

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: FACTOR CLAVE EN LA COMPETITIVIDAD LABORAL

Hugo Lozano

José Rafael Pineda

Luis Alfonzo Utrera

Universidad de Carabobo
Valencia, Carabobo, Venezuela

Recibido: 26 de septiembre de 2016

Aceptado: 15 de diciembre de 2016

RESUMEN

La finalidad de esta investigación es analizar el sistema de evaluación del desempeño como factor clave en la competitividad laboral del personal administrativo de la empresa Macuto, ca, dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela. Para esta corporación es absolutamente necesario encontrar alternativas que permitan al talento humano desarrollarse como personas y profesionales competitivos en el mercado laboral. La investigación es de campo, tipo descriptivo, con apoyo documental. La

población objeto de estudio está conformada por veinte personas pertenecientes a las unidades administrativas de la empresa y, por consiguiente, la muestra, de tipo censal, quedó conformada por el total de la población. Para la recolección de la información, se aplicó un cuestionario de tipo dicotómico, validado por tres expertos en el área. A manera de conclusión, la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la compañía presenta debilidades por carencia de actualizaciones y, en consecuencia, los datos recabados no tienen la credibilidad esperada. Además, no existen manuales de



normas y procedimientos que permitan a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Palabras clave: procedimiento, sistema, evaluación, desempeño.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the performance evaluation system as a key factor in the labor competitiveness of the administrative staff of the company Macuto, CA, dedicated to the sale of clothing, located in the city of Valencia, Carabobo State, Venezuela. For this corporation is absolutely necessary to find alternatives that allow human talent to develop as people and competitive professionals in the labor market. It is a field research, descriptive type, with documentary support. The study population consists of twenty persons belonging to the administrative units of the company and, therefore, the census type sample consists of the total population. To collect the information, a dichotomous questionnaire

validated by three experts in the area was applied. To conclude, the current status of the performance evaluation process of the company's staff presents weaknesses due to lack of updates and, consequently, the data collected do not have the expected credibility. Furthermore, there are no manuals of rules and procedures that allow supervisors to know in detail the development of the performance evaluation process.

Keywords: process, system, evaluation, performance.

1) INTRODUCCIÓN

El elemento funcional de toda empresa es el factor humano. Dado el carácter colectivo de una corporación, la relación interpersonal de sus miembros, aunada a la calidad ambiental del espacio laboral son condiciones esenciales para obtener un proceso productivo, eficiente, eficaz, económicamente sostenible y altamente competitivo.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del comportamiento de una persona en un cargo, así como de su potencial de

desarrollo laboral, la cual, además, viene determinada por la armonía, tanto de las conductas de los individuos como ejecutorias de una tarea y la normativa establecida por la organización para esa labor. La importancia de un sistema de evaluación del desempeño radica en que se busca valorar las fortalezas y debilidades del personal que labora en una compañía con miras a efectuar los cambios necesarios para lograr con eficiencia las metas establecidas que redunden en la competitividad empresarial.

La presente investigación estuvo dirigida a analizar los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño al personal administrativo de la empresa Macuto, ca, como factor clave en la competitividad laboral, el cual se estructuró de la siguiente manera:

- 1) Presentación del planteamiento del problema y determinación de los objetivos, tanto general como específicos, de la investigación.
- 2) Desarrollo del marco teórico, abarcando los antecedentes de la empresa



y de la investigación, así como las bases teóricas que sustentan el estudio.

- 3) Abordaje metodológico de la investigación con la definición de la población y de la muestra, las técnicas de recolección de datos, la validez y las técnicas de análisis de los resultados.
- 4) Análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de investigación, de acuerdo al proceso metodológico de la misma; los resultados se conformaron por el análisis cualitativo y cuantitativo de toda la información recabada.
- 5) Por último, se exponen las conclusiones que sirven de base para solventar la problemática existente.

PROBLEMÁTICA OBSERVADA

En estos tiempos donde la modernización invade cada vez más el campo de trabajo en todas sus fases, tanto hombres como mujeres (talento humano) deben prepararse para afrontar con éxito el reto que les adelanta el futuro, por lo que es cuando más se requiere tener recursos humanos pre-

parados y motivados para garantizar la competitividad de las corporaciones.

El sistema de evaluación del desempeño es un facilitador para la toma de decisiones, no solo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional, que ayuda a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en los puestos de trabajo. En este sentido, Romero (2007) señala que:

La Evaluación del Desempeño individual es una herramienta de mucha ayuda en la política administrativa de las instituciones puesto que permite el desarrollo de nuevas pautas a seguir, buscando resultados óptimos en la eficiencia y la productividad de la institución, cuya finalidad debe conjugar con los objetivos funcionales de sus dependencias y los objetivos individuales de

los empleados de la misma.

Por ello, la evaluación del desempeño constituye el proceso para estimar el rendimiento global de un empleado, al estar este interesado en obtener retroalimentación sobre la manera en la que cumple sus actividades con los individuos que tiene a su cargo o con respecto a la dirección de otros empleados, para decidir las acciones que se deben tomar.

Al contar con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, conllevando a la gerencia a perfilar la competitividad interna necesaria dentro de la organización. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso, las decisiones relacionadas con promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática disponible y documentada de los empleados.

Se evidenciaron en la empresa algunas debilidades al



momento de aplicar los instrumentos de evaluación del personal, debido a que no se lleva a cabo por el jefe inmediato; la mayoría de las veces se llenan los formatos, obviando algunos campos, e igualmente no se establecen de manera clara los objetivos que debe cumplir cada integrante de la fuerza laboral en relación con el cargo que ocupa. Otro aspecto que se observó es que con regularidad los formatos de evaluación se traspapelan, ocasionando pérdidas de los mismos, lo que no permite que el proceso se ejecute eficientemente, quedando en ocasiones muchos recursos humanos sin evaluar.

Adicionalmente, no se cuenta con manuales que expliquen de manera detallada los pasos a seguir para la correcta aplicación del sistema de evaluación del desempeño, aunado a la falta de capacitación del personal en cuanto al uso y llenado de formatos, los cuales no logran medir, con exactitud, el comportamiento ocupacional.

Todo lo anterior trae como consecuencia que no se logre tener una visión general de las habilidades y destrezas con las que cuenta nuestra fuerza la-

boral, alimentando un clima organizacional no adecuado, fuga del personal y, más grave aún, un servicio para los clientes no acorde con sus necesidades.

Por consiguiente, ¿cuál es la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa?, ¿qué aspectos se deben considerar para la evaluación del desempeño del personal de la compañía?, ¿cuáles son los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal de la organización?

2) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

O *objetivo general.*- Análisis del procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo de la empresa Macuto, ca, dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

Objetivos específicos.-

i) Diagnosticar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas

de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

ii) Identificar los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

iii) Describir cómo los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

3) MARCO TEÓRICO

Es uno de los componentes o elementos básicos de una investigación, cuya función es procesar y organizar las ideas y conceptos contenidos en la sección introductoria, de manera que sean manejados y convertidos en acciones concretas. Arias (2006) establece que: “El Marco Teórico de la investigación o Marco Referencial, puede ser definido como el comprendido de una serie de elementos conceptuales que sirven de



base a la investigación por realizar” (p. 38).

La compañía objeto de estudio posee su oficina principal en la ciudad de Maracay, Venezuela, debidamente inscrita en el Registro Mercantil como empresa anónima. La compañía nace e inicia operaciones en el país en el año de 1965 en la ciudad de La Guaira, departamento Vargas (hoy estado Vargas). Su principal fundador fue Eustratio Hatginmonalakis, de nacionalidad griega, quien junto a sus cuatro hermanos y un capital de ochenta mil bolívares dio inicio a esta corporación hace ya cincuenta y un años.

En la actualidad cuenta con doce tiendas constituidas y bien surtidas, con una sede de oficinas administrativas, prestando cada una el servicio de ventas a toda su clientela. La compañía es una sociedad mercantil en la modalidad de cadena de tienda departamental dedicada a la comercialización y venta de prendas de vestir, principalmente, para damas, caballeros y niños, incluyendo y abarcando una gran variedad de vestimenta formal, casual y deportiva, así como prendas íntimas, ade-

más de calzado y juguetería. Su fuerza laboral oscila entre trescientas y cuatrocientas personas, que han sido entrenadas especialmente para atender la demanda de los consumidores y que están dispuestas a satisfacer las necesidades de los clientes.

La unidad objeto de estudio se centra en la tienda inaugurada en el año 2003, en el centro comercial Metrópolis de la ciudad de Valencia, siendo hasta ahora el último establecimiento creado.

ANTECEDENTES

Es toda aquella información de trabajos y estudios previos, que de manera significativa aportan guías e ideas a la investigación conforme a lo expuesto. Tamayo y Tamayo (2005) definió los antecedentes de una investigación como “La síntesis conceptual de la investigación a los trabajos realizados sobre los problemas formulados, conclusión existentes acerca de las mismas y teorías que ayudan a estructurar el marco metodológico” (p. 26).

Romero (2007) elaboró el Diseño de un sistema de remuneración basado en eva-

luación del desempeño y comportamiento para la empresa Fundición del Centro, ca (trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Bicentennial de Aragua para optar al título de magíster en Gerencia de Administración). El tema sobre el cual versa la investigación, es la remuneración e incentivos que percibe un trabajador como producto de una relación de trabajo.

Pérez (2009) desarrolló la Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera (tesis presentada en el Instituto Politécnico Nacional [México] para obtener el grado académico de maestro en Ciencias en Administración). En esta investigación se hace referencia a la evaluación del desempeño laboral, el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir —e influir en— los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Requena (2011) desarrolló un instrumento de Evaluación del desempeño al personal ad-



ministrativo de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos). Esta investigación tuvo como objetivo general evaluar el proceso de gestión del desempeño del personal administrativo que labora en la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo.

Por su parte, Boffil (2011) estudió la Mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias-competencias y evaluación del desempeño en la empresa Direco, ca (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales). En esta investigación, la autora explica que actualmente la gestión del talento humano ocupa un lugar muy importante en las compañías por ser un componente clave y estratégico.

A nivel internacional, Vázquez (2012) presentó la Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, sa de cv (tesis de grado publicada en la Universidad de Montemorelos [México] para optar al título de magister en Administración). En esta investigación, el autor se abocó a identificar las diferencias entre la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados y la evaluación de su jefe inmediato en la empresa Equipos de Bombeo, sa de cv, de Allende, Nuevo León, México.

BASES TEÓRICAS

Son aquellas que permiten desarrollar los aspectos conceptuales del tema objeto de estudio, por lo que es evidente, entonces, la necesaria revisión de teorías, paradigmas y estudios, entre otros, vinculados al tema, para posteriormente construir una posición frente a la problemática que se pretende abordar.

Lo anterior queda ratificado en el *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Expe-*

rimental Libertador (UPEL) (2006), pues de manera explícita señala que el autor “puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, situaciones según convenga el caso” (p. 30); se deduce de esta afirmación que las bases teóricas permiten fundamentar el estudio desde el punto de vista teórico y referencial.

RECURSOS HUMANOS

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos), junto a los directivos de la organización. En relación con este concepto y de acuerdo con Morales (2002), es:

El conjunto de empleados de una organización desde el director general hasta el último empleado. Este concepto engloba toda la actividad del área de los recursos humanos de la empresa así como la relación laboral y la contratación de nuevos empleados (p. 373).

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al respecto, Chiavenato (2002) expresa que “La Admi-



nistración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en del individuo, de la propia organización y del país en general” (p. 89). En relación con este ámbito administrativo, Robbins y Judge (2003) aportan la siguiente definición:

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (p. 54).

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Deben corresponder con aquellos que definen la empresa. En este sentido, cabe desta-

car lo expresado por Werther (2000) al señalar que

los objetivos del recurso humano reflejan cada vez más las responsabilidades tradicionales con los clientes, empleados y accionistas, sino también las responsabilidades ante la comunidad y la sociedad en general. Los objetivos de los recursos humanos se encuentran determinados por los objetivos de la organización como un todo (p. 123).

Salcedo (2003) define la evaluación del desempeño

como un proceso mediante el cual se describe una entidad, producto o programa y se juzga su mérito y valor en función de la totalidad de sus efectos, su costo y las necesidades, intereses, problemas y convicciones ideológicas de las personas y grupos involucrados en la evaluación (p. 21).

Chiavenato (2002) expresa que la evaluación del desempeño

es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún individuo. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa (p. 347).

French (2005) señala que la evaluación del desempeño

ayuda a los Administradores a tomar decisiones acerca del tratamiento diferencial que se ha de conceder a los empleados individuales en ca-



pacitación, orientación, pago, promoción, transferencias, orientación, disciplina, otros. Supuestamente este tratamiento diferencial está diseñado para aumentar el logro de los objetivos de la Organización (p. 336).

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del cumplimiento del individuo en su cargo, de su potencial de desarrollo. La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y seguimiento del desempeño humano, es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con la política del Departamento de Recursos Humanos de la misma.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Pueden presentarse en tres facetas:

- a) Permite medir las condiciones del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la corporación, cuya productivi-

dad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de la administración.

- c) Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva, tomando en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

4) METODOLOGÍA

Incluye un conjunto de aspectos que permiten al investigador indagar y proponer soluciones a la problemática planteada en el estudio, por lo que es de suma importancia que los hechos que se establezcan en los resultados o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad.

Según Arias (2006), la metodología “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán realizados para llevar a cabo la investigación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p. 46).

Para ello, se plantea la metodología que se sigue para establecer lo significativo de los hechos, las técnicas estadísticas para el procesamiento de los datos y los análisis de los

resultados, los cuales son un aporte de apoyo para el trabajo de investigación.

Esto significa que los fenómenos estudiados se observaron tal y como se presentan en su contexto; específicamente dentro de la investigación se consideró el análisis de los procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño al personal administrativo de una empresa dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela.

El nivel de la investigación es descriptivo y consistió en descubrir —e indagar sobre— los problemas dentro de la organización, así como su respectivo levantamiento de información, descripción y análisis de sus características, para la posterior explicación de las causas que generan el problema en estudio.

En el caso de la presente investigación, la población estuvo conformada por veinte personas que laboran en el área administrativa de una compañía dedicada a la venta de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela,



siendo la misma la muestra objeto de estudio.

5) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Tamayo y Tamayo (2005) señala que: “La recopilación de datos depende en gran parte del tipo de investigación y el problema planteado” (p. 56). Para recolectar la información necesaria que permitiera lograr los objetivos propuestos en la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, posibilitando al investigador recopilar los datos necesarios para el desarrollo del estudio.

Méndez y Castañeda (2000) opinan que la encuesta “permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes, opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación” (p. 25). En tal sentido, la encuesta tuvo apoyo en un cuestionario con el fin de recabar datos provenientes del personal, el cual constó de varios ítems con dos alternativas de respuestas (Sí-No).

La validez de los instrumentos para la recolección de los datos, se determinó por el juicio de personas expertas en las áreas de investigación,

metodología y diseño de instrumentos, quienes emitieron su opinión acerca de la adecuación de cada pregunta en la consecución de los objetivos que se plantearon.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento para la recolección de la información, se analizaron cualitativa y cuantitativamente, de manera que los datos aportados por la muestra fueron clasificados, codificados y tabulados, para posteriormente ser llevados a los respectivos gráficos donde se refleja la distribución porcentual de cada ítem.

Al respecto, Sabino (2003) define el análisis cuantitativo como

el tipo de operación que se efectúa con la información numérica resultante de la investigación, luego el procedimiento sufrido se presenta como un conjunto de cuadros, tablas y medidas a las cuales se le han calculado su porcentaje y presentado convenientemente (p. 190).

La técnica que se utilizará para el análisis de la información a obtener (por medio del cuestionario) es cuantitativa, la cual se aplicará a través de la estadística descriptiva y se presentará en tablas de frecuencia y porcentajes, así como en gráficos.

El análisis cualitativo, según Sabino (2003), es “la operación que se efectúa con toda la información de tipo verbal, que de un modelo general aparece registrada en ficha” (p. 193). Las técnicas de análisis de datos utilizadas en forma cualitativa serán el análisis del contenido del tema en estudio, además del análisis de la observación y de las respuestas emitidas por las personas que serán encuestadas.

En esta investigación, los datos recabados permitieron conocer la situación real de la unidad objeto de disertación mediante el análisis e interpretación de la información que otorgó la población o muestra que se escogió para la realización del estudio del problema planteado.

Se canalizó el análisis e interpretación de cada pregunta hacia el instrumento de medición, sustentado teóricamente



para profundizar y darle aporte a los resultados obtenidos. De acuerdo con estos, 90 % de la muestra indica que la empresa no posee manuales de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades de evaluación del personal y, por otra parte, 10 % respondió afirmativamente. Es necesario destacar que estas respuestas se perfilan como una debilidad para la organización, debido a que es necesario mantener manuales adecuados y actualizados para la ejecución acertada de los procedimientos.

Respecto a los procedimientos aplicados para las actividades de evaluación del personal, 90 % de los encuestados consideran que no son adecuadas, mientras que 10 % señalan que sí lo son. Cabe destacar que todos los procedimientos que se ejecutan dentro de la compañía deben estar establecidos previamente en manuales de normas y procedimientos que estén al alcance de todos los trabajadores, para así de esta manera lograr su conocimiento específico.

Por otra parte, el 100 % de la muestra indica que dentro de la empresa no se cuenta con formatos actualizados para el

registro de datos que permitan la evaluación del personal, lo cual se perfila como una debilidad para la organización, ya que es importante mantener un registro adecuado de los empleados con la finalidad de tomar decisiones acertadas y, a su vez, llevar un control específico.

El 70 % de la muestra señala que los datos procesados en la evaluación del desempeño no poseen credibilidad. Por otra parte, 30 % indica lo contrario, lo que evidencia una debilidad para la compañía, ya que todos los datos procesados y relacionados con el personal deben tener la mayor credibilidad posible, para así poder llevar un control específico.

Se evidencia en 100 % que el proceso de evaluación es un elemento que motiva al trabajador, debido a que permite medir los objetivos y acciones ejecutadas por él, que de alguna manera podrían ser recompensadas por la empresa para incentivarlo diariamente en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo con la información obtenida, se observa que 75 % de la muestra seleccionada señala que los resultados arrojados en la evaluación

permiten la superación del empleado, ya que por medio de estos se le pueden ofrecer programas de adiestramiento y capacitación, dependiendo de las debilidades que presente, permitiendo así su desarrollo profesional.

El 55 % de la muestra evidencia que el proceso de evaluación no permite el cumplimiento de la visión establecida por la organización; sin embargo, 45 % indica lo contrario. Es de hacer notar que el proceso de evaluación actual no logra cubrir con exactitud las necesidades de la compañía, debido a que incide en el incumplimiento de la visión establecida.

Se observa que 60 % de la muestra señala que la empresa cumple sus metas establecidas por medio de la eficiencia del trabajador. Por otra parte, 40 % indica lo contrario, lo que se evidencia como una fortaleza para la organización, ya que es importante que la eficiencia del empleado permita el desarrollo de la compañía.

Los resultados obtenidos (55 %) permiten externar que el proceso de evaluación aplicado actualmente en la empresa, no permite detectar fallas



o debilidades del trabajador; además, se observa que el formato de evaluación carece de campos necesarios para obtener una mayor información del empleado. Por otra parte, se observa que 45 % manifiesta lo contrario.

El 100 % de la muestra señala que desempeña sus funciones de manera eficiente, lo que se perfila como una fortaleza para la organización, ya que es necesario mantener la efectividad operativa en todos los procesos.

El 90 % de la muestra indica no recibir incentivos por las actividades desarrolladas dentro de la compañía. Por otra parte, 10 % manifiesta que sí los recibe. Cabe destacar que los incentivos son un elemento esencial para mantener la efectividad y responsabilidad en las actividades desarrolladas por los trabajadores.

Se observa que 100 % de la muestra manifiesta que en la empresa no existe la aplicación de planes de ascensos por efectividad en el desempeño, lo que se perfila como una debilidad para la organización, debido a que es necesario ofrecer a los empleados incentivos adecuados para mantener su

eficiencia y responsabilidad en la ejecución de sus labores.

El 100 % de los trabajadores cuentan con recursos adecuados para llevar a cabo sus funciones dentro de la compañía, lo que se perfila como una fortaleza para la misma, ya que es necesario tener siempre disponibles tanto recursos como herramientas de trabajo adecuados asignados al trabajador para ejecutar sus actividades.

La empresa posee un buen ambiente de trabajo, lo cual fue manifestado por el 100 % de la muestra seleccionada. Es importante destacar que el ambiente de trabajo debe ser siempre agradable y aportar un clima positivo, que permita de alguna manera mantener motivado al personal en la ejecución de sus actividades.

De acuerdo con los resultados obtenidos, 80 % de la muestra indica que las actividades administrativas efectuadas en la organización son eficientes; por otra parte, 20 % señala que no lo son. Cabe destacar que en toda corporación, se deben llevar a cabo actividades administrativas adecuadas, donde se aplique la planificación, control y supervisión de cada una de ellas, propor-

cionando de esta manera una toma de decisiones acertada.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 100 % de la muestra indica que la compañía ofrece condiciones de trabajo adecuadas. Es necesario resaltar que toda corporación debe contar con condiciones de trabajo seguras y adecuadas, que le brinden tranquilidad al trabajador y lo motiven a cumplir sus actividades diarias.

Las limitaciones encontradas a nivel organizacional fueron escasas, entre las cuales se pueden mencionar la inexactitud en la información suministrada, así como la poca disposición del personal para lograr la solución de los problemas; sin embargo, estos aspectos no incidieron en manera determinante para el desarrollo de la investigación.

CONCLUSIONES

Una vez analizados cada uno de los resultados obtenidos por medio del instrumento de recolección de datos acerca de cómo es la aplicación del proceso de evaluación del desempeño en el personal de la empresa Macuto, ca, dedicada a la venta de prendas de vestir, ubi-



cada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, en Venezuela, se tiene que en la actualidad presenta debilidades, ya que no está totalmente actualizado y los datos que se obtienen no tienen mayor credibilidad; además, es de hacer notar que no se cuenta con manuales de normas y procedimientos que permitan a los supervisores conocer de forma detallada el desarrollo del proceso de evaluación del desempeño.

Por lo tanto, se pudo concluir lo siguiente respecto a la situación actual del proceso de evaluación del desempeño del personal de la empresa:

- Considerando los factores principales que inciden en el proceso de evaluación del desempeño del personal, no existe motivación para el empleado al momento de ser evaluado, ya que el proceso no le permite percibir incentivos por desempeño; sin embargo, se considera que es un elemento esencial que permite la superación del personal, además de hacer cumplir la misión y visión de la organización.

- El personal presenta un descontento mayormente expresado en algunas políticas y prácticas de la compañía,

así como en el aspecto de los puestos de trabajo, donde en general existe desconocimiento en cuanto a la presencia de las descripciones de los cargos dentro de la empresa.

- Al hacer mención de cómo los indicadores de gestión inciden en el desempeño del personal, se tiene que este no recibe incentivos por su desempeño, lo que se traduce en el desmejoramiento de la efectividad y eficiencia en el desarrollo de las actividades; sin embargo, se tiene como elemento positivo la existencia de recursos adecuados, un ambiente de trabajo acorde y agradable, además de condiciones de trabajo seguras.

- Por último, se sugiere a la organización tomar en consideración las siguientes indicaciones, a fin de optimizar y perfeccionar los procesos dentro de la misma, y en consecuencia, incrementar la eficacia y eficiencia de su personal en general:

- Dar a conocer a todos los trabajadores las descripciones de los cargos, que les permitan tener un conocimiento previo de las funciones y responsabilidades que poseen antes de juzgar su rendimiento. Además,

estas deben ser cuidadosamente revisadas para la aplicación apropiada de la medición de rendimiento.

- Tomar en cuenta los beneficios que brindan los resultados de la implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal, considerando aplicar programas de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera.

**REFERENCIAS
 BIBLIOGRÁFICAS**

Ander-Egg, E. (2004). *Investigación científica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

Boffil, G. (2011). La mejora del talento humano a través de las nuevas tendencias-competencias y evaluación del desempeño en la empresa Direco, CA (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela



- (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 36 860. Caracas.
- Cújar, L. (2003). *Desarrollo del personal*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- French, W. L. (2005). *Introducción a la administración*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2005). *Metodología de la investigación* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (1991). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5 152. Caracas.
- Méndez Álvarez, C. E., & Castañeda Jiménez, J. (2000). *Metodología de la investigación* (4.^a ed.). Caracas: El Cid.
- Morales, J. T. (2002). Hacia una interpretación filosófico-hermenéutica de la educación desde la perspectiva cuántico-matemática (tesis doctoral presentada en la Universidad de Carabobo). Valencia, Venezuela. Recuperado el 29 de enero de 2012, de <http://produccionuc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/70000646.pdf>
- Moreno, C. (2007). *Planificación estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: fedupel.
- Pérez, A. (2009). Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera (tesis presentada en el Instituto Politécnico Nacional [México] para obtener el grado académico de maestro en Ciencias en Administración).
- Requena, C. (2011). Evaluación del desempeño al personal administrativo de la Dirección de Control de Estudios de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo (trabajo de grado publicado presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). *Comportamiento organizacional* (3.^a ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Romero, A. (2007). Diseño de un sistema de remuneración basado en evaluación del desempeño y comportamiento para la empresa Fundación del Centro, ca (trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de magister en Gerencia de Administración).
- Romero, L. (2007). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Caracas: Fragar.
- Sabino, C. (2003). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Salcedo, K. (2003). *Gestión de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, Jr., D. R. (2006). *Administración* (3.^a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.



- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. Caracas: fedupel.
- Vázquez, Y. (2012). Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo, SA de CV (tesis de grado publicada en la Universidad de Montemorelos [México] para optar al título de magíster en Administración).
- Werther, W. B. (2000). *Administración de recursos humanos* (T. v). México: McGraw-Hill.

