



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN
DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EN LA EMPRESA SEGUIN DE VENEZUELA II, C.A
VALENCIA CARABOBO.**

Autores: Dairelis Consuelo González Burgos
Maryelena Carrillo Durán

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
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SEGUIN DE VENEZUELA II, C.A
VALENCIA CARABOBO.**

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

Autores: Dairelis Consuelo González Burgos
Maryelena Carrillo Durán

Tutor: Lcda. Mary Machado.

San Diego, Agosto del 2018

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	P.p
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
RESUMEN INFORMATIVO.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Formulación Del Problema.....	17
1.2 Objetivos.....	17
1.3 Justificación.....	17
II MARCO TEÓRICO.....	
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Bases Teóricas.....	23
2.3 Bases Legales.....	30
2.4 Definición de Términos.....	32
III MARCO METODOLÓGICO.....	
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	35
3.2 Fase Metodológica.....	37
IV ANALISIS DE RESULTADOS.....	41
V PROPUESTA.....	
5.1 Programa de Evaluación del Desempeño.....	54
5.2 Objetivos.....	54
5.3 Alcance.....	55
5.4 Justificación.....	55
5.5 Fundamentación.....	56

5.8 Beneficios.....	56
5.9 Estudio de la factibilidad.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS.....	65
ANEXOS.....	67
Formato de Encuesta	68
Formato Evaluación del Programa	69
Formato Evaluación del Programa	71

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADROS	P.p
1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	39
2. CUADRO N° 1.....	43
3. CUADRO N° 2.....	44
4. CUADRO N° 3.....	45
5. CUADRO N° 4.....	46
6. CUADRO N° 5.....	47
7. CUADRO N° 6.....	48
8. CUADRO N° 7.....	49
9. CUADRO N° 8.....	50
10. CUADRO N° 9.....	51
11. CUADRO N° 10.....	52
12. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	53
13. RECURSOS TÉCNICOS. EQUIPOS.....	57
14. RECURSOS TÉCNICOS. MATERIAL DE OFICINA.....	58
15. RECURSOS OPERATIVOS.....	59
16. PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	60
17. RELACIÓN DE COSTO I.....	61
18. RELACIÓN DE COSTO II.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICOS	P.p
1. GRÁFICO N° 1.....	43
2. GRÁFICO N° 2.....	44
3. GRÁFICO N° 3.....	45
4. GRÁFICO N° 4.....	46
5. GRÁFICO N° 5.....	47
6. GRÁFICO N° 6.....	48
7. GRÁFICO N° 7.....	49
8. GRÁFICO N° 8.....	50
9. GRÁFICO N° 9.....	51
10. GRÁFICO N° 10.....	52



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTIA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA N° 00043-1-2018

San Diego, 18 de Julio del 2018.

Ciudadanas

Marielena Carrillo Duran

C.I.25.863.930

Dairclis Consuelo González Burgos

C.I 20.164.429

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“Programa para la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la empresa Seguin de Venezuela II, C.A;”** como requisito para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

Sin otro particular, se suscribe de usted,

Atentamente,

Dra. Belkys Suárez Montoya

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales



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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Leda. Mary Machado**, portador de la cédula de identidad N° **11.965.064**, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a), **Dairelis Consuelo González Burgos**, portador de la cédula de identidad N° **20.164.429**, **Maryelena Carrillo Durán**, portador de la cédula de identidad N° **25.863.930**, titulado **Programa para la Aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Valencia Carabobo**, presentado como requisito parcial para optar al título de **Licenciada en Relaciones Industriales**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los Treinta (30) días del mes de julio del año dos mil dieciocho (2018).

MARY MACHADO
Mary Machado
Leda. Mary Machado.
C.I. 11.965.064

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a **Dios Todopoderoso** por darnos salud e iluminar el camino que recorrimos día a día, por ayudarnos a superar los obstáculos y alcanzar las metas trazadas.

A nuestros padres, por su amor único, colaboración, apoyo incondicional y paciencia.

A todas las personas que siempre en nuestro proyecto se comportaron con una verdadera familia aunque de sangre no lo sean.

Agradecidas con nuestros profesores por guiarnos por el camino del bien, siempre los recordaremos para bien, puesto que eso son, unas excelentes personas.

A todos ustedes Muchas Gracias...



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

**PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SEGUIN DE VENEZUELA II, C.A
VALENCIA CARABOBO.**

Autores: Dairelis Consuelo González Burgos
Maryelena Carrillo Durán

Tutor: Lcda. Mary Machado

Fecha: Agosto 2018.

RESUMEN INFORMATIVO

Analizar la importancia de la elaboración y desarrollo del programa para la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa Seguin de Venezuela II, C.A., este es el objetivo que se persigue con la investigación, el propósito es formular estrategias que apoyen el cumplimiento del presente planteamiento. El tipo de investigación que se realizara será de campo, para recolectar datos, realizar un análisis sistemático de problemas basados en la realidad. La encuesta será la técnica de recolección de datos utilizada para este trabajo de investigación, ya que permitirá obtener información precisa de la población estudiada. En este sentido se estableció un universo conformado por veintiún (21) personas, quienes conforman el departamento de operaciones de la empresa objeto de estudio, se decidió tomar como muestra a toda la población del departamento.

Descriptor: Equidad, motivación, evaluación del desempeño, aplicación, programa.

INTRODUCCIÓN

El Programa para la Aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Seguin de Venezuela II, C.A. es una técnica que deben cumplir hoy en día todas las organizaciones a nivel nacional, sin embargo nos encontramos con gran cantidad de empresas que aún no cumplen en su totalidad con dicha evaluación.

Se encuentra la empresa Seguin de Venezuela II, C.A; ya que hasta la fecha no ha sido aplicada, pudiendo generar descontrol, surge la idea de la elaboración del Programa, es importante tener clara la definición, esta es la siguiente: Son evaluaciones de gran importancia ya que son adaptadas a cada cargo dentro de la organización, a raíz de cada una de ellas es donde se detecta las debilidades y fortalezas que posee cada trabajador, tiene como propósito fundamental conocer a cada miembro que forman vida dentro del departamento de operaciones, para así mejorar el clima organizacional y obtener una productividad exitosa el día a día ya que si existe un personal el cual se sienta motivado por la empresa es probable que su rendimiento sea mejor cada día.

Los programas de evaluación del desempeño deben estar altamente estructurados sin ningún tipo de diferencias o preferencias por edad, sexo, religión, raza, posición jerárquica e inclinación política. Se basa en la formulación de estrategias que apoyen en cumplimiento del programa, por lo tanto, se presenta la estructura basada en capítulos que serán explicados a continuación:

El Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, formulación, igualmente se contemplan los objetivos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, hace referencia al marco teórico, con los antecedentes de investigación, las bases teóricas y definición de términos básicos.

El Capítulo III, comprende el marco metodológico, donde se ubica el tipo y diseño de investigación, las fases metodológicas que abarca entre sus fases la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis.

El Capítulo IV, se refiere a los análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento seleccionado para la investigación.

El Capítulo V, y ultimo hace referencia a la propuesta, la cual será desarrollada con los involucrados, destacando el cumplimiento de las distintas actividades para la consecución de los distintos objetivos, siendo el principal el bienestar y esparcimiento de todos los trabajadores.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente en el mundo las organizaciones se encuentran en un proceso de transformación a nivel organizacional intentando comprometer y retener al personal, construyendo una cultura significativa focalizándose en diseñar un ambiente de trabajo cautivador y construir un nuevo modelo de desarrollo profesional.

Con respecto a la competencia por talentos calificados, las organizaciones se disputan a los mejores como recursos humanos, en un mercado laboral altamente transparente centrándose en su marca empleadora. Teniendo en consideración la diversidad y la inclusión como estrategias de negocio y comprendiendo que sin una fuerte cultura de aprendizaje no van a tener éxito.

Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las empresas sean altamente creativas, innovadoras y se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan. Para ello es necesario contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la misión de la organización. A su vez, se considera la gestión humana como el motor que impulsa cualquier estrategia corporativa o acción empresarial en las organizaciones actuales.

Suárez, (19/06/2006). Establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Las cuales menciona: Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias.

Según Werther y Davis, Editorial Mc Graw-Hill, (2000) 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. Pág. 231.

Es aquí donde las Descripciones de Cargo, cobran especial importancia, por cuanto son documentos de apoyo a la gestión de rrhh, que contienen un conjunto de información, entre las cuales se puede mencionar: objetivo y alcance el cargo, propósito, lista de funciones, actividades y/o tareas, requisitos y exigencias del puesto de trabajo, nivel de experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas; convirtiéndose además en una herramienta de apoyo en procesos de selección de personal e incluso de evaluación de desempeño.

En Venezuela la Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Establece en los artículos 26 y 109, mucha relación con el proceso de las evaluaciones del desempeño ya que son derechos y deberes de los trabajadores y las trabajadoras, haciendo referencia a los puntos que se deben tomar en consideración al momento de los resultados de cada evaluación. Con esto se quiere decir que las consecuencias de un proceso mal ejecutado pueden ocasionar desmotivación en el trabajador.

Cabe destacar que el factor de mayor interés en las organizaciones son sus trabajadores, el bienestar de ellos y su rendimiento en las distintas actividades que realizan, las organizaciones se han visto en la necesidad de organizar planes y estrategias que le permitan organizar y alcanzar las metas, para así lograr una eficiente productividad, por lo que se requiere de la intervención del factor humano, el cual debe estar preparado de manera objetiva para la ejecución cómoda y satisfactoria de las tareas correspondientes, dichas organizaciones están obligadas, sin importar su naturaleza, a modificar su forma de operar, para así poder agilizar los procesos y ofrecer mayor rapidez a su personal en el ejercicio de las labores, lográndose el cumplimiento de los objetivos y adaptándose a los nuevos avances tecnológicos. El factor humano influye de manera directa en el buen desenvolvimiento de la organización, en donde la unificación de criterios y de valores éticos en todos los procesos con un mismo horizonte, hace posible el alcance de los objetivos, es por esta razón que el departamento de talento humano debe proponer estrategias, en base a la necesidad que presente una organización en sus distintos departamentos.

Actualmente, en algunas empresas se ha detectado la falta de estrategias para atacar los problemas internos que se les presentan en el día a día con sus trabajadores. Es importante resaltar que todo gerente de talento humano y su equipo del área, junto con los jefes de cada departamento deben tener participación activa en la elaboración de cualquier proyecto. Toda empresa debe contar con un Programa de Evaluación del Desempeño, adaptado a sus necesidades.

Por ello, es importante resaltar que existen algunos cambios en el comportamiento y desempeño eficaz de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de sus actividades. En la actualidad la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. debe cumplir con este requerimiento, esta empresa se dedica a la comercialización de equipos de seguridad industrial, se encuentra ubicada en: Urb. Industrial Funda la Unión C.C. Conjunto Ciudad Industrial la Unión Nivel PB Local Galpón G-52, Valencia Edo Carabobo. Tomando como decisión final presentar un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa antes mencionada, con el cual se puedan obtener cambios significativos y favorables en el personal correspondiente al departamento de operaciones.

Se requiere de la aplicación del programa antes mencionado para evaluar a todo el personal, específicamente en el departamento de operaciones quien está conformado por veintiún (21) trabajadores. Nace la necesidad de aplicar dicho programa ya que existe un problema el cual está perjudicando la productividad del día a día. Está comprobado que la problemática se presenta en la poca atención a los trabajadores en cuanto a el reconocimiento de sus esfuerzos. Se evaluó que a los trabajadores no se les está midiendo en base a sus debilidades y fortalezas, no existe una evaluación la cual arroje resultados que indiquen la posición a nivel laboral en la que se encuentra cada trabajador, todos están clasificados por igual, sin que se tome en cuenta los conocimientos del área, el nivel académico, la antigüedad y otros factores que hacen un plus al crecimiento laboral de cada trabajador, es por ello que se propone el programa. Nos basamos principalmente en atacar el problema de la mejor manera, ya que si se evalúa detalladamente la situación dentro de la empresa tanto grupal como individual se pueden obtener resultados concretos y reales. Generando así motivación y cambios en cada uno de los trabajadores, ya que con cada evaluación del desempeño en fechas establecidas todos merecerán lo que realmente les corresponde ya que si cada trabajador recibe lo que merece aumenta la motivación y la productividad.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias deberá seguir la Empresa Seguin de Venezuela II, C.A. a fin de elaborar el Programa de Evaluación del Desempeño, tomando en cuenta la participación de los distintos involucrados?

1.3 Objetivo General

Proponer un Programa para la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Valencia Carabobo.

1.4 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al programa para la aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Valencia Carabobo.
- Identificar la situación actual de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A.
- Diseñar un Programa para la aplicación de la Evaluación del Desempeño para todo el personal de la empresa.

1.5 Justificación de la Investigación

Con este trabajo investigativo se pretende concientizar a la dirección de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A., con la finalidad de garantizar el bienestar físico y mental de los trabajadores, al momento de reconocer el esfuerzo y conocimiento de cada trabajador, en este caso es importante mencionar que se cuenta con un instituto pudiendo ser contratado por la empresa que se encarga de asesorar al personal en la

elaboración del programa este es: El Instituto Soluciones Gerenciales. (Registrado en el Ministerio del Poder Popular para la Educación bajo el N° R-0245-08).

Con este trabajo investigativo se pretende determinar la importancia de brindar la evaluación correspondiente a los trabajadores, ya que esto va a influir de forma positiva y así se generara mayor rendimiento en todo el personal de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Con la elaboración de dicho trabajo se lograra demostrar que si es posible lograr un alto rendimiento en todos los trabajadores cuando se implementan estrategias adecuadas.

De igual manera esta investigación servirá de base y fuente documental para la Universidad José Antonio Páez, en especial a la facultad de ciencias sociales, en la escuela de relaciones industriales así como para otras universidades interesadas en este estudio, para quien encuentre en ella una herramienta para su investigación y que podrá ser utilizada para otros investigadores como información fundamental y obtener aspectos conceptuales, así como también contribuirá al desarrollo de futuras investigaciones que se desarrollen en el área de la evaluación del desempeño y podrá ser utilizado como posible antecedente para el investigador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

“El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. Arias, (2010; 35). Mientras que para Balestrini, (2010; 63). El marco referencial conceptual: “Es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”.

En este sentido, la información recogida para el marco teórico proporcionara un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación. Además, se dará una descripción detallada de los diferentes antecedentes históricos relacionados a la investigación, adicionalmente se desarrollan las bases teóricas y la definición de términos básicos que proporcionan conocimientos exhaustivos del problema y fundamenta la investigación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son investigaciones elaboradas previamente involucradas con el tópico de estudio. Previo a la presentación de las bases teóricas que fundamentan esta investigación fue imprescindible la búsqueda sistemática de los diferentes enfoques y trabajos previos efectuados acerca del tema; se ubicaron algunos trabajos que sirven de apoyo y basamento para el desarrollo de esta investigación. Por tal motivo se consideraron las siguientes:

Miranda (2017), en su tesis **Evaluación del desempeño del puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad**, trabajo de investigación para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo (UC) Campus Bárbula, formuló como objetivo describir el proceso actual de evaluación del desempeño del puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad. Para la realización de esta investigación se contó con la ayuda de las medianas agencias de publicidad asociadas a la ugap, ya que éstas tienen de 20 a 49 empleados dentro de la organización según el ministerio de economía de Guatemala. Para dar cumplimiento al objetivo de investigación, se elaboraron dos instrumentos para la recolección de datos, una entrevista estructurada y un cuestionario. La entrevista estructurada se aplicó a los gerentes y directores, y el cuestionario a los asistentes del área administrativa de las mismas agencias de publicidad.

Los resultados obtenidos, a través de los instrumentos indicados, permitieron concluir que la mayoría de las medianas agencias de publicidad hace uso de la evaluación del desempeño formal, y sí consideran los elementos de un proceso de evaluación del desempeño tradicional. Por lo que se incluye una propuesta de un formato de evaluación del desempeño por competencias para el puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad de Guatemala

Machado (2016), realizó un trabajo de grado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional" titulado: **Modelo de Planificación Estratégica para Optimización del Proceso de Evaluación de Desempeño**, para optar al Grado Académico: Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. El estudio se fundamentó en los aportes del enfoque técnico de recursos humanos y la teoría de recursos humanos y capacidades que lo sustenta, así como en el enfoque estratégico de la gestión de personas y la teoría de gerencia estratégica. Los resultados del estudio

permitieron concluir que la planeación de la evaluación del desempeño presenta debilidades tanto en los métodos utilizados como en las funciones que cumple. Con base a esto se diseñó un modelo de planeación estratégica para optimizar la evaluación del desempeño que considera su misión como retroalimentación, la visión como negociación, el objetivo de mejoramiento, y la estrategia integrada. El aspecto que se tomó para la presente investigación fue en relación al estudio sobre aportes del enfoque técnico de recursos humanos y capacidades que lo sustentan, donde los resultados arrojaron debilidades en cuanto a desempeño, con lo que se diseñó un modelo de planeación estratégica para optimizar los resultados del desempeño. En el caso de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, los mecanismos que se implementen a través de estrategias y políticas que se diseñen, deben estar orientados a instruir a los servidores públicos en la función que realizan, y con ello mejorar su desempeño laboral cotidiano que contribuya alcanzar los objetivos establecidos

Seijas (2015), optando al título de Gerente en Recursos Humanos en la Universidad de Oriente Sede Cumaná, Venezuela, postuló su estudio de campo descriptivo en modalidad proyecto factible titulado **“Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre”**, teniendo como propósito general diseñar un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación “El Niño Simón”. Para ello, se aplicó una entrevista a tres directivos y un cuestionario a 49 trabajadores, cuyos resultados evidenciaron una serie de debilidades que condujeron a diagnosticar la necesidad de un nuevo sistema evaluativo y diseñar un modelo de evaluación del desempeño por competencias ajustado a la realidad organizacional.

En dicho estudio, se concluye que la propuesta efectuada aporta una solución pertinente mediante la fijación de objetivos de desempeño alcanzables y aplicación de estrategias para planificación, desarrollo y retroalimentación del sistema que permitirá evaluar a los trabajadores según sus cargos, además de alinear el proceso de evaluación con los objetivos, misión y visión de la organización. Como se aprecia, dicho estudio mantiene estrecha relación con la aquí presentada, pues además de haber sido realizada en un ente del sector público, aporta testimonios importantes como elementos de contraste y evidencias de la relevancia que posee la evaluación del desempeño para el óptimo aprovechamiento del talento humano y el aumento de la eficiencia organizacional.

Olondro (2015), presentó un trabajo de investigación en el área de postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación denominado: **Evaluación del Desempeño de los Gerentes de Aula para Optimización del Aprendizaje en el Colegio María Luisa Escobar**. El objetivo de la investigación fue apoyada en la teoría de las competencias y de las necesidades aprendidas; en el marco de una investigación evaluativa descriptiva y con un diseño de campo y de cohorte transversal. Esta investigación se realizó considerando una población de quince (15) sujetos, conformada por docentes de aula y auxiliares.

Con el estudio se concluyó que el desempeño de los gerentes de aula actualmente no está acorde con los indicadores propuestos para lograr la optimización del aprendizaje observándose que los docentes no realizaban algún diagnóstico grupal al iniciar el año escolar y que además existía poca colaboración entre los compañeros de trabajo; por lo cual se sugirió que se incentivara el trabajo en equipo de los docentes a través de talleres de crecimiento personal, además de otras estrategias que permitan a los gerentes de aula conocer sus debilidades y fortalezas.

Este trabajo guarda relación con la investigación ya que en ambos escenarios de acción, los docentes o gerentes de aula no cumple con los roles de planificación y evaluación porque no realizan el primer tipo de evaluación (diagnóstica) como base de una planificación de contenidos y estrategias articulados que permitan aprendizajes que superen las debilidades encontradas y puedan ser transformadas en fortalezas. Dicho proceso es parte de la praxis diaria del docente, el cual debe ser incluido de manera obligatoria en el inicio de las actividades.

Montejo (2014), realizó un trabajo de investigación en el área de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, desarrolló una investigación titulada: **Propuesta de un Programa para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa manufacturera**". Plantea como objetivo general, un programa, que permita ver la ineficiencia e ineficacia del personal de producción y administrativo para la mejora del desempeño laboral. El proceso metodológico de la investigación es de tipo documental para la formación del marco teórico, se revisa y analiza bibliografía, para ver los indicadores del desempeño laboral, que se tomaron para el desarrollo del tema sujeto a estudio. En la otra parte del trabajo es una investigación de campo de la estructura de la empresa como marco referencial.

2.2. Bases Teóricas

El objeto fundamental de las bases teóricas es alimentar la investigación a través de un conjunto de conocimientos sólidos y renovados, que permitan orientar la búsqueda de información, mediante la conceptualización adecuada de los términos para la realización del presente estudio. Cabe enfatizar que la elaboración del Programa para la aplicación de la evaluación del desempeño es fundamental dentro de una

Organización. “Una teoría es un conjunto de conceptos, definiciones y preposiciones relacionadas entre sí, que presentan una visión sistemática de fenómenos especificando relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos”. (Kerlinger, 2002:10). De este modo, las bases teóricas sustentan y orientan la investigación, para su posterior aplicación. Es por eso que se señalaran diferentes teorías que explicaran el tema de esta investigación.

2.2.1 Evaluación del desempeño

En la actualidad las organizaciones requieren contar con colaboradores que brinden los resultados esperados, buscando siempre la rentabilidad del negocio. Ante ello surge el concepto de desempeño como un medio que permite determinar el nivel de aporte o rendimiento de los colaboradores con relación a sus funciones diarias. Palacios (2005:53) plantea que; el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, esto conlleva a que el desempeño laboral mide el nivel de contribución del trabajador en relación al rendimiento en su trabajo.

2.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ascensos o promociones, permite determinar si existe la necesidad capacitar o volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al colaborador en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado Guerrero (1996:288); es

necesario buscar más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

2.2.3 Métodos de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador debe desarrollar sus funciones en su puesto. Este método indica que para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

- Método de rasgos

Esta perspectiva de evaluación del desempeño está diseñada para medir el nivel que posee un colaborador con relación a las competencias exigidas para un puesto y para la empresa. Uno de los aspectos negativos del método es que existe el alto nivel de subjetividad al momento de evaluar.

- Método de elección forzada

Es un enfoque de rasgos que conlleva a que el evaluador opte entre las declaraciones que se encuentran elaboradas para distinguir entre un desempeño exitoso y no exitoso.

- Métodos conductuales

Estos métodos fueron elaborados con la finalidad de describir de manera más precisa las acciones o competencias que deben o no mostrar en el puesto. Estos métodos tienden a ser muy útiles para brindar feedback al colaborador.

2.2.4 Evaluación por competencias

Es muy interesante ver como las competencias de recursos humanos tienen una relación directa en la gestión de recursos humanos, es por ello que se escucha mucho últimamente hablar de los factores diferenciales de éxito, que no es otra cosa que los lineamientos que hacen que las personas sean mejores en el puesto, y son estos los que determinarán que el colaborador está en las mejores condiciones para desarrollar un puesto de trabajo con éxito.

2.2.5 Retroalimentación

Todas las personas evaluadas obtienen una retroalimentación de su desempeño mediante entrevistas formales donde se les da un feedback. Esa retroalimentación debe culminar con un plan de acción para mejorar, en caso de que haya un desempeño deficiente y continuar o incentivar si el desempeño se encuentra por encima de lo esperado.

2.2.6 Clima interno

Es el grado de aceptación del programa, el nivel de stress o la conflictividad en estado de emergencia entre jefes y empleados. Un instrumento particular de medición del clima interno es habitualmente el espacio que se incluye en el formulario de consenso de la entrevista de mejora del programa de gestión del desempeño, donde el colaborador puede expresar de manera abierta sus opiniones y puntos de vista, generalmente al final de la entrevista.

2.2.7 Ventajas de la Evaluación de Desempeño

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

2.2.8 Revisión y Control

Terminada la cumplimentación del formato de Evaluación del Desempeño, recomendamos hacer una revisión global de la misma en términos, fundamentalmente, de verificar si el resultado obtenido coincide con la propia percepción del evaluador. Si no fuese así, o se ha aplicado mal el Sistema y debe revisarse o puede que la Evaluación Global realizada personalmente por el evaluador es inadecuada.

2.2.9 Comunicación

Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben ser comentados personalmente con el evaluado. Esta fase final cierra el proceso de la evaluación y aporta unos beneficios importantes entre los que merece la pena destacar los siguientes:

- Ø Cada persona tiene así una información directa de cómo es valorado su trabajo en la empresa. Conoce qué aspectos debe mejorar y con qué ayudas puede contar.
- Ø Este proceso constituye para el evaluado un factor de motivación importante.
- Ø Se mejora el grado de comunicación entre jefes y subordinados.

2.2.10 Recursos Humanos

Para Chiavenato (2005), los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

En este orden de ideas tenemos que los recursos humanos buscan acoplar al trabajador con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor y desempeño, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los sujetos para hacer más valaderos sus conocimientos.

Chiavenato, también hace referencia a la Pirámide de Maslow, la describe por tratarse de todas las necesidades que debe cubrir un individuo, destacando que es fundamental para su desarrollo sin obviar que la motivación es una necesidad. Forma parte de una teoría psicológica y las necesidades del ser humano: Aquello que nos

lleva a actuar tal y como lo hacemos. Según Abraham Maslow, un psicólogo humanista, nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar.

2.2.11 Trabajador

El concepto de trabajador es aquel que se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente de si está oficialmente empleado o no. La condición de trabajador es una de las más importantes para el ser humano como individuo ya que a partir del trabajo y del desempeño de una actividad definida es que puede no sólo subsistir si no también poseer identidad, sentirse útil y desarrollar habilidades particulares.

2.2.12 Puesto de Trabajo

La idea de puesto de trabajo se aplica, en principio, al espacio físico donde se realiza una actividad laboral. Sin embargo, en algunos oficios no hay un lugar concreto donde se efectúan las tareas laborales (pensemos en un policía o un conductor). En consecuencia, el concepto de puesto de trabajo también se refiere a la actividad en sí misma.

2.2.13 Empresa

Cuando se habla de una empresa, se hace referencia a un organismo integrado por diferentes elementos, tanto materiales como personal humano, con fines de lucro, por lo general se encargan de prestar un servicio a la comunidad.

2.3. Bases Legales

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela data del 20 de diciembre del año 1999 establecida en gaceta oficial número. 5.908.

Hacemos referencia al **CAPÍTULO V. De los derechos sociales y de las familias.**

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la

ley.

3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.

4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012).

Hacemos referencia al: Título III de la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo.

En el Artículo 109. Principio de igual salario a igual trabajo

A trabajo igual, desempeñado en puesto de trabajo, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual. A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador o trabajadora con relación a la clase de trabajo que ejecuta. Lo anterior no excluye la posibilidad de que se otorguen primas de carácter social por concepto de antigüedad, asiduidad, responsabilidades familiares, economía

de materias primas y otras circunstancias semejantes, siempre que esas primas sean generales para todos los trabajadores o trabajadoras que se encuentren en condiciones análogas.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

La ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras fue actualizada en el año 2012, establecida en gaceta oficial extraordinaria 6.076 el 7 de mayo. La Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras, dicta todo lo referente a los deberes, derechos y procedimientos relacionados con el ámbito laboral de las empresas los sectores públicos y privados, formando ésta las bases fundamentales para el buen desenvolvimiento de las relaciones laborales.

2.4 Definición de Términos Básicos

Alcance: la evaluación del desempeño es un proceso que afecta todos los miembros de la organización. Quienes desempeñan distintos papeles, a saber:

DIRECCIÓN: aprueba y valida dando su beneplácito a la implantación del programa de evaluación del desempeño.

EVALUADOR: observa, registra, valora e informa sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado

EVALUADO: es el objeto de la evaluación. Consensúa con el evaluador su nivel de desempeño y los objetivos para el próximo periodo.

RECURSOS HUMANOS: diseña técnicamente el programa y planifica la ejecución, integrando en el programa la Información obtenida.

SUPERVISOR: garantiza la ejecución del proceso en tiempo y forma, y media cuando hay discrepancias entre evaluador y evaluado.

Autoevaluación: actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables. Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora.

Capacidad: habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

Competencia: características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento: es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

Confidencialidad: propiedad de la información mediante la cual se garantizará el acceso a la misma solo por parte de las personas que estén autorizadas. Es de alguna manera lo que se dice o hace en confianza y con seguridad recíproca entre dos o más individuos.

Eficacia: grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Eficiencia: es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Evaluación del Desempeño: es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar. Una de las responsabilidades de los gerentes es valorar el desempeño de sus empleados.

Motivación: la motivación es uno de los aspectos psicológicos que se relaciona más estrechamente con el desarrollo del ser humano, no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas con la situación.

Objetividad: es la manera de ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento.

Organización: es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Principios básicos: la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos. Se mencionan: La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización, sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Productividad: es la convicción de que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer y mañana, mejor que hoy.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, por medio de procedimientos específicos que incluye las técnicas de recolección de datos, determinando el cómo se realiza el estudio. Según, Arias, (2006:31) “Señala que la metodología incluye el nivel y diseño de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación”. De lo antes señalado se desprende, que en el marco metodológico se describen cada uno de los componentes que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben de estar sustentados por autores especialista en metodología, como es el caso del autor antes citado.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

En toda investigación se deben desarrollar argumentos que expliquen el tipo de estudio, métodos técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos que ofrece la información para verificar los objetivos propuestos en el trabajo. En este orden de ideas el presente trabajo se considera un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo y sustentado mediante la investigación documental.

3.1.1 Proyecto Factible

Según Montilva, (1993:54) “es aquel que da solución a la problemática planteada y cubre todas las expectativas que requiere la organización”. En tal sentido, lo anteriormente expuesto define que el presente trabajo de investigación se fundamenta bajo la modalidad de un proyecto factible, ya que traerá beneficios a la empresa, trabajadores y hasta a los clientes: y dará solución a los conflictos que se presentan diariamente con los empleados de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Estableciendo así un programa de evaluación del desempeño.

3.1.2 Diseño de Campo

Según Montilva, (1993:52) Afirma que: “la estrategia que cumple el investigador y que está sustentada en métodos que facilitan la recolección de los datos directamente en la realidad donde se presenta sin la manipulación de variable alguna”.

De lo anterior expuesto, se puede decir que esta investigación con el tema en estudio, está basada en que los datos necesarios para la realización de la propuesta serán extraídos directamente de la realidad; es decir, del personal que actualmente labora en la empresa Seguin de Venezuela II, C.A., considerando así a la investigación de campo. Arias, (2006), define que:

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p.31).

3.1.3 Investigación Documental

Según Prieto (1997:120) afirma que: “describe que constituye prácticamente la que da inicio a casi todas las demás investigaciones, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental o bibliográfico vinculante al tema objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y quienes han escrito sobre el tema”.

Es por esto que: para conseguir el desarrollo de esta investigación, se tomó en cuenta información de diferentes fuentes, documentos y textos relacionados al tema que se está tratando. Según lo citado por el autor, se puede decir que esta investigación es de tipo documental; ya que cubre todos los requerimientos que abarca una investigación de esta índole, por lo que permite obtener conocimientos por medio de análisis de los datos recolectados y analizados de las actividades del departamento de recursos humanos, de los cuales se extrae información de diferentes fuentes de consulta, todo esto con el fin de ampliar y profundizar el conocimiento.

3.2. Fases Metodológicas

Las fases metodológicas son las que enmarcan el direccionamiento de la presente investigación, al igual que el desarrollo de la misma, y van en función a la propia estructura de los objetivos específicos planteados en el capítulo I, haciendo hincapié en el cumplimiento de los mismos. Para la realización de la siguiente investigación se procedió a llevar a cabo las fases que a continuación se detallan, las cuales son importantes para el desarrollo de dicha investigación.

3.2.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual del Programa en la empresa Seguin de Venezuela II, C.A.

En esta fase de estudio se determinaran los factores organizacionales que influyen en la elaboración del programa de la empresa, para esto se aplicara un instrumento de recolección de datos que será la encuesta, la cual permitirá medir la información que maneja el personal que forman parte de la organización. El objetivo del instrumento utilizado es el de interactuar de forma directa con los trabajadores.

La utilización de esta técnica se materializara a través de un cuestionario que recogerá las variables de estudios, entre las que se encuentran los factores situacionales y factores personales por mencionar algunos, todo esto elaborado a fin de recoger la información para la presentación de esta investigación. Según Tamayo (1998:15), “la población es la totalidad del fenómeno estudiado donde las unidades poseen unas características en común, y dan origen a los datos de la investigación” y la muestra es un sub conjunto de casos o individuos de una población estadísticas. A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente fase. La población correspondiente a este estudio recae en la totalidad de los trabajadores del departamento de operaciones, es decir 21, los cuales están especificados en el siguiente cuadro.

Distribución de la Población

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>CARGO</u>	<u>N° DE OCUPANTES</u>
Operaciones	Coordinador de Operaciones	1
	Operador de Almacén	5
	Operador de Logística y Transporte	7
	Bordador	2
	Auxiliar de Bordado	3
	Operador de Mantenimiento	3

Fuente: Dpto. de Talento Humano de la empresa **SEGUIN DE VENEZUELA II, C.A.**

Una vez obtenidos los resultados se vaciaron en una base de datos donde serán analizados.

3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas presentes actualmente en la empresa.

La investigación persigue resolver el problema planteado, destacando debilidades y fortalezas del mismo y proponiendo acciones de mejora. En este sentido la investigación se apoyó a su vez en el cuestionario como instrumento de recolección de datos y según Sabino (1992: 45) explica que: es el exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si se quiere tener información de un problema, la mejor forma, la más directa y simple es preguntárselo a las personas que en ese momento se encuentran afectadas por el problema.

En este orden de ideas, el cuestionario se utilizó para recopilar información importante sobre las dificultades que presenta la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. El mismo se aplicó a través de una lista de diez (10) preguntas al total de la población que integra a la organización y según Arias (1999:98) “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 este estudio la población está conformada por el total de veintiún (21) personas que laboran en el departamento de operaciones de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Distribuidas en el cuadro N°1.

Por medio de este se obtuvo información sobre el problema que se presenta actualmente en la empresa y con base a los datos suministrados mediante el análisis de los resultados y graficas se pudo detectar las debilidades y fortalezas.

Fase III: Diseño del Programa de Evaluación del Desempeño a través de los lineamientos requeridos, los cuales son fundamentales para su aprobación, desarrollo e implementación.

Después de aplicar la fase I, y la fase II de la investigación se procedió a la construcción del programa de evaluación del desempeño de la empresa seguin de Venezuela II, C.A.

Una vez que se identifiquen los parámetros establecidos se procede al desarrollo e implementación, siendo esto fundamental para que sea enmarcado dentro de los lineamientos estipulados. Cabe destacar que se debe contar con un especialista en el área, el cual debe incluir los pasos requeridos para la elaboración.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Luego de la debida recopilación de los datos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados, es necesaria la determinación de los procedimientos que permitan la codificación y tabulación obtenida para su adecuado conteo, clasificación y ordenación, es decir, su análisis. Al respecto, comenta Balestrini (2002) “Este importante aspecto, denominado procesamiento de datos, está referido a como se realizará el proceso de clasificación de información en la investigación que se propone desarrollar”.

En lo que respecta a la encuesta aplicada a los trabajadores, el procesamiento de la información fue realizado inicialmente en forma manual, ya que fueron tomadas las notas derivadas de los resultados del cuestionario, posteriormente fueron procesados en forma mecanizada a través del computador, utilizando el software Office 2007, con sus aplicaciones Excel y Word, se usó escritorio que es donde está ubicado el computador. Estos resultados dieron respuesta a todos los objetivos establecidos.

En relación a ello, Hernández (1998) sostienen que: “una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz y guardado en un archivo, el investigador puede proceder a analizarlos”. De este modo, el procesamiento de la información fue realizado tomando en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos.

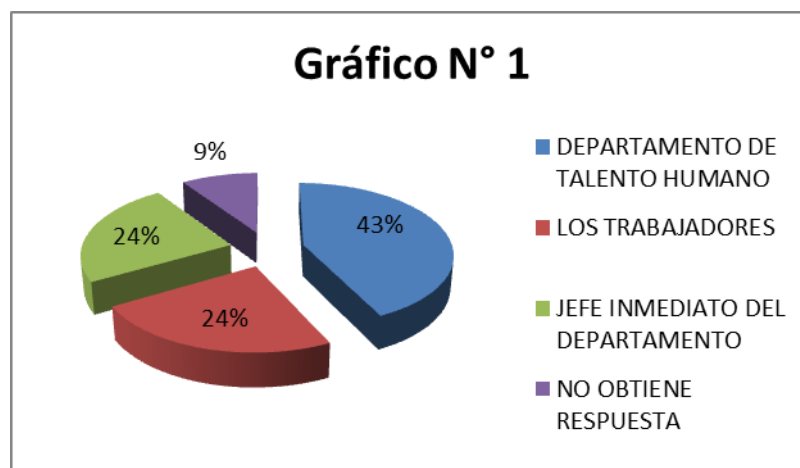
En primera instancia, fueron ordenados los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, procediéndose a la realización de un análisis cuantitativo para determinar el porcentaje de los sujetos ubicados en cada una de las escalas según la puntuación obtenida, cuyas respuestas fueron representadas en tablas de frecuencias, con su respectiva interpretación. Seguidamente, fueron analizados e interpretados los gráficos tipo torta, derivándose así un procesamiento cualitativo, en virtud de que se establecen cualidades por cada respuesta obtenida.

1. ¿Según usted, para la aplicación de la evaluación del desempeño, con quien se debe contar?

Cuadro N° 1

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Departamento De Talento Humano	9	43%
Los Trabajadores	5	24%
Jefe Inmediato Del Departamento	5	24%
No Obtiene Respuesta	2	9%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



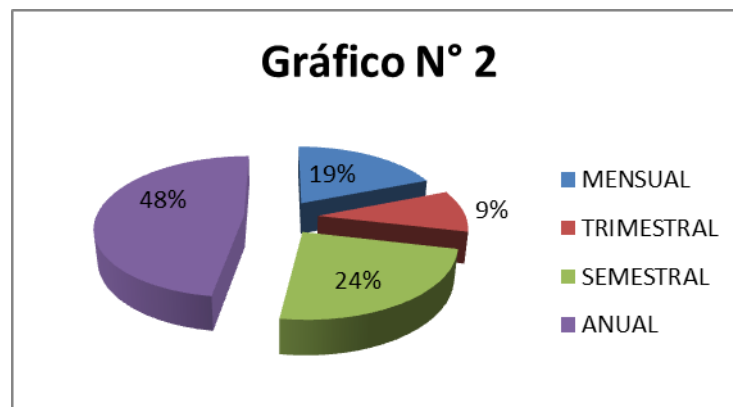
Análisis: El 43% de los trabajadores seleccionó al departamento de talento humano, pensando que tienen la mayor responsabilidad al aplicar la evaluación, mientras que un 24% opina que son los trabajadores y otro 24% de los encuestados opinan que es el jefe inmediato del departamento, obteniendo también un 9% quienes no poseen el conocimiento para responder. Cabe destacar que un porcentaje de los encuestados si saben quiénes son los responsables.

2. ¿Sabe usted cada cuanto tiempo debe ser aplicada la evaluación del desempeño?

Cuadro N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mensual	4	19%
Trimestral	2	9%
Semestral	5	24%
Anual	10	48%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



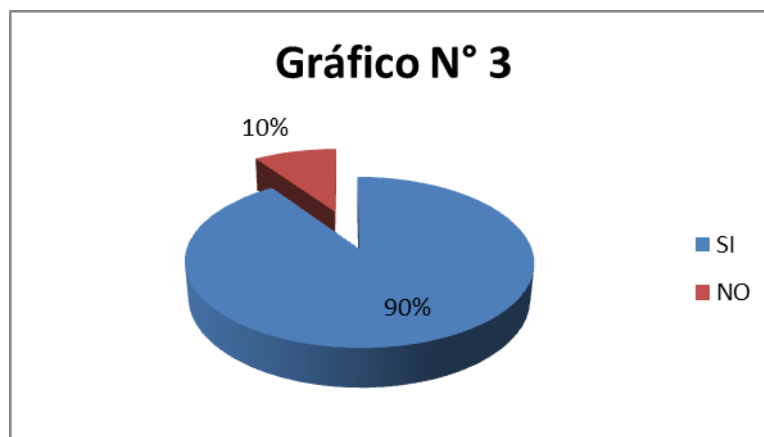
Análisis: En esta oportunidad el 48% de los encuestados expresaron que debería de ser anual, mientras que un 24% dice semestral, obteniendo también un 19% respondieron que es mensual y por ultimo 9% de ellos opinan trimestral. Es conveniente hacerles saber a cada uno de ellos la importancia que tiene el programa, el cual ya tiene establecido el tiempo real que se tomara la empresa para la aplicación de las evaluaciones correspondientes pensando en el bienestar y motivación de cada trabajador.

3. ¿Cree usted que es necesario contar con un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño?

Cuadro N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	19	90%
No	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



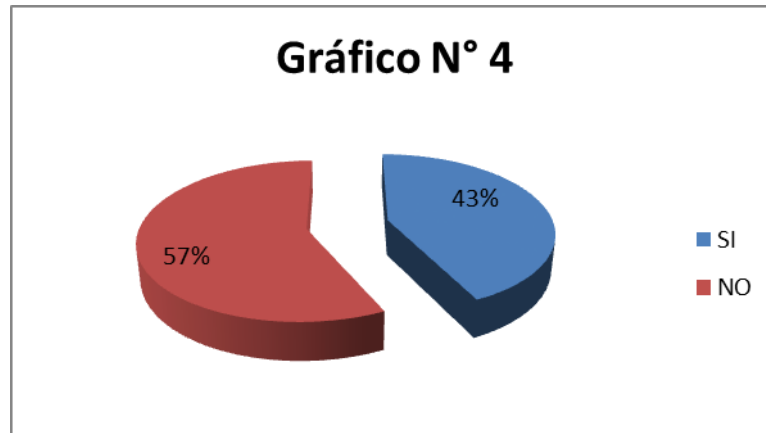
Análisis: Según la información recolectada por parte de los entrevistados se pudo obtener que el 90% de los encuestados estén seguros de que en la empresa es necesario aplicar la evaluación del desempeño, mas sin embargo un 10% de ellos opinan que no. Es de vital importancia que todos tengan en claro lo beneficioso que es la aplicación de las evaluaciones.

4. ¿Usted conoce claramente cuál es la importancia de aplicar una evaluación del desempeño?

Cuadro N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	9	43%
No	12	57%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



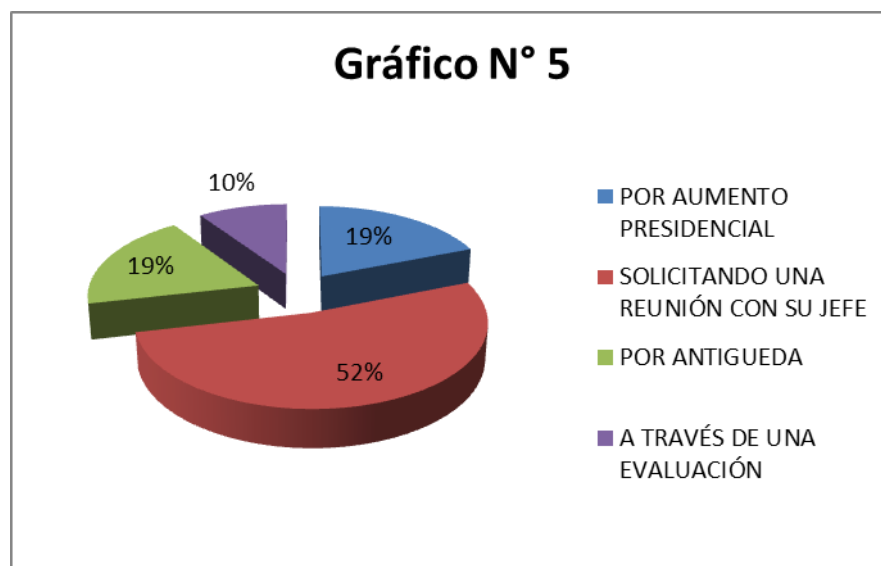
Análisis: El 57% de los trabajadores que conforman el departamento de operaciones respondieron que no, y el otro 43% dicen que sí. Se concluye con estos porcentajes obtenidos que gran parte de los trabajadores aun no conocen los procesos que se deben cumplir para la evaluación de desempeño. Se le debe dar al personal información relacionada con el programa que se va a ofrecer.

5. ¿Puede usted indicar cuál es la forma en la que sus debilidades y fortalezas son evaluadas y tomadas en consideración?

Cuadro N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Por Aumento Presidencial	4	19%
Solicitando Una Reunión Con Su Jefe	11	52%
Por Antigüedad	4	19%
A Través De Una Evaluación	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



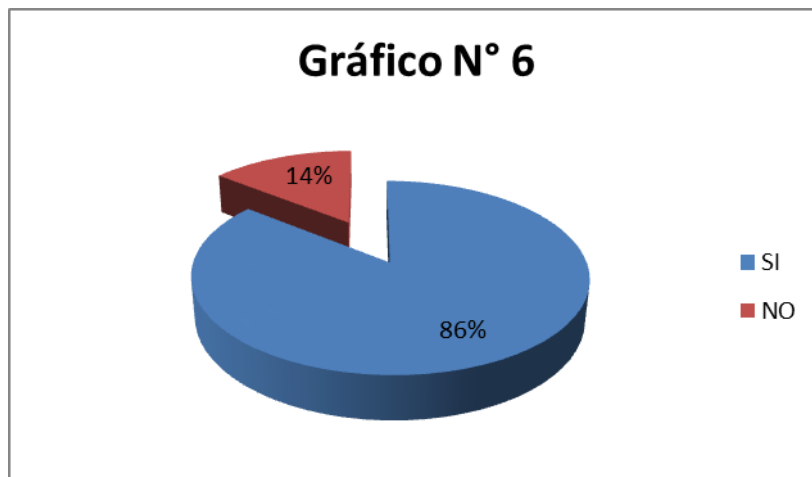
Análisis: Ellos opinan lo siguiente, 52% solicitan una reunión con su jefe, 19% por antigüedad, el otro 19% por aumento presidencial y por último un 10% indican que se les aplica una evaluación. Siendo este caso bastante delicado ya que no tienen un patrón de como evaluar y motivar de manera justa y correcta a los trabajadores.

6. ¿Conoce usted claramente cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

Cuadro N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	18	86%
No	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



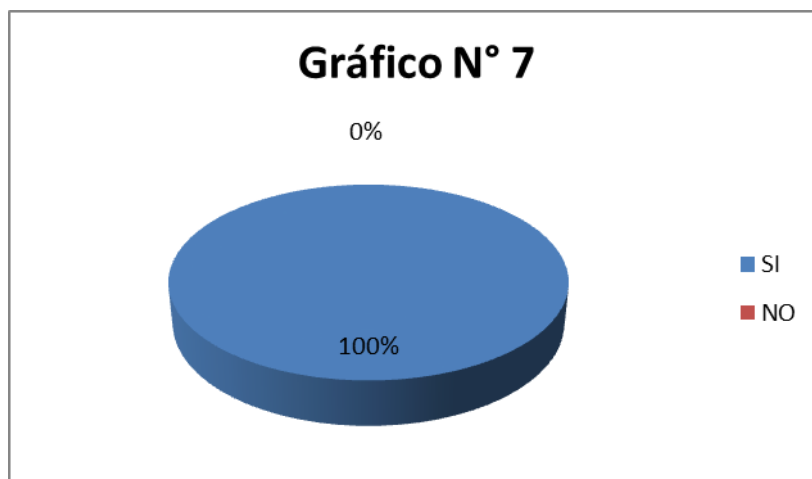
Análisis: Según el análisis obtenido el 86% contestó que si conocen claramente la misión, visión, objetivos y valores de la empresa aunque un 14% contestó que no, es de suma importancia que todos tengan el conocimiento de lo fundamental que son cada uno de los arriba mencionados. Ya que a raíz de ello el trabajador se identifica con los proyectos de la empresa.

7. ¿Al ingresar a la organización usted recibió y entendió cuál es su descripción de cargo?

Cuadro N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	21	100%
No	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



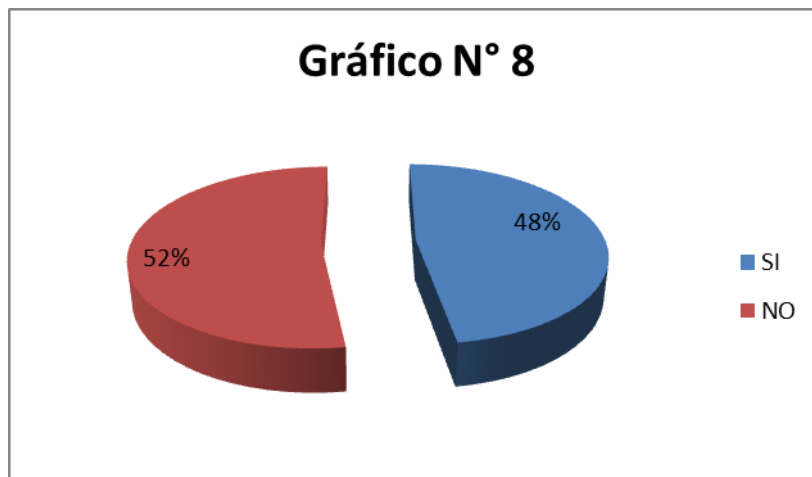
Análisis: Si, todos respondieron por igual, arrojando con un 100% que cada uno de los puestos de trabajo posee su descripción de cargo, ya con esto se da por entendido que las evaluaciones del desempeño pueden ser aplicadas sin ningún tipo de inconvenientes con respecto a la información de actividades de cada trabajador.

8. ¿Usted se siente motivado actualmente en la empresa, relacionando esta motivación con sus deberes y derechos como trabajador?

Cuadro N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	10	48%
No	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



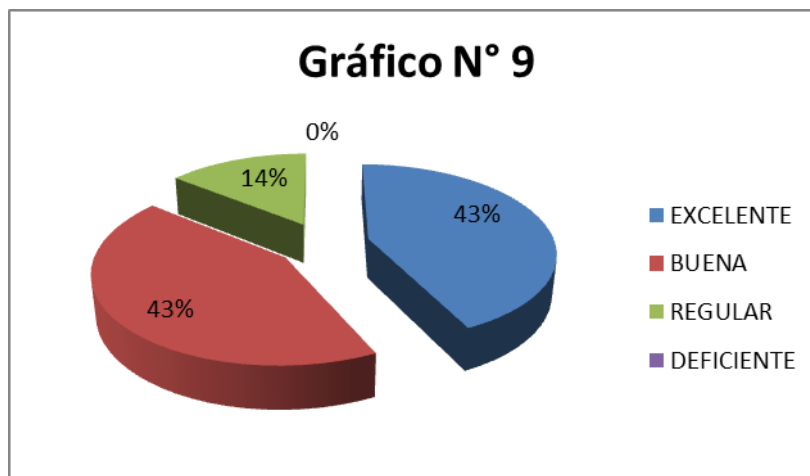
Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede visualizar que un 52% de los trabajadores opinan que no, mas sin embargo un porcentaje muy parecido de un 48% opinan que sí. Entonces actualmente la situación en cuanto a la motivación se debe tratar de manera dinámica para saber cuál es la verdadera realidad.

9. ¿La relación laboral que usted mantiene con su jefe inmediato es?

Cuadro N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	9	43%
Buena	9	43%
Regular	3	14%
Deficiente	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



Análisis: En vista a dicha pregunta se tiene como respuesta a través de porcentajes los cuales indican que un 43% dice que la relación laboral es excelente y otro 43% dice que es buena, un 14% también respondieron que relación es regular, se define que la relación laboral es bastante armónica, más sin embargo si se ponen en práctica estrategias favorables se podrían obtener mejores resultados.

10. ¿Considera que la empresa cuenta con un lugar acorde (sala de estudio) para que usted pueda responder cómoda y confidencialmente sus evaluaciones?

Cuadro N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	21	100%
No	0	0%
TOTAL	21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado por González y Carrillo (2018)



Análisis: Todos los encuestados indican al 100% que si cuentan con un lugar acorde (sala de estudio) para ser evaluados dentro de la organización.

4.1 Análisis de los resultados de la encuesta

Nos pudimos dar cuenta a través de esta encuesta la cual contiene diez(10) interrogantes, los participantes tienen distintos criterios y no tienen muy claro que es un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño, esta información es fundamental para la elaboración del mismo, otra de las cosas que debemos tener presente es que los datos fueron recogidos con anticipación y posteriormente serán tomados en cuenta para el desarrollo de este y se le dará un trato específico para el cumplimiento de los objetivos, tal cual como lo establece Hurtado (2000) . Lo fundamental es dictar un taller sobre el programa de evaluación del desempeño a todos los trabajadores, este es el punto de partida ya que todos deben tener una participación activa y protagónica al momento de elaborarlo y ponerlo en práctica.

Cuadro N° 11

Fortalezas	Debilidades
La empresa Seguin de Venezuela II, C.A. cuenta con un equipo de trabajo comprometido.	En algunas ocasiones los trabajadores buscan otras mejoras a nivel general, ya que no reciben información sobre nuevas estrategias para atacar las problemáticas que se presentan.
La empresa constantemente se preocupa por mejorar sus debilidades, a través de cursos, charlas con institutos especializados entre otros.	En algunas oportunidades los trabajadores no pueden asistir a dichas cursos ya que por razones de trabajo de última hora se les dificulta asistir.

Fuente: González y Carrillo (2018)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Descripción de la Propuesta

Luego de realizar un estudio y analizar el resultado, estos arrojaron información precisa y de gran relevancia para el desarrollo de la propuesta en estudio. Con los resultados que se obtuvieron en el capítulo anterior del presente trabajo, se procedió a realizar un análisis, donde se permitió determinar que la presente propuesta tiene como finalidad y propósito principal elaborar el programa que será de gran importancia. “Programa para la aplicación de la evaluación del desempeño en la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. Situada en el Municipio Valencia-Estado Carabobo”.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1. Objetivo General

Establecer las pautas esenciales para la elaboración del Programa de la evaluación del desempeño, que facilite la adaptación de una nueva estrategia para conservar a los trabajadores eficientes y así tenerlos altamente motivados y estimulados.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Ejecutar el Programa para la aplicación de la evaluación del desempeño para los trabajadores y trabajadoras de la organización.
- Implementar estrategias significativas, para lograr el cumplimiento del programa.
- Evaluar los resultados obtenidos en cada evaluación, a través de instrumentos que serán elaborados acorde a las necesidades.

5.3. Alcance de la Propuesta

Este programa para la aplicación de la evaluación del desempeño va dirigido a un grupo de trabajadores que hacen vida en la empresa Seguin de Venezuela II, C.A., Es importante destacar que todos los involucrados deben tener una participación activa y protagónica en las distintas actividades que se determinen desarrollar según programación.

5.4. Justificación de la Propuesta

Con la elaboración del programa para la aplicación de la evaluación del desempeño, Debido a las actividades diarias cada quien se dedica al logro de los objetivos establecidos y se comunican lo necesario, de igual manera determinar patrones de comportamiento frente a la aplicación de la misma. Mejorar las opiniones negativas que algunos de los trabajadores poseen de la empresa.

5.5. Fundamentación de la Propuesta

Es de gran importancia que toda organización cuente con un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño, se traduce en bienestar para el trabajador y esto de una u otra forma se vería reflejado en rendimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos de la empresa. Cabe destacar que los trabajadores deben tener participación activa y protagónica en el cumplimiento de dicho programa, otra cosa que se debe tener muy clara es quien lo debe elaborar, quienes realmente tienen mayor participación es el departamento de talento humano, destacando que adicional de los jefes inmediatos los directivos obviamente deben tener presente todas las actividades a desarrollar ya que es la empresa quien cubre los presupuestos relacionados con un programa.

5.6. Beneficios de la Propuesta

Con la aplicación de la propuesta presentada a la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. se obtendrán ventajas y beneficios que permiten el desarrollo óptimo de las actividades laborales de dicha organización, además se lograría que los trabajadores tengan buen estado de ánimo, lo cual se traduce en buen rendimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos, también mejoraría la comunicación no solo entre los trabajadores del área operativa, si no a nivel de todas las personas que hacen vida en la empresa, lo cual sería favorable para todos, de igual manera se traduce en beneficio para la sociedad, ya que de esta forma se estará contribuyendo con el desarrollo y cumplimiento de objetivos en cualquier ámbito.

5.7. Estudio de la Factibilidad de la Propuesta

5.7.1. Factibilidad Técnica

Se refiere a los recursos necesarios tales como equipos, herramientas, conocimientos y habilidades, experiencias u otros materiales necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere la propuesta, generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles). La propuesta requiere de algunos recursos técnicos como lo son todos los relacionados a los servicios para la ejecución de inicio como lo son:

Cuadro N° 12

Recursos técnicos. Equipos

	DISPONIBLES	NECESARIOS
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	CANTIDAD
Computadora	1	1
Impresora Multifuncional	1	1
Servicio Telefónico	1	1
Servicio de Internet	1	1

Fuente: González y Carrillo (2018)

Cuadro N° 13

Recursos técnicos. Material de Oficina

	DISPONIBLES	NECESARIOS
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	CANTIDAD
Resmas de Hojas Blancas	2	5
Caja de Carpetas Tamaño Carta con Gancho	1	1
Caja de Bolígrafos	2	2
Caja de Lápices	1	2
Separadores	30	50

Fuente: González y Carrillo (2018)

5.7.2. Factibilidad Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene un tipo de actividad (procesos), que depende de los recursos humanos que participen durante la operación de la propuesta. Durante esta etapa, se identifican todas esas actividades que son necesarias para lograr los objetivos y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. En función a la necesidad de un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño, no se requiere de personal adicional, la empresa cuenta con varios sujetos.

Cuadro N° 14

Recursos Operativos.

	DISPONIBLES	NECESARIOS
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	CANTIDAD
Todos los miembros del departamento de talento humano	3	2
Jefe de área	1	1

Fuente: González y Carrillo (2018)

5.7.3. Factibilidad Económica

La empresa cuenta con una partida presupuestaria específica, la cual es organizada de forma anual para implementación de cualquier estrategia que se plantee, se habla de una cifra considerable a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta la inflación.

5.8. Desarrollo de la Propuesta

Cuadro N° 15

Programa para la aplicación de la evaluación del desempeño

TIEMPO DE APLICACIÓN	AREA QUE LO REQUIERE	FECHA DE ENTREGA AL TRABAJADOR	NORMAS DEL PROGRAMA	TIEMPO PARA REVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	PERSONAL RESPONSABLE DEL RESGUARDO DE LAS MISMAS	TIPO DE EVALUACIÓN	BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN	NORMAS DE LOS BENEFICIOS
MENSUAL	OPERACIONES	ENTRE LOS PRIMEROS DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DEL MES. SE REALIZA LA ENTREGA A LOS TRABAJADORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. SE EVALUARA EL MES VENCIDO.	LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NO PODRÁ SER ENTREGADA AL TRANSCURRIR LOS 10 PRIMEROS DÍAS DEL MES.	RECURSOS HUMANOS CONTARÁ CON UN TIEMPO ESTABLECIDO NO MAYOR DE 30 DÍAS. A PARTIR DE LA FECHA DE RECIBIDA LA EVALUACIÓN. PARA REVISAR Y REGISTRAR LA INFORMACIÓN UNA VEZ CULMINADA DEVOLVERLOS AL JEFE INMEDIATO.	RECURSOS HUMANOS ES RESPONSABLE DE INSTRUIR A LOS JEFES, ACERCA DE LA SEGURIDAD QUE DEBEN TENER LOS ARCHIVOS O LUGARES EN LOS QUE SE GUARDAN LOS EXPEDIENTES DEL DESEMPEÑO DE LOS EVALUADOS, CON EL PROPÓSITO DE QUE TODA LA DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON LA EVALUACIÓN SE CONSERVE Y SE USE EN FORMA CUIDADOSA, BAJO ESTRUCTIVA VIGILANCIA DEL JEFE INMEDIATO	OBJETIVOS ALCANZADOS	BECCAS	SOLO APLICA PARA EL TRABAJADOR E HIJOS MENORES DE EDAD. LA MISMA TENDRÁ UNA DURACIÓN ACTIVA POR SOLO TRES (3) MESES
			CURSOS				RELACIONADOS A SU CARGO	
			AGASAJOS				RRHH ANUNCIA AL PERSONAL DE SEGUIMIENTO. EL ÉXITO QUE OBTUVO EL TRABAJADOR DEL MES.	
			RECONOCIMIENTOS				PLACAS, REUNIONES EJECUTIVAS Y MÁS.	
TRIMESTRAL	OPERACIONES	ENTRE LOS PRIMEROS DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DEL MES. SE REALIZA LA ENTREGA A LOS TRABAJADORES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. SE EVALUARA EL TRIMESTRE VENCIDO	SI UNO (1) O MÁS TRABAJADORES NO PRESENTAN LAS PRUEBAS EN EL TIEMPO ESTABLECIDO SOLO TENDRÁN OPORTUNIDAD PARA UNA PRORROGA A QUELLOS QUE PRESENTEN SOPORTES POR MOTIVOS DE SALUD TANTO DEL TRABAJADOR COMO DE FAMILIARES PADRES, ESPOSO(A) O HIJOS MENORES DE EDAD.	RECURSOS HUMANOS CONTARÁ CON UN TIEMPO ESTABLECIDO NO MAYOR DE 30 DÍAS. A PARTIR DE LA FECHA DE RECIBIDA LA EVALUACIÓN. PARA REVISAR Y REGISTRAR LA INFORMACIÓN UNA VEZ CULMINADA DEVOLVERLOS AL JEFE INMEDIATO.	RECURSOS HUMANOS ES RESPONSABLE DE INSTRUIR A LOS JEFES, ACERCA DE LA SEGURIDAD QUE DEBEN TENER LOS ARCHIVOS O LUGARES EN LOS QUE SE GUARDAN LOS EXPEDIENTES DEL DESEMPEÑO DE LOS EVALUADOS, CON EL PROPÓSITO DE QUE TODA LA DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON LA EVALUACIÓN SE CONSERVE Y SE USE EN FORMA CUIDADOSA, BAJO ESTRUCTIVA VIGILANCIA DEL JEFE INMEDIATO	EXPERIENCIA LABORAL	PROMOCIÓN DE CARGO	ES TOTALMENTE ACEPTABLE QUE UN TRABAJADOR OBTENGAN TODOS ESTOS RECONOCIMIENTOS EN UN SOLO TRIMESTRE. LOS AÑOS DE SERVICIOS SERÁN CONSIDERADOS A PARTIR DE LOS TRES (3) AÑOS DE ANTIGÜEDAD.
						AUMENTO SALARIAL		
			AÑOS DE SERVICIOS LABORALES			% CONSIDERABLE TOMÁNDOLO COMO UN PLUS POR LEALTAD.		
		NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA	ELEMENTOS TOMADOS EN CUENTA PARA CONSIDERAR A UN TRABAJADOR EL CUAL CUMPLE CON TODO LO ESPERADO.					

Fuente: González y Carrillo (2018)

RELACIÓN DE COSTOS

Cuadro N° 16

MONTO DE LA PROPUESTA		
Actividad	Descripción	Valor
BECAS	Se tomaran en cuenta tanto para el trabajador como para sus hijos menores de edad. Por tres (3) meses continuos. (Motivo de estudio).	100.000.000,00Bs
CURSOS	Correspondientes a su cargo	50.000.000,00 Bs
AGASAJOS	Correspondientes a fin de mes celebrar por motivos a cada logro y hacer saber a todo el personal quien es el trabajador que alcanzo sus metas en el mes.	100.000.000,00Bs
Subtotal		250.000.000,00 Bs

Fuente: González y Carrillo (2018)

RELACIÓN DE COSTOS

Cuadro N° 17

MONTO DE LA PROPUESTA		
Actividad	Descripción	Valor Estimado
PROMOCIÓN DE CARGO	Preparar lo correspondiente a sus herramientas de trabajo, dependiendo el cargo a ocupar.	50.000.000,00Bs
AUMENTO SALARIAL	Una vez aprobada la evaluación por los especialistas.	150% de su sueldo actual.
Subtotal		50.000.000,00 Bs.
Total:		300.000.000,00 Bs.

Fuente: González y Carrillo (2018)

CONCLUSIÓN

El programa para la aplicación de la evaluación del desempeño le permite a las organizaciones brindarle al personal la seguridad de que su trabajo será valorizado y reconocido de la mejor manera, además de transmitirle e inculcarle sentido de pertenencia. Durante el desarrollo de esta investigación se pudo percibir que la forma de cómo estaban evaluando al personal no era la correcta, ya que existían diferentes forma de evaluar el desempeño de un trabajador, sin tener una guía la cual les arrojará seguridad tanto a la empresa como al trabajador, por lo que la empresa tenía un índice de rotación de personal elevado, trabajadores desmotivados y carentes de evaluaciones valiosas.

En la presente investigación se lograron los objetivos propuestos de la siguiente manera:

- Se diagnosticó la situación actual, la forma de evaluar al personal operativo de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A. a través de la observación directa, cuyos resultados arrojaron que el proceso de evaluación para el personal no es el adecuado.
- Se identificaron las debilidades y fortalezas, esto se realizó a través de un cuestionario realizado a la población de la organización que consta de veintiún (21) trabajadores en el departamento de operaciones.
- Una vez analizadas y definidas las debilidades y fortalezas y en base a los resultados obtenidos por los instrumentos aplicados para recabar información de la problemática planteada se logró establecer el programa para la aplicación de la evaluación del desempeño que servirá de beneficio para la organización y los trabajadores.

RECOMENDACIONES

Una vez analizado los resultados y luego de haber obtenido las respectivas conclusiones, que tuvo como finalidad el diseño de un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño, se aportan las siguientes recomendaciones:

- Elegir la metodología de evaluación: Las evaluaciones de desempeño pueden ser de 90, 180, 270 o 360 grados. La primera incluye únicamente la participación del jefe; la segunda incluye al jefe y los colegas; la tercera al jefe, colegas y colaboradores y la última a todos los anteriores y la autoevaluación. Las combinaciones de evaluadores para cada cargo pueden variar de acuerdo al criterio de la compañía, pero lo importante es elegir la que permita obtener la mejor fotografía del desempeño del colaborador y explicárselo a los involucrados antes de aplicar el proceso.
- Preparar la retroalimentación: De nada sirve realizar un proceso de evaluación de desempeño si no existe una conversación posterior que permita comunicar y discutir los resultados obtenidos. La retroalimentación es una gran oportunidad para valorar el trabajo de los colaboradores, ayudarles en su desarrollo profesional y discutir con ellos las razones por las cuales se presentan fallas en sus funciones. Esto permite fortalecer la relación entre la compañía y los empleados, además de demostrar que la evaluación es realmente importante y que los resultados no quedarán en el olvido.

Finalmente, es recomendable establecer un calendario con la periodicidad de las evaluaciones. El valor de realizar una evaluación de desempeño está en poder comparar los resultados a través del tiempo. Una evaluación trimestral es lo más indicado para establecer un marco que permita verificar avances y retrocesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capítulo V. Artículo 89. **De los derechos sociales y de las familias.** La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela data del 20 de diciembre del año 1999 establecida en gaceta oficial número. 5.908.

Flores (2015) **Actualización del Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo** – Venezuela – Universidad pedagógica experimental libertador. Dirección general de personal (DGP).

Giraldo Henao (2004) – **Creación de un modelo de evaluación del desempeño bajo la teoría de las competencias** – Asesor Gloria Matilde Suluaga – Universidad de Antioquia Medellin.

González y Carrillo (2018) Titulado: **Programa para la aplicación de la evaluación del desempeño.** Fuente: Departamento de Talento Humano de la empresa Seguin de Venezuela II, C.A.

Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) (gaceta oficial n° 6.076 extraordinario del 7 de mayo de 2012). Artículo 109. **Principio de igual salario a igual trabajo.** Título III de la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo.

M., Serguei (2007) **Diagnóstico del subsistema de evaluación del desempeño.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml>.

Machado (2016), **Modelo de Planificación Estratégica para Optimización del Proceso de Evaluación de Desempeño.** Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional.

Miranda (2017) **Evaluación del desempeño del puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad.** Universidad de Carabobo (UC).

Miranda (2017) **Evaluación del desempeño del puesto de asistente administrativo de las medianas agencias de publicidad.** Universidad de Carabobo (UC).

Montejo (2014), **Propuesta de un Programa para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa manufacturera**". Universidad de Carabobo.

Olondro (2015), **Evaluación del Desempeño de los Gerentes de Aula para Optimización del Aprendizaje en el Colegio María Luisa Escobar.** Universidad de Carabobo.

Seijas (2015), **“Sistema de evaluación del desempeño del recurso humano en la Fundación Regional “El Niño Simón”. Cumaná, Estado Sucre”**, Universidad de Oriente Sede Cumaná, Venezuela.

Tarradellas (2013-2014) - **Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial** -Edición: 2014 - Valencia - Administración y dirección de empresa (ADE).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1994) **Programa de evaluación continua del desempeño para el personal administrativo, profesional y técnico de la UPEL.** Dirección de Personal, División Técnica. Caracas: Autor.

ANEXO



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CUENCIAS SOCIALES
ESCUELA: RELACIONES INDUSTRIALES



INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL INSTRUMENTO

El presente instrumento tiene por finalidad recabar información relacionada con la investigación denominada **“PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA SEGUIN DE VENEZUELA II, C.A.”**. En tal sentido, la información que usted suministre será tratada con fines investigativos, así como de absoluta confidencialidad, debido a que el cuestionario es aplicado de forma anónima. Su único uso será en función de desarrollar el Trabajo de Grado como requisito para obtener el título de Licenciado en relaciones industriales.

CUMPLA CON LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES

Así mismo, se apreciará su profesionalismo y experiencia como un valioso aporte a la elaboración de la presente investigación. De tal modo, que se agradecerá su colaboración al responder la totalidad de las preguntas que a continuación se presentan.

1. Lea cuidadosamente el cuestionario antes de responder.
2. Responda marcando con una equis (X) dentro del paréntesis la opción más apropiada según su opinión.
3. Seleccione una sola opción por interrogante.
4. No firme el documento, es anónimo.

DAIRELIS GONZALEZ

MARYELENA CARRILLO



FORMATO DE PREGUNTAS PARA EL CUESTIONARIO

TITULO: PROGRAMA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA SEGUIN DE VENEZUELA II, C.A VALENCIA CARABOBO.

1. ¿Según usted, para la aplicación de la evaluación del desempeño, con quien se debe contar?

- Departamento de talento humano
- Los trabajadores
- Jefe inmediato del departamento
- No obtiene respuesta

2. ¿Sabe usted cada cuanto tiempo debe ser aplicada la evaluación del desempeño?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

3. ¿Cree usted que es necesario contar con un programa para la aplicación de la evaluación del desempeño?

- Si
- No

4. ¿Usted conoce claramente cuál es la importancia de aplicar una evaluación del desempeño?

- Si
- No

5. ¿Puede usted indicar cuál es la forma en la que sus debilidades y fortalezas son evaluadas y tomadas en consideración?

- Por aumento presidencial
- Solicitando una reunión con su jefe
- Por antigüedad
- A través de una evaluación

6. ¿Conoce usted claramente cuál es la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

- Si
- No

7. ¿Al ingresar a la organización usted recibió y entendió cuál es su descripción de cargo?

- Si
- No

8. ¿Usted se siente motivado actualmente en la empresa, relacionando esta motivación con sus deberes y derechos como trabajador?

- Si
- No
-

9. ¿La relación laboral que usted mantiene con su jefe inmediato es?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Deficiente

10. ¿Considera que la empresa cuenta con un lugar acorde (sala de estudio) para que usted pueda responder cómoda y confidencialmente sus evaluaciones?

- Si
- No

Evaluación Del Desempeño

1. Información del empleado

Nombre	Departamento	Puesto	Supervisor	Fecha de contratación	Fecha de evaluación

2. Cuestionario

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

1-Calidad y productividad				Total
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.				
b. Cantidad de trabajo completada.				
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.				
d. Cuidado de herramientas y equipo.				
Promedio:				

2- Conocimiento				Total
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido.				
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.				
c. Uso y conocimiento de herramientas.				
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.				
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.				
Promedio:				

3- Compromiso y presentismo				Total
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.				
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.				
c. Puntualidad.				
d. Presentismo.				
Promedio:				

4-Iniciativa / Liderazgo				Total
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.				
b. Elige prioridades de forma eficiente.				
c. Sugiere mejoras.				
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.				

e. Motiva y ayuda a los demás.	
Promedio:	

5-Trabajo en equipo	Total
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.	
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.	
c. Promueve el trabajo en equipo.	
Promedio:	

3. Comentarios

Comentarios del empleado
Comentarios y recomendaciones del supervisor
Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación

4. Puntuación general de desempeño:

Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general.

Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente

5. Firmas

Las firmas de empleados y supervisores dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.

Departamento de Recursos Humanos: _____ Fecha: _____

Supervisor: _____ Fecha: _____

Empleado: _____ Fecha: _____

Evaluación Individualizada en ruta para choferes

Ingrese las respuestas afirmativas/negativas en los casilleros de la columna derecha; utilice una "X" para las respuestas afirmativas y las negativas y indique si la respuesta es afirmativa utilice "1" bajo la columna puntaje. El puntaje final se muestra al pie de esta sección.

Criterio de evaluación

Puntaje obtenido x
100 43

EVALUACIÓN

La evaluación se realizará de acuerdo a la siguiente formula, una vez conocido el porcentaje inicial entregado por el evaluador en ruta, el porcentaje esperado de aprobación corresponde al 100% del cuestionario.

Nombre de la persona que compila los datos:
Fecha de la evaluación:

PARTE I. ENTREVISTA INICIAL

Recursos Humanos deberá llenar este item, antes de ser entregado al conductor que evalúa.

1.0 DATOS BÁSICOS CHOFER EVALUADO

		SI	NO	Puntaje
1.1	Nombre			0
1.2	Domicilio			0
1.3	Teléfono/Fax			0
1.4	Enseñanza media			0
1.5	Antecedentes			0
1.6	Licencia Indicar el Grado			0
1.7	Certificado de Salud			0
1.8	Experiencia mínima de 5 años			0
1.9	Recomendaciones empleos anteriores			0
1.10	conocimiento de la ruta para la que postula			0

PARTE II: EVALUACIÓN EN RUTA

2.0 RUTA		SI	NO	Puntaje
2.1	¿El conductor conoce la ruta que se le asigne?			0
2.2	¿Conoce los lugares seguros para el descanso en la ruta, que eviten posibles robos de la carga transportada y garantices su propia integridad?			0
3.0 CAMIÓN		SI	NO	Puntaje
3.1	¿Conoce y utiliza adecuadamente el instrumental del tablero del camión?			0
3.2	¿Emplea adecuadamente el tacógrafo del camión?			0
3.3	¿Sabe dar lectura al tacógrafo?			0
3.4	¿Sabe programar la caja de cambios? Asegúrese de que el chofer aprenda a hacerlo			0
3.5	¿Sabe revisar el menú de aspectos electrónicos? Asegúrese de que el chofer aprenda a hacerlo			0
3.6	¿Utiliza adecuadamente el eje de levante o primer eje del semiremolque? Asegúrese de que el chofer aprenda a hacerlo			0
3.7	¿Sabe revisar la presión de los relojes de la rampla? Asegúrese de que el chofer aprenda a hacerlo			0
3.8	¿Sabe dar lectura al reloj de control de presión de pulmones de la rampa situada en la cabina? Asegúrese de que el chofer aprenda a hacerlo			0
4.0 MANEJO DEFENSIVO		SI	NO	Puntaje
4.1	¿Respetar la velocidad máxima de 90 km/hr en territorio venezolano?			0
4.2	El conductor tiene conocimiento respecto a la velocidad máxima			0
4.3	¿Utiliza cinturón de seguridad cada vez que pone en movimiento su vehículo?			0
4.4	¿Ajusta y verifica los espejos del vehículo?			0
4.5	¿El conductor mantiene una distancia de tres segundos con los vehículos que lo antecedan?			0
4.6	¿Mantiene parabrisas, espejos y vidrios en general limpios y en buen estado?			0

4.7	¿Mire sus espejos e instrumentos del panel constantemente?			0
4.8	¿Transita con sus luces encendidas en todo momento?			0
4.9	¿El conductor realiza aceleraciones bruscas?			0
4.10	¿El conductor Realiza frenadas bruscas?			0
4.11	¿El conductor adelanta inadecuadamente?			0
4.12	¿Realiza paradas frecuentes para descansar?			0
5.0	CONDUCCION ECONOMICA	SI	NO	Puntaje
5.1	¿Conoce el régimen de manejo del camión?			0
5.1.2	Caja de cambio			0
5.1.3	Motor			0
5.2	¿Utiliza adecuadamente la caja de cambio?			0
5.3	¿Reduce o aumenta marchas de acuerdo a los cambios del camino?			0
5.4	¿Conoce el régimen RPM recomendado por el fabricante?			0
5.5	¿Se descuelga adecuadamente, utilizando el freno del motor de acuerdo al régimen del motor señalado por el fabricante?			0
5.6	¿Utiliza marchas altas en rectas? (8ª Superior) El evaluador indicara el % utilizado en ruta en las observaciones referentes a su evaluación.			0
5.7	¿Hace adecuado uso de la velocidad crucero?			0
5.8	¿Sabe programar la velocidad crucero?			0
5.9	¿Conductor sobrepasa los 90 km/hr en territorio venezolano?			0
		TOTAL		0

RESULTADOS OBTENIDOS			
	Puntaje esperado	43	
	Puntaje obtenido	0	
	Porcentaje evaluación	0%	
OBSERVACIONES DEL EVALUADOR			
	El evaluador indicara el número del ítem no cumplido y observaciones referentes a su evaluación.		

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCTIVO PARA PROCEDER CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El jefe inmediato superior y el evaluado deben contar con una permanencia mínima de tres meses en el puesto, caso contrario podrá efectuar la evaluación el jefe jerárquico.

El jefe inmediato superior no debe incurrir en los siguientes errores:

- Asignar una evaluación en base a antipatías o simpatías.
- Efectuar la evaluación considerando el comportamiento reciente del servidor público que podría no ser representativo del desempeño promedio.
- Afectar la evaluación por ideas preconcebidas respecto a raza, religión, género, ideología, política, formación profesional, otros.
- Reflejar en la evaluación imagen de benevolencia o autoritarismo.

I. DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL EVALUADO:		UNIDAD DE DEPENDENCIA:	
CARGO:		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR	
TIPO DE FUNCIONARIO:		NOMBRE DEL JEFE SUPERIOR JERÁRQUICO:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	Desde:	Hasta:	

II. VARIABLES A EVALUAR			
2.1. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES (60%) Colocar las funciones del puesto relacionadas con el cumplimiento de objetivos (los de mayor importancia <u>7 funciones</u>).	Necesita Mejoramient o 1 - 60	Bueno 61 - 80	Muy Bueno 81 - 100
Puntos obtenidos en cada columna	0	0	0

$$\text{CALIFICACIÓN PARCIAL} = \frac{\text{Suma total de los puntos obtenidos en cada columna}}{\text{Número de Funciones Evaluadas}}$$

0

2.2. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN (35%)

Califique el grado que mejor se adecue el trabajador con respecto al factor evaluado.

FACTOR	SUBFACTORES	GRADOS	%	PUNTAJE
CALIDAD Y MEJORAMIENTO CONTINUO	1) CONOCIMIENTOS DE NORMAS GENERALES	No conoce ningún reglamento, normas ni leyes	1 - 60	
		Conoce las Leyes necesarias para el Desarrollo de sus actividades	61 - 80	
		Tiene conocimiento de toda norma que está vigente en la empresa y en el entorno laboral así como de su aplicación	81 - 100	
	2) CONOCIMIENTOS TECNICOS	No tiene conocimiento técnico de su puesto de trabajo	1 - 60	
		Sus conocimientos son los exigidos para su puesto de trabajo	61 - 80	
		Sus conocimientos técnicos siempre están actualizados	81 - 100	
	3) CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS	Sus conocimientos alcanzan sólo aspectos básicos	1 - 60	
		Sus conocimientos especializados están conforme a lo exigido por su puesto	61 - 80	
		Demuestra siempre la actualización en conocimientos propios a su área, transmitiendo los mismos a sus colegas y dependientes.	81 - 100	
PRODUCTIVIDAD	4) CARGA LABORAL	Por debajo de lo exigido, muy lento	1 - 60	
		Conforme a lo exigido	61 - 80	
		Cumple con el trabajo muy por encima de lo esperado.	81 - 100	
DISCIPLINA	5) CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Desacata reglas y normas de conductas establecidas por la empresa	1 - 60	
		Se mantiene en el marco de cumplimiento de las normas establecidas	61 - 80	
		Su comportamiento es irreprochable, muy responsable y de observancia estricta a las leyes y normas	81 - 100	
	5) USO ADECUADO DE INSUMOS MATERIALES	Desecha bastantes recursos materiales asignados, o los emplea en otras actividades no relacionadas con su cargo.	1 - 60	
		Utiliza y cuida los recursos materiales asignados	61 - 80	
		Aprovecha al máximo los recursos materiales asignados, no desperdicia material	81 - 100	
USO DEL COMPORTAMIENTO SOCIAL	7) USO DE LENGUAJE	Usa lenguaje inapropiado e irrespetuoso con su entorno laboral	1 - 60	
		Usa lenguaje apropiado con su entorno laboral	61 - 80	
		Usa un lenguaje elocuente, respetuoso y correcto, se entiende lo que desea expresar.	81 - 100	
USO DEL TIEMPO	8) TIEMPO UTILIZADO PARA EL LOGRO DE LAS ACTIVIDADES O TAREAS PREVISTAS	Utiliza su tiempo laboral para realizar otras actividades que no son las de su puesto de trabajo	1 - 60	
		Utiliza momentos de su tiempo laboral para hacer su trabajo	61 - 80	

		Utiliza su tiempo para hacer su trabajo y desarrollar estrategias que mejoren su desempeño y eficiencia laboral	81 - 100	
ORGANIZACIÓN	9) ORGANIZACIÓN	No organiza actividades relacionadas directamente con su cargo	1 - 60	
		Organiza y cumple con las actividades establecidas por su inmediato superior	61 - 80	
		Organiza, cumple verifica y controla actividades asignadas por su inmediato superior (según cronograma elaborado), buscando alcanzar resultados óptimos	81 - 100	
ACTITUD	10) COMPROMISO	No demuestra ningún interés por cumplir con los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución.	1 - 60	
		Tiene interés por alcanzar los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución	61 - 80	
		Se identifica y compromete permanentemente con el logro de los objetivos, metas de la unidad y la misión de la institución.	81 - 100	
Puntos Obtenidos				0
CALIFICACIÓN PARCIAL = $\frac{\text{Suma total de los puntos obtenidos}}{10}$				0

2.3. CAPACITACIÓN (5%)

2.3.1. EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE REALIZÓ EN LA GESTIÓN Y QUE CONTRIBUYERON AL PUESTO. El grado de aprovechamiento reflejará la puesta en práctica de los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas en el puesto. <u>5 eventos</u>	Necesita Mejoramiento 1 - 60	Bueno 61 - 80	Muy Bueno 81 - 100
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Puntos Obtenidos	0	0	0
CALIFICACIÓN PARCIAL = $\frac{\text{Suma Total de los Puntos Obtenidos}}{\text{Número de Eventos de Capacitación en los que Participó}}$			0

*NOTA. En caso de que el trabajador no hubiera participado de ningún evento de capacitación relacionado con su puesto de trabajo durante el periodo de evaluación, el 5% asignado al componente de "CAPACITACIÓN" deberá ser adicionado al componente de Desempeño de la Función.

2.3.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Nombre el tema relacionado con la tarea y/o función que denote debilidad en materia de conocimientos, habilidades o actitudes que considere necesarios tener para un mejor desempeño).	PROFUNDIDAD			IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD		
	BÁSICO	ME DIO	AVAN ZADO	ALTA	ME DIA	BAJA

2.3.3. IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES PARA CAPACITACIÓN Indique los temas en los que el trabajador tiene conocimientos amplios y podría actuar como capacitador.	PROFUNDIDAD		
	BÁSICO	ME DIO	AVAN ZADO

III. DETERMINACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL

Para la determinación del puntaje total obtenido por el trabajador, traslade las calificaciones parciales obtenidas en las Variables evaluadas:

VARIABLE EVALUADA	CALIFICACIÓN OBTENIDA POR EL TRABAJADOR OR EVALUADO (A)	PONDERACIÓN ASIGNADA (B)	PUNTAJE OBTENDIDO POR EL TRABAJADOR OR EVALUADO (A * B)
2.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	0	60%	0,0%
2.2. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN	0	35%	0,0%
2.3. CAPACITACIÓN 2.3.1. Eventos de Capacitación que realizó en la Gestión y que contribuyeron al puesto.	0	5%	0,0%
CALIFICACIÓN FINAL		100%	0,0%

IV. COMENTARIOS

COMENTARIOS DEL EVALUADOR	COMENTARIOS DEL EVALUADO

--	--

V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN (Será llenado por el Área de RRHH)

ESCALA DE CALIFICACIÓN	RESULTADO	DECISIÓN	MARCAR CON X
De 91 a 100	Excelente	Ratificación e Incentivo	
De 76 a 90	Bueno	Ratificación e Incentivo	
De 61 a 75	Suficiente	Ratificación	
Igual o menor a 60	En Observación	Segunda Evaluación	

V. PARTICIPANTES

	NOMBRE	CARGO	FIRMA
EVALUADO:			
EVALUADOR:			
JEFE INMEDIATO			
LUGAR Y FECHA:,/...../.....		