del objetivo general de esta investigación, el cual brinda el marco de desarrollo de la misma e incluso de la empresa, ya que esta carece de mucha información relacionada y esta serian sus primeras etapas.

En este sentido se establecieron los objetivos de la investigación en el siguiente orden:

### **6.3 Objetivos de la Propuesta**

#### **6.3.1 Objetivo General**

Proponer una estrategia que permita llevar a cabo la implementación de la evaluación de desempeño.

#### **6.3.2 Objetivos Específicos**

Diagnosticar las debilidades que existen por la ausencia de la evaluación de desempeño.

Determinar el tipo de evaluación acorde a las necesidades de la empresa.

Diseñar las estrategias para llevarla a cabo.

## **6.4 Desarrollo de la Propuesta**

Para el desarrollo de las estrategias de la propuesta se tiene en primer lugar concientizar y dar capacitación e instrucciones a la unidad encargada de implementar dicha evaluación, ya que, este deberá ser un proceso es de vital importancia para mejorar la calidad de toda la organización, independientemente del método de evaluación que se pretende implementar, es necesario que los evaluadores tengan conocimiento de los objetivos que se plantean, esto con la finalidad de que se puedan presentar errores en el proceso que se está adoptando; de manera de hacer extensiva una jornada de inducción para el desarrollo del instrumento en toda la empresa para que los involucrados reconozcan las ventajas, desventajas y mejoras que se van a obtener luego de que se implemente el instrumento de evaluación en la organización.

En este caso el departamento de RRHH sería el responsable de llevar a cabo las estrategia, además del la implementación de los instrumento, por esa razón es de vital importancia la preparación que tenga cada persona involucrada y el compromiso con la organización, para que el proceso se desarrolle de manera exitosa.

En segundo lugar realizar entrevista que proporcionen la retroalimentación entre los empleados y los evaluadores, con la finalidad de que en el dialogo el trabajador pueda exponer o manifestar sus inquietudes, sus ideas, sus quejas o excusas, así como también maneras para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo y el desempeño del mismo, entre otras cosas.

Para lo cual el evaluador deberá brindar confianza y hacer hincapié en los aspectos deseables desempeño a fin de lograr las metas deseadas, identificar las dificultades, que puedan estar interfiriendo en el desempeño del trabajador y de allí poder dar soluciones mediante asesorías, reubicación de puestos de trabajo, asignación de mejoras, evaluación de beneficios y sueldos, capacitación o cualquier otra estrategia que se pueda llevar a cabo en concepto de mejora y desempeño en el trabajo.

Es recomendable realizar al menos una entrevista anual, argumentar beneficios y fortalezas de la evaluación para las mejoras, no discutir con el evaluado, identificar las acciones que el empleado puede mejorar de su desempeño, hacer seguimiento del cumplimiento.

### **6.5 Factibilidad de La Propuesta**

Enmarcando la investigación objeto de estudio como no experimental como ya se había mencionado y partiendo de que los datos que la soportan son obtenidos de la realidad que se presenta en la empresa Instalaciones Industriales, C.A. se puede considerar la factibilidad de la misma.

El estudio realizado en las instalaciones de la empresa es aplicable y se puede desarrollar con el apoyo de la empresa, bajo la dirección de la unidad encargada, en este caso el departamento de RRHH.

## CONCLUSIONES

El éxito de todo proyecto de investigación depende del cumplimiento de cada una de las etapas del diseño y desarrollo del proyecto objeto de estudio, tener definido correctamente el problema, objetivo general y los objetivos específicos que permitirán el desarrollo de las estrategias que se aplicaran son parte vital para este trabajo de investigación.

Es por ello que en la presente investigación se desarrollo un plan estratégico para la implementación de un instrumento de evaluación de desempeño que le permita a la empresa Instalaciones Industriales, C.A. que en resumen permita medir y valorar el rendimiento laboral, el desempeño de los trabajadores, conocer mediante entrevistas de retroalimentación motivar a los trabajadores, fomentar el desarrollo del personal y laboral de los trabajares, así como desarrollar el crecimiento del potencial humano con que cuenta la empresa.

Partiendo del diagnostico FODA, se determinaron cuáles son Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que hay en La Organización; encontrando que se tiene como debilidad la carencia de un instrumento de evaluación de desempeño, siendo este el punto de partida para el proceso de mejora y cambio de las debilidades que tiene La Organización.

Considerando que es una investigación de campo y esta considera como proyecto factible en la que se tiene como escenario la realidad de la empresa Instalaciones Industriales, se formulo la siguiente interrogante ¿Cuáles serían las estrategias de evaluación de desempeño que permitan optimizar el proceso de asignación de sueldos, capacitación y mejora de los empleados de la empresa Instalaciones Industriales C.A (ININCA)? para la cual se considero proponer una estrategia que permita llevar a cabo la implementación de la evaluación de

desempeño, en la cual se puedan diagnosticar las debilidades existentes debido a la carencia de instrumentos aplicables, determinar el tipo de evaluación que vaya de la mano con las necesidades de la empresa y diseñar las estrategias que se llevarían a cabo, para que la empresa cuente con un sistema formal de evaluación de desempeño que requiere de capacitación, preparación y concientización de los evaluadores para aplicación de la misma, de modo que al diseñar estas estrategias, la gestión de recursos humanos evalúe procedimientos y procesos, entre los que cabe mencionar reclutamiento y selección, inducción, promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del capital humano, de allí que toda esta información pueda obtenerse de manera sistemática y documentada del sistema de evaluación de desempeño. Por ello se busca implementar un plan estratégico que permita evaluar el Desempeño, que otorgue beneficios de compensaciones basadas en la responsabilidad de cada puesto. Además de otorgar a la empresa una organizada estructura organizacional adaptada a sus necesidades y en pro de su misión, visión y objetivos.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se hacen en referencia a la experiencia resultante de esta investigación son las siguientes.

- Û Seguir aplicando instrumentos de Evaluación del Desempeño en la Empresa Instalaciones Industriales enfocada según sus necesidades.
- Û Continuar evaluando y retroalimentando a los diferentes Departamentos de la Organización. Evaluar y comparar con antiguas evaluaciones el desempeño de los trabajadores, y seguir proporcionando nuevos enfoques, adaptables a las necesidades y a los objetivos que se persigan.
- Û Recompensar a los empleados que superan los estándares de desempeño, para lograr armonía y sentido de pertenencia en cada uno de los Departamentos de La Empresa.
- Û Reforzar a las unidades encargadas de velar por el eficaz funcionamiento de los subsistemas de evaluación y diagnósticos de las necesidades de la empresa, de capacitación y nuevos conocimientos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Blestrini, M. (2006). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación** - BL Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas.

Chiavenato Idalberto (1995) **Introducción a la teoría general de la administración**, 1era Edición. Editorial Mc Graw Hill

Chiavenato Idalberto (2002) **Gestión del Talento Humano**. Editorial Mc Graw Hill

Chiavenato Idalberto (2005) **Introducción a la teoría general de la administración**, 7ma Edición, Editorial Mc Graw Hill (p.165)

Estíbaliz Acosta Matos, (2012) Trabajo de Investigación **Propuesta de instrumento evaluativo basado en competencias de los docentes de Primera Etapa de Educación Básica del área de español de la U.E. Colegio Academia Merici**

Fidias Arias (2004) **El Proyecto de Investigación**, 3era Edición

Franco, Y. (2011) **Tesis de Investigación**

García, Rocío (2011) **Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011**

Hernandez Roberto, Fernandez Carlos y Baptista Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill, Mexico.

Manolo, M (2011) **El Manejo Exitoso de Los Recursos Humanos a través de La Evaluación del Desempeño.**

Mejía, Y. (2012) **Evaluación del Desempeño con Enfoque en Las Competencias Laborales**

Mendez (2008) **Metodología de la Investigación** (p.218)

Rivero Paola (2012) Trabajo de Investigación **Propuesta para La Implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal que trabaja en el área Industrial de un Ingenio Azucarero**

## ANEXOS





