



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
APLICADO AL PERSONAL FIJO DE LA EMPRESA FARMATODO SEDE
MONAGAS. (2012)**

Asesora:
Profa. Maryubett Ollarves

Autoras:
Morocoima Sansoneti, Jormerys del Valle
C.I:18.174.431
Vásquez Salinas, Laurianis
C.I: 17.547.782

Trabajo modalidad “Áreas de Grado” presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

Maturín, noviembre de 2012

ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS - VENEZUELA

ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
APLICADO AL PERSONAL FIJO DE LA EMPRESA FARMATODO SEDE
MONAGAS. (2012)

ACTA DE APROBACIÓN

Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente
jurado examinador

Profa. Maryubett Ollarvés
Asesor Académico

Profa. Omaira García
Jurado Principal

Profa. Maruly Córdova
Jurado Principal

Maturín, noviembre de 2012

RESOLUCIÓN

Según el Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente establece en el artículo 44 lo siguiente: **“Los Trabajos de Grados son de exclusiva propiedad de la Universidad y solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo el cual participará al Consejo Universitario”**



DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por permitirme lograr este sueño tan anhelado, por guiarme en cada paso que he dado en esta carrera y por ayudarme a levantarme en los momentos más difíciles.

A mis padres Alicia Salinas y Gerardo Vásquez que me dieron la vida y que con mucho esfuerzo y sacrificio me han permitido llegar a esta meta; y espero que sea la primera de muchas en mi vida. Por todas sus bendiciones y consejos que me dieron.

A mi esposo Johan por creer en mí, por darme fuerza y por sus palabras de aliento. Por estar siempre allí cuando más lo necesitaba, por toda su paciencia, comprensión y por sobre todo por su gran amor. TE AMO MUCHISIMO MI AMOR!!!

A todos mis hermanos que también son parte de este logro, por toda su ayuda y colaboración prestada.

A mis sobrinos por alegrarme en algunos momentos tristes y para que también les sirva de inspiración; de que todo en la vida se puede si uno se lo propone.

A todos los profesores que me ayudaron a formarme en este largo camino a través de sus enseñanzas y a esta casa de estudios por permitirme lograr esta meta y ser una profesional en Gerencia de Recursos Humanos.

Laurianis Vásquez.

DEDICATORIA

A mi dios todopoderoso por darme la vida y guiarme a lo largo del camino, y por estar siempre conmigo brindándome sabiduría y fortaleza en todo momento permitiéndome alcanzar una de mis más anheladas metas.

A mis padres Marjoris Sansoneti y Jonhni Morocoima por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por ser un ejemplo a seguir.

A mis hermanas, Johnmar, johnnesky y johngelys para que esto le sirva como fuente de motivación, orgullo y también puedan alcanzar sus objetivos de vida.

A mi novio Juan José Bello por siempre haberme apoyado en todo momento a lo largo de la carrera.

A mi abuela Digna Azocar por siempre estar allí apoyándome, por sus consejos y siempre creer siempre en mí.

A mis sobrinos Javid y Janzira para que esto les sirva de ejemplo y sean personas de bien y también puedan alcanzar sus objetivos.

A todas esas personas que de una u otra forma siempre colaboraron en mi desarrollo académico.

Jormerys Morocoima

AGRADECIMIENTO

A dios todopoderoso a la virgen del valle y a todos los santos por protegerme e iluminarme todos los días de mi vida, por permitirme entrar a la universidad de oriente y por permitirme llegar a donde estoy ahora.

A mis queridos padres por darme la vida, la educación y el amor. Por su esfuerzo, su sacrificio y por todos sus consejos. LO LOGRE!!!

A mi esposo bello por tenerme tanta paciencia, por su ayuda y por todo su amor. Por acompañarme en los buenos y malos momentos, por su apoyo y por estar orgulloso de mi. TE AMO MUCHISIMO MI AMOR!!!

A mis hermanos por todos sus consejos y para que se sientan orgullosos de su hermana menor.

A mi asesora de tesis Maryubett Ollarves y a mi jurado Omaira García y Maruly Córdova por todos sus conocimientos impartidos durante todo este tiempo, que me permitieron crecer de forma profesional como personal.

A mis compañeras de área de grado Jormerys y Virginia por todos los momentos que compartimos, por su paciencia y por su amistad, que espero que permanezca.

A esta alta casa de estudios que es mi segunda casa, por permitirme vivir bonitos momentos, por haber conocido nuevas amistades y aprender de ellas y por realizarme como toda una profesional. Gracias.

Laurianis Vásquez.

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por darme la vida, salud y que ilumina el camino de mi vida dándome su bendición y llenándome de sabiduría y fortaleza para alcanzar tan anhelada meta. Gracias mi Dios.

A mi segunda casa, la casa más alta (La Universidad de Oriente) por haberme brindado la oportunidad de pertenecer y formarme como profesional de tan distinguida institución.

A mis padres Marjoris y Jonhni, por siempre haber estado allí en todo momento y por haberme apoyado, mamá y papá gracias.

A mi novio Juan José Bello, gracias por brindarme tu apoyo en todo momento mi cielo y por siempre haber estado allí.

A los profesores Maryubett Ollarves, Maruly Córdova, Omaira García, por ser parte de mi crecimiento profesional y por brindar su tiempo, esfuerzo, dedicación e impartirme sus conocimientos que me servirán a futuro durante el desarrollo de mi profesión, como lo es mi nueva etapa como profesional. Gracias a todos son ejemplo a seguir.

A mi compañera de tesis Laurianis por su paciencia y porque a pesar de los inconvenientes lo logramos y a mi compañera Begdy Reyna por los momentos compartidos en las áreas de grados, gracias.

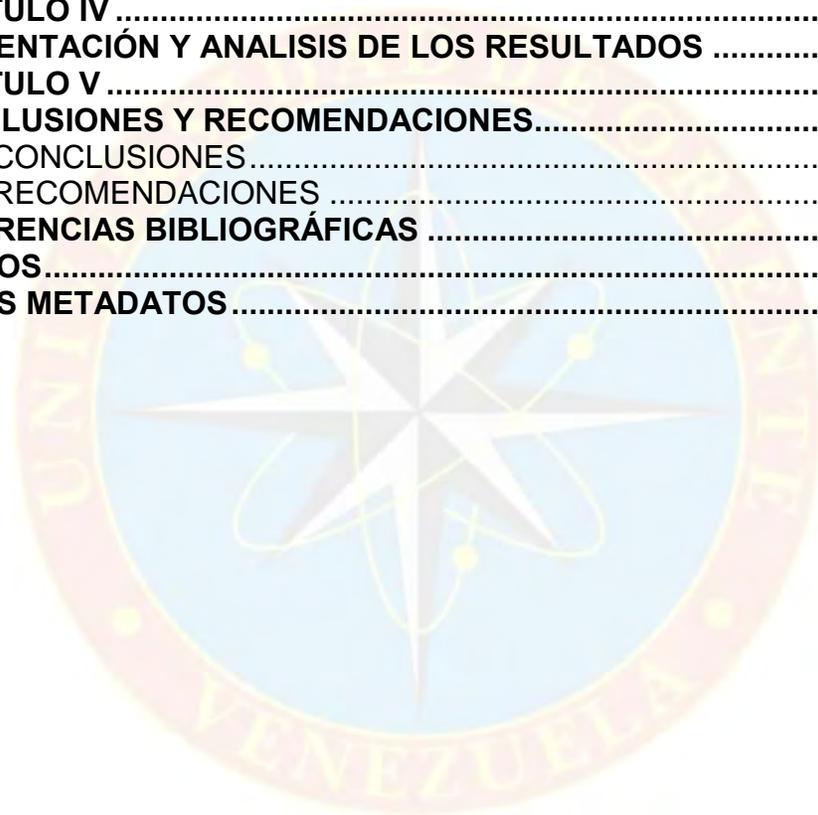
A todas aquellas personas que de alguna u otra manera contribuyeron conmigo, para que el cumplimiento de este objetivo. Gracias.

Jormerys Morocoima

INDICE

| | |
|---|-------------|
| ACTA DE APROBACION | ii |
| RESOLUCIÓN | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | vi |
| LISTA DE CUADROS | x |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | xiii |
| RESUMEN..... | xvi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I..... | 3 |
| EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES | 3 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 5 |
| 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 7 |
| 1.3.1 Objetivo General | 7 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 7 |
| 1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA | 8 |
| 1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS | 8 |
| CAPÍTULO II..... | 12 |
| MARCO TEÓRICO | 12 |
| 2.1 SINTESIS HISTORICA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO..... | 12 |
| 2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION | 16 |
| 2.3 BASES TEORICAS | 17 |
| 2.3.1 Definiciones de Evaluación del Desempeño | 17 |
| 2.3.2 Principios de la Evaluación del Desempeño | 18 |
| 2.3.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño..... | 19 |
| 2.3.4 Importancia y Beneficios de la Evaluación del Desempeño | 21 |
| 2.3.5 Responsabilidad Sobre la Evaluación del Desempeño | 23 |
| 2.3.6 Pasos de la Evaluación del Desempeño | 25 |
| 2.3.7 Etapas de la Evaluación del Desempeño..... | 26 |
| 2.4 MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 27 |
| 2.5 LA ENTREVISTA DE EVALUACION..... | 36 |
| 2.6 ERRORES DE EVALUACION..... | 39 |
| 2.7 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA..... | 41 |
| 2.7.1 Misión..... | 45 |
| 2.7.2 Visión | 45 |
| 2.7.3 Cultura..... | 46 |
| 2.7.4 Valores | 46 |
| 2.7.5 Objetivos Estratégicos..... | 46 |

| | |
|--|------------|
| 2.7.6 Organigrama de Farmatodo Maturín | 47 |
| CAPITULO III..... | 48 |
| MARCO METODOLOGICO..... | 48 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 48 |
| 3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 48 |
| 3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN | 49 |
| 3.3.1 Muestra | 50 |
| 3.4 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN | 50 |
| 3.5 PROCEDIMIENTO..... | 52 |
| CAPÍTULO IV | 53 |
| PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS | 53 |
| CAPITULO V | 95 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 95 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 95 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | 97 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 99 |
| ANEXOS..... | 101 |
| HOJAS METADATOS..... | 109 |

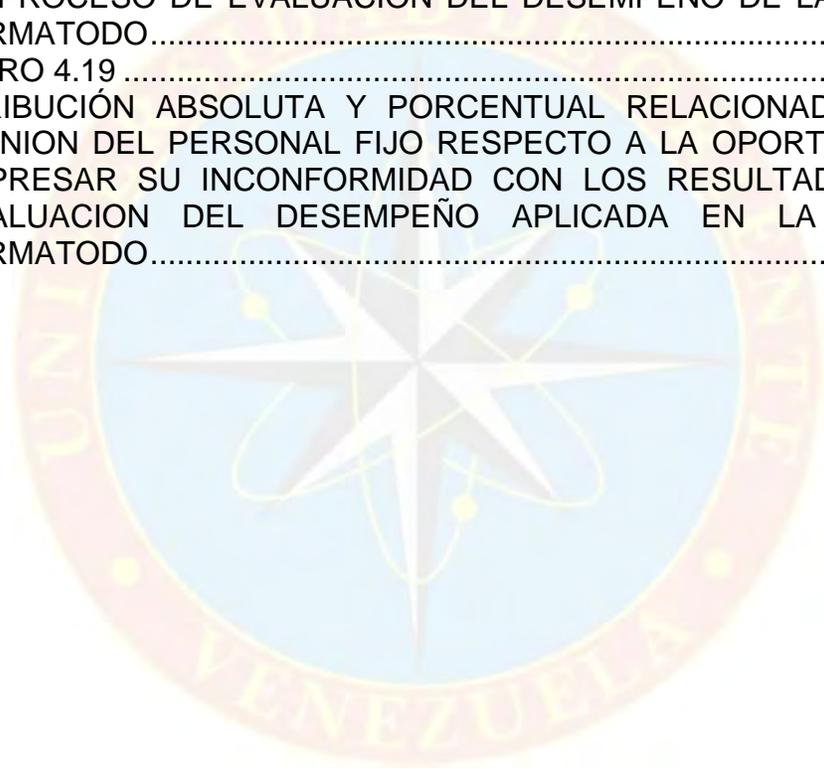


LISTA DE CUADROS

| | |
|---|----|
| CUADRO 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN..... | 49 |
| CUADRO 3.2. PERSONAL FIJO: DIEZ (10) TRABAJADORES..... | 50 |
| CUADRO 4.1 | 54 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA FARMATODO..... | 54 |
| CUADRO 4.2 | 57 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE APLICA EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 57 |
| CUADRO 4.3 | 59 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS VALORES CONSIDERADOS AL MOMENTO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 59 |
| CUADRO 4.4 | 62 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE OBJETIVIDAD UTILIZADOS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 62 |
| CUADRO 4.5 | 64 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 64 |
| CUADRO 4.6 | 66 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO | 66 |
| CUADRO 4.7 | 68 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE EQUIDAD AL OTORGAR BONOS DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 68 |
| CUADRO 4.8 | 69 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA NOTIFICACION | |

| | |
|--|----|
| FORMAL DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION REALIZADA EN LA EMPRESA FARMATODO | 69 |
| CUADRO 4.9 | 71 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA EMPRESA FARMATODO | 71 |
| CUADRO 4.10 | 75 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FINALIDAD DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO | 75 |
| CUADRO 4.11 | 77 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS POSIBLES ERRORES DE EVALUACION EXISTENTES EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 77 |
| CUADRO 4.12 | 79 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS DECISIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES LABORALES TOMADAS POR ACUERDO GRUPAL EN LA EMPRESA FARMATODO | 79 |
| CUADRO 4.13 | 82 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL TRABAJADOR Y EL SUPERVISOR PARA ESTABLECER LOS INDICADORES Y METAS DEL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 82 |
| CUADRO 4.14 | 84 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA REALIZACIÓN DEL MONITOREO CONTINUO DE LOS AVANCES DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 84 |
| CUADRO 4.15 | 85 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 85 |
| CUADRO 4.16 | 87 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN DE | |

| | |
|--|----|
| LAS DEBILIDADES DE SUS TRABAJADORES Y CORRECCIÓN A TRAVÉS DEL METODO QUE APLICA LA EMPRESA FARMATODO..... | 87 |
| CUADRO 4.17 | 89 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS, INSUMOS Y METAS PARA LA PRÓXIMA APLICACIÓN DEL METODO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 89 |
| CUADRO 4.18 | 91 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FARMATODO..... | 91 |
| CUADRO 4.19 | 93 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA OPORTUNIDAD DE EXPRESAR SU INCONFORMIDAD CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADA EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 93 |

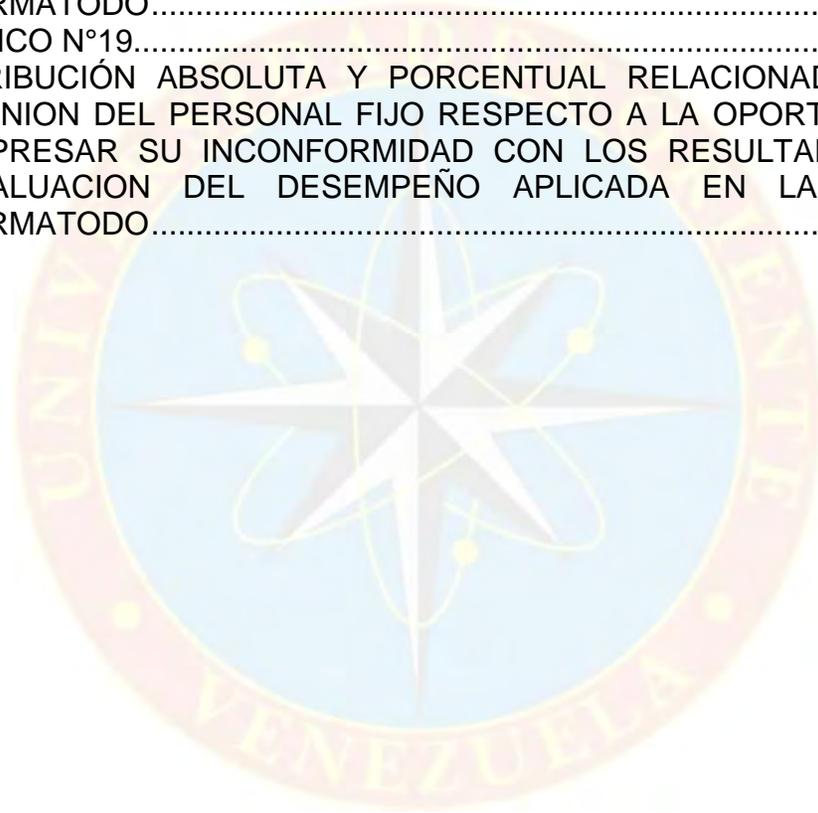


LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 4.1..... | 54 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA FARMATODO..... | 54 |
| GRÁFICO 4.2..... | 57 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE APLICA EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 57 |
| GRÁFICO 4.3..... | 60 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS VALORES CONSIDERADOS AL MOMENTO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 60 |
| GRÁFICO 4.4..... | 63 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE OBJETIVIDAD UTILIZADOS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 63 |
| GRÁFICO 4.5..... | 65 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 65 |
| GRÁFICO 4.6..... | 67 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LAS ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS APLICADO POR LA EMPRESA FARMATODO A SU PERSONAL FIJO..... | 67 |
| GRÁFICO 4.7..... | 68 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE EQUIDAD AL OTORGAR BONOS DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 68 |
| GRÁFICO 4.8..... | 70 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA NOTIFICACION FORMAL DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION REALIZADA EN LA EMPRESA FARMATODO | 70 |

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 4.9..... | 72 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LA EMPRESA FARMATODO | 72 |
| GRÁFICO 4.10..... | 75 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FINALIDAD DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO | 75 |
| GRÁFICO 4.11..... | 77 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS POSIBLES ERRORES DE EVALUACION EXISTENTES EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 77 |
| Prejuicios personales..... | 79 |
| GRÁFICO 4.12..... | 80 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS DECISIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES LABORALES TOMADAS POR ACUERDO GRUPAL EN LA EMPRESA FARMATODO | 80 |
| GRÁFICO 4.13..... | 82 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL TRABAJADOR Y EL SUPERVISOR PARA ESTABLECER LOS INDICADORES Y METAS DEL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 82 |
| GRÁFICO 4.14..... | 84 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA REALIZACIÓN DEL MONITOREO CONTINUO DE LOS AVANCES DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 84 |
| GRÁFICO 4.15..... | 86 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA APLICACIÓN DE PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO | 86 |
| GRÁFICO 4.16..... | 87 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE SUS TRABAJADORES Y CORRECCIÓN A TRAVÉS DEL MÉTODO QUE APLICA LA EMPRESA FARMATODO..... | 87 |

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 4.17..... | 89 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS, INSUMOS Y METAS PARA LA PRÓXIMA APLICACIÓN DEL METODO EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 89 |
| GRÁFICO 4.18..... | 91 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA PARTICIPACION EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FARMATODO..... | 91 |
| GRÁFICO N°19..... | 93 |
| DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA OPORTUNIDAD DE EXPRESAR SU INCONFORMIDAD CON LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADA EN LA EMPRESA FARMATODO..... | 93 |





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO AL
PERSONAL FIJO DE LA EMPRESA FARMATODO SEDE MONAGAS. (2012)**

Autoras:

Morocoima, Jormerys C.I:18.174.431
Vásquez, Laurianis C.I:17.547.782
Fecha: Noviembre 2012

Asesora:

Profa. Maryubett Ollarves

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal fijo de la empresa farmatodo sede Mongas 2012. Es preciso encontrar un método propio para la organización que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser mejorados por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance a las metas de la organización. Actualmente la empresa farmatodo, ha implementado un proceso que busca mejorar el método de evaluación del desempeño de sus trabajadores con la aplicación de un método de gestión competente y transparente. Ante los cambios internos y externos del contexto donde están inmersas las organizaciones, la empresa farmatodo ha mostrado interés en conocer cuál es la opinión que tienen los trabajadores con respecto a su proceso de evaluación del desempeño, para de esta manera sacar conclusiones de los resultados obtenidos. Para la realización del presente estudio se requirió la escogencia de una muestra aleatoria simple de la población, la cual está constituida por el 30% del personal fijo (10 trabajadores). Donde se obtuvo como conclusión final que el proceso de evaluación es regular. Y como recomendación se sugiere promover más la participación de los empleados en la planificación del método aplicado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el aprendizaje y desarrollo se ha convertido en factores esenciales de las compañías y organizaciones al tener que afrontar cambios rápidos en el mercado global. Estos cambios influyen en la eficiencia, productividad y eficacia del talento humano que conforma todas las estructuras organizacionales.

El procedimiento de evaluación del desempeño se caracteriza por la aplicación de instrumentos que permiten planificar, dirigir, coordinar, organizar y medir el desempeño laboral de los trabajadores en su puesto de trabajo, haciendo énfasis en el rendimiento de las tareas realizadas, para mejorar y optimizar la gestión administrativa de toda la organización.

Según Chiavenato (2009). Para la Administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales. La administración de recursos humanos (ARH) es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Las técnicas de evaluación del desempeño ayudan no solo a desarrollarlos y a mantenerlos, sino que también ayudan directamente a conseguirlos en las mejores condiciones. Si los gerentes analizan con detenimiento en la importancia de este recurso, y si se preocuparan por encontrar en el mismo todas las características deseables para la finalidad de

la organización, con seguridad verían con más interés las técnicas de las cuales pueden valerse en el proceso de evaluación. Es importante considerar que todo gerente enfrenta la necesidad de evaluar a sus subordinados por razones diversas, como cambios de sueldos, promociones, o por asignación de nuevas tareas, incorpora necesariamente aspectos de la evaluación del desempeño. Aún así son pocos los dirigentes que reconocen la importancia de relacionar las metas del individuo con la organización a través de una buena evaluación.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo primordial analizar el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal fijo de la empresa FARMATODO sede Monagas.

Se hace necesario estudiar el proceso de evaluación del desempeño que se le aplica al personal fijo de esta empresa, ya que permite de manera clara y precisa, observar y analizar la conducta y desenvolvimiento de su personal, lo cual va hacer el factor clave en la optimización de las funciones y así alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

Por medio de este se establecen nuevas estrategias y dinamismo en la aplicación de una evaluación del desempeño, ajustando características, necesidades del puesto y del trabajador, analizar la conducta de los trabajadores bajo ciertos criterios a desempeñar, desenvolvimiento de este, habilidades, plantear cambios en los procesos administrativos y operacionales, con el fin de lograr en corto plazo el mejoramiento, expansión y alcanzar la mayor calidad en el talento humano.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano ha ido evolucionando a través del tiempo creando más y mejores herramientas para poder valorar la gestión que ejecutan los equipos de trabajo en el marco de las organizaciones. Para esto depende de la correcta aplicación y seguimiento de los procesos administrativos, que deben estar relacionados con el desenvolvimiento de su talento humano ligado a la eficiencia en sus labores.

Como es bien entendido las organizaciones enfrentan diversos desafíos para alcanzar sus objetivos, su finalidad principal es desarrollar estrategias, mejorar la calidad y productividad del talento humano para así lograr mayor competitividad y con ello mejor posicionamiento en el mercado.

Desde esta perspectiva las organizaciones cada día tratan de incorporar a sus sistemas de administración de talento humano estrategias en sus diversos subsistemas que están relacionados con el mismo en principio para su reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, mantenimiento, control y sobre todo en el área de evaluación del desempeño; debido a que este permitirá mejorar el desarrollo de sus empleados y garantizar que en el ambiente de trabajo ocurran experiencias de aprendizaje.

En tal sentido, las evaluaciones del desempeño amplían las bases de información del talento humano, sirven para facilitar las decisiones y

retroalimentación entre el trabajador y la gerencia, lo que determina su utilidad como instrumento de verificación y control de calidad sobre el desempeño laboral. Además estas evaluaciones del desempeño permiten determinar el otorgamiento de incentivos al trabajador tales como: ascensos, promociones y otros como: programas de capacitación y adiestramiento, traslados, mejoras salariales y supervisión. Por otro lado, también determina quien amerite amonestación e inclusive quien debe ser despedido.

El equilibrio entre el potencial del trabajador y la valoración que le asigna su jefe inmediato superior o supervisor responsable de evaluar su desempeño, evidentemente origina la detección de necesidades y la medición de su potencial para poder ubicarlo en el lugar indicado y alcanzar logros y éxitos relacionados con el talento que ha desarrollado un individuo en la organización, específicamente en su puesto de trabajo.

En atención a lo antes expuesto, la evaluación del desempeño del talento humano que ocurre en el marco de los procesos internos organizacionales corresponde al subsistema de control, tomando en cuenta que según lo establecido por Arias Fernando (2004):

La evaluación del desempeño como “el proceso en el que se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización”. (p. 639)

La historia ha mostrado que no todos los procesos de evaluación del desempeño tienen las mismas características y los procesos que se utilizan varían y van desde los formatos pre diseñados hasta las hojas en blanco

donde cada uno de los evaluados interpreta los nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño.

Es preciso encontrar entonces un método propio para la organización que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser mejorados por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance a las metas organizacionales.

Actualmente la empresa FARMATODO, ha implementado un proceso que busca mejorar el método de evaluación de sus trabajadores con la aplicación de una gestión de desempeño competente y transparente. Normalmente el gerente de dicha organización aplica las evaluaciones del desempeño a su personal fijo para escoger al trabajador más idóneo, y premiarlo con una bonificación o aumento de sueldo como método de incentivo.

Ante los cambios internos y externos del contexto donde están inmersas las organizaciones, la empresa FARMATODO ha mostrado interés en conocer cuál es la opinión que tienen los trabajadores con respecto a su proceso de evaluación del desempeño, pudiendo así detectar necesidades y debilidades para transformarlas en fortalezas a través de planes de capacitación, por otro lado, compensar el desempeño de sus trabajadores de acuerdo a sus metas logradas.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de la evaluación del desempeño es una técnica que permite a la organización obtener mejor información en cuanto al rendimiento y

capacidad intelectual de los trabajadores, ofreciendo el desenvolvimiento de su potencial.

Las organizaciones necesitan contar con personal altamente calificado para lograr sus objetivos; para lo cual implementan distintos sistemas de evaluación del personal, según los recursos disponibles, las características del negocio, y las necesidades de crecimiento, con el fin de conocer a su talento humano para que este posea habilidades que conlleven al éxito.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona grandes ventajas tanto para los empleados como para la organización.

A través del análisis del proceso de evaluación del desempeño, la empresa FARMATODO tendrá en sus manos, una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la empresa con los evidenciados en cada uno de los participantes en el proceso de evaluación.

Se hace importante reconocer que la evaluación del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito y al logro de los propósitos definidos por la misma. Por ello se puede puntualizar que a través de la elaboración de este trabajo la empresa se beneficiara en los siguientes aspectos:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados y de su núcleo familiar.
- Promoverá el talento y la mejora continua en las actividades diarias de la organización.

- Utilizar este trabajo como soporte para lograr mayores conocimientos sobre la evaluación del desempeño.
- Promoverá la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados.

Para el colectivo en general en especial para los estudiantes de la Universidad de Oriente será una herramienta que permita ampliar el nivel de conocimiento sobre los procesos aplicados en la evaluación del desempeño y así obtener información que brinde como futuro profesional un desarrollo a nivel organizacional mucho mas practico y eficaz.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal fijo de la empresa farmatodo sede Monagas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como se realiza el proceso de evaluación del desempeño en la empresa FARMATODO.
- Determinar cómo se identifican las debilidades del personal fijo a través del proceso de evaluación del desempeño.
- Conocer el nivel de implicación del empleado en el proceso de su evaluación.

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación se basa en el análisis del proceso de la evaluación del desempeño del personal de la empresa FARMATODO, ubicada en la avenida Bolívar cruce con boulevard Arriojas. Maturín estado Monagas. Dicha investigación se desarrolla durante el periodo (2012).

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. (Grados, J. 2000, p.30)

Actitudes: aspecto positivo o negativo en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta. (Rosenberg, J m. p.7)

Calidad: grado en el que el cliente aprecia los bienes y servicios que proporciona una organización. (Dolan Simón y otros. p.487)

Capacitación: son aquellas actividades de formación estructuradas, generalmente, bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. (Alles, M. 2006, p.224)

Competencia: “es una característica subyacente en un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. (Spencer y Spencer. 1993, p.9)

Debilidades: son todos los factores que integrados por el rendimiento, ameritan tomar alguna acción básicamente instruccional, para fortalecer los resultados presentados. (Galindo. P.88)

Desarrollo del recurso humano: conjunto de experiencias organizacionales de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o crecimiento humano. (Chiavenato, Idalberto. 2002, p.335)

Desempeño: “comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados”. (Chiavenato, Idalberto.2000, p.359)

Desempeño Laboral: “impacto que individuos, grupos y estructura tiene en la conducta dentro de la organización”. (Stephen Robbins. 2004, p. 6)

Desarrollo: prepara a los individuos para el futuro. Se centra en el aprendizaje y el crecimiento personal. (Ivancevich, J.2005, p. 402)

Desarrollo organizacional: es la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en las actividades a largo plazo para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios externos y aumentar sus habilidades en la solución de problemas. (Chiavenato, Idalberto. 2002, p.344)

Entrenamiento: es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren competencias y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos, definidos siempre con relación a la visión de la empresa, sus metas de negocio y los

requerimientos de la posición que la persona desempeña en la actualidad o se espera que vaya a ocupar en el futuro. (Alles, M. 2006, p.224)

Evaluación: “es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (Chiavenato, Idalberto. 2000, p.357)

Evaluación del Desempeño: es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. (Werther, William b. p.295)

Empleado: vocablo del sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o trabajo y que prestan su servicio a un empresario. (Rosenberg, J m. p.160)

Fortalezas: factores de rendimiento que potencian la actuación del trabajador tales como: habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias o cualquier otro aspecto pertinente para su labor. (Herrera. p.25)

Habilidades: se refiere a una categoría de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades interpersonales, incluidas las de comunicación de relación humana, de toma de decisión, de liderazgo y relaciones laborales. (Dolan simón y otros. p.493)

Incentivo: estímulo hacia una mayor actividad o eficiencia. (Rosenberg, J m. p.219)

Métodos de Evaluación del Desempeño: “existen varios métodos para evaluar el desempeño humano dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño en muchas personas en las organizaciones utilizando criterios de

equidad y justicia. Los métodos tradicionales más utilizados son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y lista de verificación”. (Chiavenato, Idalberto.2000, p.34)

Organización: es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente. (Chiavenato, Idalberto. p.7)

Objetivos: son los que se espera lograr en el futuro, hacia ellos se dirigen todos los esfuerzos de la organización. (Mellinkoff, R. 2000, p.22)

Proceso: Conjunto de elementos relacionados entre sí para un determinado resultado. (Chiavenato, Idalberto. 1994, p.208)

Talento Humano: “conjunto de dotes intelectuales de una persona”. (Alles, M.2005, p. 24)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En la investigación existen ciertos aspectos teóricos que sirven de referencia al tema en estudio. Por ello en este capítulo se fijan los conceptos esenciales relacionados con el tema, por lo que facilitara su comprensión.

2.1 SINTESIS HISTORICA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

El proceso de evaluación del desempeño humano no es nuevo, este surgió en tiempos remotos y es visualizado desde que el hombre le dio trabajo al otro. Antes de la época de Jesús Cristo, existió el interés del patrono o empleador por saber y conocer como sus subordinados desarrollaban sus actividades.

Con el tiempo se fueron creando técnicas rudimentarias que permitieron un mayor control del personal con relación a su trabajo; siendo los sistemas combinados de informes y de notas uno de los principalmente utilizados por San Ignacio de Loyola.

A comienzos del siglo XIX, Robert Owen, estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos en New Lanark Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él, los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El block era colocado sobre el banco de trabajo del empleado.

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

Más tarde, el ejército norteamericano desarrolló un sistema de evaluación más funcional que impresionó al presidente, quien inicialmente sugirió y luego ordenó que los departamentos militares adoptaran el sistema utilizado por el ministro de la defensa.

En los Estados Unidos, en 1842, el congreso aprobó una ley que obligaba a los jefes de los departamentos ejecutivos del servicio público federal a elaborar un informe en el cual señalaba entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente y si la destitución de unos para permitir la admisión de otros condujese a un mejor desempeño en el servicio público.

En 1845, el entonces presidente de los Estados Unidos de América, James Polk, ordenó que esos informes le fueran enviados directamente. En el transcurso de la década siguiente se experimentó y abandonó una enorme cantidad de sistemas de evaluación.

En este periodo de 1880, el ejército desarrolló un excelente sistema de evaluación, el cual fue aprobado por el presidente Benjamín Harrison, aunque fue utilizado con poca uniformidad en el ministerio de la defensa.

La experiencia militar fue tan rápidamente asimilada por el mundo empresarial que, en 1918, la general motor ya poseía un sistema de

evaluación formal para sus ejecutivos. En 1920, elaboraron las escalas gráficas de calificación, lo cual causó impacto en el mundo empresarial por ser una técnica que permitió evaluar los criterios del personal.

En los años cincuenta, la mayor atención fue puesta en las características más relacionadas con el trabajo, acompañó a la introducción de la administración por objetivos. En la década de los años setenta, el proceso de evaluación del desempeño, se utilizó una vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo, dándose también algunos cambios por resultado de discusiones acerca de los pagos, meritos y de las decisiones de promoción.

Chiavenato (2002) expone al respecto que en épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación del desempeño se podía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambios, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático le dio el lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ellas y a los clientes que se sirven de ella. (p.198)

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o los comités evaluadores la revisión de factores del desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzaban los estándares, así mismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cumplir estándares.

En la actualidad la práctica de la evaluación del desempeño por resultados así como por competencias han tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgados también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo y esta tendencia, podría afirmarse que los puestos siguen siendo unos de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas, sin embargo no puede negarse que dicha retribución compite en una medida creciente con la estimulación económica del desempeño.

El talento humano constituye el activo más valioso para las organizaciones. Tal vez, por esto, siempre se ha dicho que los mismos son difíciles de mantener. Las técnicas de evaluación del desempeño ayudan no solo a desarrollarlos y a mantenerlos, sino que también ayudan directamente a conseguirlos en las mejores condiciones. Como se ha mencionado en diversas oportunidades, la evaluación del desempeño es una de las técnicas de la moderna administración de personal que ha ganado mayor reconocimiento durante los últimos años. (Villegas, 1988, p. 230)

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Los antecedentes de algunas investigaciones realizadas en materia de evaluación de desempeño reflejan lo siguiente:

Yuriber (2002), en su trabajo de investigación denominado “Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Dirigido al Personal Empleado de la Empresa Operaciones de Producción y Exploración Nacionales (OPEN) S.A. Maturín, 2002”. El autor en la investigación, señala que la mayoría del personal empleado y supervisores de dicha empresa son antiguos, lo que indica que se sienten familiarizados con sus actividades correspondientes a sus puntos de trabajo.

No obstante los empleados, han demostrado tener conocimientos de lo que es una evaluación del desempeño, esto ha logrado que se haya detectado y corregido en la empresa cualquier debilidad que pudieran cometer los mismos, en el cumplimiento de las actividades asignadas así como también reconocer el buen rendimiento de cada uno de ellos en la organización. Así mismo los resultados obtenidos por la evaluación del desempeño señalan que debe realizarse de una forma semestral en lugar de hacerlo anualmente que es como se ha realizado hasta ahora.

Morales, Areyan y Thomas (2003), en su trabajo de investigación titulado “Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo Adscrito al Departamento de Recursos Humanos de SEMDA, C.A, Maturín Estado Monagas, basado en el enfoque de Gerencia de Calidad”. Concluyen que en el proceso de evaluación recomiendan a los supervisores ser más participativos con sus trabajadores y realizar de una manera personalizada el proceso de vigilancia y control de dicha

evaluaciones con el fin de detectar en qué áreas específicas debe mejorar el desempeño del trabajador.

Barrios y Villahermosa (2006), titularon su trabajo de investigación “Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño Aplicado en el Departamento de Producción de Palmonagas, C.A, sector la Victoria, vuelta larga, vía la Pica. Maturín Estado Monagas”. Todo trabajador tiene derecho a saber el resultado de su evaluación de esta manera él puede visualizar sus habilidades y fortalezas en el puesto.

2.3 BASES TEORICAS

2.3.1 Definiciones de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los mecanismos para dar seguimiento al trabajo de las personas dentro de una organización.

Según Villegas (1.997), **“la evaluación del desempeño es un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad”**. (p. 230)

Chiavenato (2002) expresa que la evaluación del desempeño **“es una apreciación sistemática del desenvolvimiento de una persona en función a las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”**. (p.198)

Arias Fernando (2004) define la evaluación del desempeño como **“el proceso en el que se pretende conocer las fortalezas y debilidades del**

personal y en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización”. (p.639)

Se puede decir entonces que la evaluación del desempeño es un proceso empleado para medir el nivel de rendimiento laboral, aportación personal al trabajo asignado, productividad personal, observación precisa de las normas laborales vigentes así como la dedicación, empeño, laboriosidad y demás atributos de un trabajo individual dedicado, escrupuloso de conformidad con los estándares así como cometidos definidos para la persona o su puesto.

2.3.2 Principios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo, entre los cuales encontramos:

- Es necesario que las evaluaciones del desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

- Se debe realizar a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el periodo de tiempo evaluado.
- Tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permitirá al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrollara en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. Parra Mauricio (2007).

Los principios antes señalados son la base fundamental de la evaluación del desempeño, y de ello depende el éxito de dicho proceso en cualquier organización.

2.3.3 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los

sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es decir, que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Entre los principales objetivos de la evaluación del desempeño se destacan:

- Conocer como se desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo.
 - Conocer los puntos débiles y fuertes de cada trabajador.
 - Dar a conocer a cada trabajador la opinión que tiene cada jefe sobre su desempeño o como son percibidos por estos.
 - Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
 - Mejorar la comunicación tanto ascendente como descendente.
 - Establecer sistemas de estimulación más justos basados en los rendimientos individuales y el cumplimiento de los objetivos.
 - Determinar las necesidades de formación y organizar planes de superación sobre bases objetivas.
 - Rediseñar los contenidos de los contenidos de los puestos de trabajo según necesidades de la empresa.
 - Optimizar la relación hombre-puesto de trabajo.
 - Establecer planes individuales de carrera, promociones y traslados.
- Martin Serguei y moffs milagros (2002).

El evaluar un empleado implica valorar su desempeño, su esfuerzo, virtudes, así como fallas, analizar la forma en que pone en práctica los procedimientos de la empresa, tener en cuenta posibles o futuras necesidades de formación así como también valorar su compromiso y entrega con la empresa.

Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, a quienes rechazar fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden ser seleccionados para que ocupen los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, entre otros.

2.3.4 Importancia y Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La tarea de evaluar el desempeño representa un aspecto básico de la gestión del talento humano en las organizaciones. Constituyendo también una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Alles M (2006) plantea que la evaluación del desempeño es útil y necesaria para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes o subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el empleado.

- La mayoría de las personas necesitan y esperan esta retroalimentación, a partir de conocer como llevan a cabo la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

La evaluación del desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco; el empleado puede mejorar su desempeño si conoce lo que de él se espera, así como ver los resultados de sus acciones, recibiendo orientación y supervisión oportuna.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que poseerá la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

Por su parte Serguei, Alejandro y Moffis Milagros (2002) sostienen que la evaluación del desempeño tiene como principales ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Permite establecer políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- Toma efectiva de decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Permite detectar las necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Poner en marcha la planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detectar errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Contar con un sistema formal de evaluación del desempeño permite a la evaluación del talento humano evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento, selección, inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento, así como de desarrollo del capital humano, para esto se requiere información sistemática y documentada proveniente el sistema de evaluación del desempeño.

2.3.5 Responsabilidad Sobre la Evaluación del Desempeño

La responsabilidad por el procedimiento, verificación, medición y seguimiento del desempeño humano, puede ser atribuida a diferentes órganos dentro de la organización, acorde con la política de talento humano que esta establezca.

Chiavenato (2000) expresa que **“la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, a ambos, al equipo de trabajo, al órgano de gestión del personal o a un comité de evaluación del desempeño”**. (p.357)

A continuación se examinan cada una de estas alternativas:

- **El gerente:** en la mayoría de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación.

En las empresas donde el gerente es el responsable principal de la evaluación, este cuenta con la asesoría de talento humano, que será el que establezca los medios y los criterios para realizar la evaluación, por lo que este asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados.

- **El empleado:** lo ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. Esto ocurre frecuentemente en organizaciones abiertas y democráticas, las cuales permiten que el mismo individuo con la ayuda de su supervisor responda por su desempeño y lleve a cabo su autoevaluación.
- **El empleado y el gerente:** si la evaluación del desempeño es una responsabilidad de línea, y el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente; en esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.
- **El equipo de trabajo:** este también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con ellos las medidas necesarias para mejorarla cada vez mas. En este caso el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus integrantes, definiendo sus objetivos y metas.
- **El órgano de gestión personal:** esta es una alternativa común en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático.

Aquí el órgano de talento humano asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización.

- **Comité de evaluación:** en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. En este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

2.3.6 Pasos de la Evaluación del Desempeño

- **Definir el puesto:** el primer paso a considerar para llevar a cabo la evaluación del desempeño es definir de una forma clara el puesto que ocupe el evaluado, resaltando las competencias necesarias, así como las distintas tareas que debe efectuar, del mismo modo se debe asegurar que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo con las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.
- **La evaluación del desempeño en función del puesto:** significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios del desempeño. Para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- **Retroalimentación:** se organizan sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo o decisión que se requiera. Alles Martha. (2006)

2.3.7 Etapas de la Evaluación del Desempeño

Alles (2006) plantea que existen tres momentos o etapas en el proceso de evaluación del desempeño:

Fijación de objetivos: al inicio del periodo de evaluación, el ocupante del puesto discute la descripción del mismo con su superior y ambos se ponen de acuerdo sobre el contenido de trabajo, definen las responsabilidades, se establecen los objetivos principales del puesto, los compromisos de tareas y de desarrollo a alcanzar durante el año en orden de prioridad. Una vez negociadas las principales responsabilidades y los principales compromisos a alcanzar durante ese periodo se determina el plazo, las condiciones, los criterios de medición y las fechas de revisión del avance de los mismos.

Etapas intermedia o de evaluación del progreso: antes de llegar al periodo final de evaluación es aconsejable establecer reuniones de progreso donde se revisa el avance en el cumplimiento de las principales responsabilidades del puesto así como los principales compromisos de tareas y desarrollo, también se elabora un balance entre lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos establecidos, con el fin de analizar las desviaciones, si las hubiera, acordar de ser necesario medidas correctivas.

Reunión final de evaluación de los resultados: al finalizar el periodo se deberá realizar una entrevista entre jefe inmediato y colaborador para revisar de manera conjunta los resultados obtenidos, para luego proceder a hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de tareas y de desarrollo.

El desarrollo adecuado de cada una de las etapas o momentos del proceso de evaluación del desempeño son de suma importancia ya que se fijan objetivos reales, mutuamente acordados, medibles, alcanzables y específicos; se procede al seguimiento de los avances en la consecución de los objetivos, así como correcciones de las fallas de forma oportuna y constante, existirá mayor posibilidad de que la fase de evaluación arroje resultados satisfactorios, pero si existen fallas en la fijación de los objetivos, el seguimiento al igual que el alcance de los mismos será limitado, igualmente el resultado de la evaluación final probablemente no sean los esperados.

2.4 MÉTODOS TRADICIONALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Werther William y Heith Davis (2007) plantean que existen métodos tradicionales de evaluación basados en el desempeño pasado y los basados en el desempeño a futuro, a continuación se exponen cada uno de ellos así como sus respectivas técnicas de evaluación:

A) Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más común son:

Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de

abajo hacia arriba. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra a conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios computas. Algunas organizaciones acostumbran a vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son las facilidades de desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las escalas más comunes son las siguientes:

- **Escalas de calificación:** se evalúa al individuo según factores como iniciativa, confiabilidad, disposición, cooperación, actitud y cantidad de trabajo.
- **Escala continua:** se denominan de esta manera si el paso entre un grado y el otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible.
- **Discontinua:** es aquella que tiene divisiones verticales en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca.

Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación selecciona oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la

cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Entre los tipos de lista de verificación tenemos:

- **Las ponderadas:** consiste en alinear afirmaciones no inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada uno de ellos un valor diferente que el supervisor desconoce.
- **Las de preferencia:** a diferencia de la anterior, esta contiene frases agrupadas de 4 en 4 siendo 2 favorables y 2 no, señalando el supervisor de cada grupo 2 frases que describen mejor al calificado. Con esto se pretende reducir la actitud favorable hacia los trabajadores.

Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la selección más descriptiva a partir de grupos de 3 a 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de ante mano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Método de registro de acontecimiento crítico: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que

lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación, y se registra solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control solo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado.

Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones del desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

La escala basada en la conducta reduce la subjetividad y desviaciones implícitas en las medidas subjetivas del desempeño, normalmente son 7 puntos los que se evalúan:

- Desempeño extremadamente sobresaliente.
- Buen rendimiento.
- Rendimiento ligeramente bueno.
- Desempeño aceptable.
- Desempeño ligeramente malo.
- Mal desempeño.
- Rendimiento extremadamente malo.

Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante de departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el merito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuanto este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible que intervengan dos o más evaluadores.

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otros se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

B) Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el estableciendo de objetivos del desempeño.

Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar

ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que el empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que no puedan afectar la evaluación.

Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los superiores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos

gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y dinero, requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Otros métodos de evaluación del desempeño son planteados por Alles Martha:

Evaluación o feedback de 360 grados: es un sistema de evaluación por el que cada miembro de la organización es valorado por sus superiores, compañeros, colaboradores e incluso clientes. A diferencia de la evaluación tradicional del desempeño, en la que el colaborador es evaluado de manera unilateral por parte del supervisor, con lo que se corre el riesgo de que la información que se obtiene sea sesgada y la valoración sea poco objetiva. Se puede describir también como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes miembros del equipo, respecto del desempeño de una persona en particular, de un departamento o una organización y que ayuda a mejorar su desempeño, por lo tanto, a maximizar los resultados de la compañía. (2008, p.95)

En este proceso se pueden valorar conductas, habilidades y competencias de los individuos, estando orientado al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño. Además la evaluación se realiza mediante un cuestionario en el que se valoran elementos como el desempeño alcanzado, las necesidades formativas o la calidad de servicio ofrecida y donde se recogen información sobre habilidades individuales, conocimientos y rasgos personales del evaluado.

Feedback 180° o Evaluación: es una versión reducida de la anterior, que se aplica en aquellos casos en los que no se desea que los subordinados participen de la evaluación o en organizaciones donde no existe un nivel superior. A través de una consulta a distintos niveles de la organización y, en ocasiones, a personas externas a la misma, como clientes y proveedores – se aportan distintas miradas sobre el evaluado. (2008, p.95)

Evaluación de desempeño por competencias: en este caso, las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y familia de puestos. Las personas involucradas son evaluadas considerando las competencias que les corresponden, y el grado en que son requeridas por el puesto que ocupan. (2008, p. 98)

En relación a los métodos de evaluación del desempeño, es conveniente resaltar que no existe uno de ellos que sea el ideal en todas las situaciones, cada uno posee sus fortalezas y debilidades, que se deben estudiar cuidadosamente para definir cuál es el que le suministrará la mayor cantidad de información útil a la organización que decida evaluar el trabajo de su recurso humano.

2.5 LA ENTREVISTA DE EVALUACION

Haya Carlos (2007) expresa que **“la entrevista de evaluación es un dialogo entre el superior directo y sus colaboradores sobre aspectos de su actuación y resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado”**.

Al respecto se puede señalar que el propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazo, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir. Parra Mauricio (2007).

Aspectos a considerar al momento de realizar una entrevista

- **Ofrecer una síntesis contrastada:** mostrar claramente el balance, el peso relativo de los logros, al igual que el de las carencias, con respecto a los resultados esperados; y todo ello de manera sintetizada. De

este modo, en primer lugar a partir de un análisis de los elementos significativos (resultados parciales en conocimiento, habilidades y actitudes), extraer una síntesis que ponga de manifiesto los puntos débiles y fuertes y su peso relativo.

- **Conceda toda su importancia a todo lo que se ha conseguido:** encontrar las palabras apropiadas para hablar de lo positivo y hablarlo, realmente con el colaborador, incitarle a hablar de ello y a dedicar un tiempo a hacerlo. Pero no batas con que se exprese usted mismo, aunque esto sea indispensable. También tiene que hacer que se exprese su colaborador, escucharle y dialogar con el al respecto. Haga preguntas como:

¿Qué obstáculos, que dificultades ha encontrado?

¿Cómo ha conseguido superarlas?

¿Qué necesitaría para hacerlo mejor?

Haga preguntas auténticas, no meras apariencias; interécese realmente por las respuestas.

- **Lo que ha ido bien, hechos y soluciones:** lo negativo lo que debe ser rectificado o añadido, hay que definirlo únicamente con hechos sin recurrir a la moral o a interpretaciones psicológicas sobre la persona evaluada.
- **Dialogar, escuchar y responder con decisión:** la entrevista de evaluación es una reunión, por tanto debe ser un dialogo. El directivo, el mando intermedio es sin duda quien formula sus evaluaciones, saca las

conclusiones, toma o valida las decisiones de actuación. Pero también es fundamental que la persona cuyos resultados están siendo evaluados, puede expresarse y recibir las respuestas pertinentes. No se trata solamente de intercambiar con él, sino de ayudarlo a profundizar su reflexión.

Por lo general no tendemos a hacer suficientes preguntas, cuando en realidad las buenas preguntas ayudan progresar y a descubrir. Se debe recordar que dialogar significa ante todo un tiempo de palabra equilibrado entre responsable y colaborador. Escuchar y responder, es tratar todas las cosas importantes que se dicen, especialmente las dudas, las dificultades o los bloqueos, para hacerlos desaparecer.

- **Concluir con planes de acción:** la entrevista de evaluación debe aportar el máximo de respuestas a estas preguntas: ¿Qué es lo que estos resultados, y la manera de conseguirlos nos enseñan? ¿Qué podemos de sacar de provechoso para actuaciones venideras?

La entrevista no concluye, con la valoración atribuida (aunque obviamente esta es importante para la persona evaluada) sino con las decisiones que inspira para el periodo que viene.

El desarrollo de la entrevista

Es conveniente que durante una entrevista se encuentre otra persona aparte del empleado, que sea la que vaya complementando la información, y se puede prestar toda la atención al entrevistado, preservando la calidad de los intercambios de la reunión. Para conservar durante la entrevista el

máximo de disponibilidad para su interlocutor y para el fondo de lo que están evaluando juntos, le recomendamos proceder de la siguiente manera:

- Programar y preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupción.
- Ser lo más específico posible evitando las vaguedades.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado. Haya Carlos (2007).

La entrevista se debe considerar como la revisión usual de la evaluación del talento humano; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la organización.

2.6 ERRORES DE EVALUACION

Serguei Alejandro y Moffis Milagros (2002) exponen que en el proceso de evaluación pueden existir errores de implementación y errores humanos, a continuación se describen cada uno de ellos:

Errores de implementación

- **Error de método:** cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.
- **Plan de acción:** cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

Errores humanos- elementos subjetivos del calificador

- **Los prejuicios personales:** cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- **Efecto de halo o aureola:** el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aun antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- **La tendencia a la medición central:** algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- **Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes:** esta dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.
- **Efecto memoria cero o de acontecimientos recientes:** tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del

desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un periodo. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

En cuanto a los errores antes señalados podemos expresar que es importante tomar en cuenta que cuando el resultado de una evaluación no es favorable y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal se puede implementar un programa especial de mejora del rendimiento el cual debe incluir: instrucciones, recomendaciones verbales, comentarios y sugerencias frecuentes, conversaciones formales e informales, entrenamiento entre otras.

2.7 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

El origen de FARMATODO se remonta al año 1918, cuando el Dr. Rafael Zubillaga, en sociedad con el Sr. J.J. López Morandi, funda en Barquisimeto la Farmacia Lara, dedicada a la venta de medicinas al detal y al mayor. En 1929, tras el fallecimiento de Rafael Zubillaga, la compañía cambia su nombre a López Morandi y Cía. En 1940, se incorpora la segunda generación al negocio. Se trata de Teodoro Zubillaga, hijo de Rafael Zubillaga y Joaquín López.

Más adelante, en 1955, la compañía pasa a llamarse Droguería Lara y se concentra en la venta de medicinas al mayor a nivel nacional. En esa época, la labor de vender un producto no era tan complicada, puesto que no existía una competencia significativa ni de productos ni de establecimientos

dedicados al ramo. La labor de compra y venta de medicinas se limitaba a la demanda y necesidades reales del consumidor.

Para finales de los años 70 la dirección de la empresa la asume la tercera generación encabezada por Rafael Teodoro Zubillaga (actual presidente de FARMATODO) quien recién graduado como economista, toma las riendas del negocio de su padre y de su abuelo. En 1978, se incorpora su hermano Bernardo Zubillaga y desde entonces ambos asumen la dirección de la empresa.

A partir del año 1984, se inicia el más significativo proceso de transformación organizacional de Droguería Lara. Se venden todos los mayores y se retoma la actividad de comercialización directa de medicinas a través de farmacias. Comienza así la implantación del nuevo concepto de farmacias de autoservicio.

Para dar este nuevo y definitivo paso, fue contratado el Dr. Dave Sommer, asesor experto en el negocio y miembro fundador de la cadena de farmacias Rite Aid, la segunda más importante de los Estados Unidos, quien con el equipo gerencial de la compañía trabajaron en conjunto. Sommer aportó su experiencia y conocimientos para implantar en Venezuela el concepto de farmacias de autoservicio, que se caracteriza por tener descuentos especiales y permanentes, con amplia variedad de productos farmacéuticos y misceláneos, definidos de acuerdo con la experiencia y los estudios que fueron realizados para el mercado farmacéutico venezolano.

El equipo gerencial de FARMATODO tuvo la oportunidad de ir a los Estados Unidos para observar primero cómo operaban las grandes cadenas de venta al detal como Wall Mart, Walgreens, Eckers y Raid Aid, entre otras,

y asimilaron los aspectos que podían ser implementados en Venezuela. El negocio farmacéutico en nuestro país se caracteriza por presentar algunas limitaciones en cuanto a la venta de productos específicos como la venta de cigarrillos, hielo y licor, que en otras partes del mundo es permitido. Desde ese punto de vista, se seleccionaron los aspectos del área de misceláneos que legalmente podían funcionar en Venezuela. Se aplicó el concepto de benchmarking, al adaptar el funcionamiento exitoso de algunas farmacias establecidas en otros países, a las variables legales, culturales y políticas de nuestro país.

Según Kotler (2004), benchmarking es la práctica que consiste en comparar los productos y procesos de la empresa con los de los competidores o marcas líderes de otros sectores, para encontrar maneras de mejorar la calidad y el rendimiento de la propia empresa.

Según Boxwell (1995), el benchmarking define “los mejores procesos aplicables para aumentar la productividad interna de la empresa, así como ofrecer una mejora en la satisfacción del cliente”. Este proceso enriquece la cultura organizacional incentivando el mejoramiento continuo e incrementando la efectividad, la eficacia y la adaptabilidad de los procesos.

Sobre la base de las definiciones anteriores, se observa como en Venezuela hay empresas que han adoptado el concepto de benchmarking como herramienta que les ha permitido ser competitivas y ofrecer mejores productos y servicios al consumidor final.

Para crear el concepto de FARMATODO, se comenzó a analizar toda la infraestructura de las tiendas, su ubicación y se evaluaron las variables de mercadeo que hacían que las personas en los Estados Unidos prefiriesen ese tipo de negocios. Luego se llevaron a cabo investigaciones propias en

Venezuela, con consumidores reales, apoyados por grandes compañías como Procter & Gamble, Johnson & Johnson y Gillette, que mantenían constantes divisiones de investigación de mercado, y por ende, manejaban información sobre cuáles eran las preferencias y gustos del consumidor venezolano y sobre las expectativas que tenían las personas sobre una farmacia de autoservicio en Venezuela.

El negocio de expendio de medicinas en el país siempre fue muy limitado puesto que únicamente se dedicaba a vender medicamentos sin contemplar el suministro de otros productos que podían ser atractivos y necesarios al consumidor como era el caso de artículos relacionados con la higiene personal o a la belleza. Otro aspecto que prevalecía en la farmacia tradicional antes de la introducción del concepto de autoservicio, fue el mostrador que era una barrera que impedía que el consumidor tuviese contacto directo con los productos al momento de realizar su compra.

El negocio farmacéutico fue totalmente regulado, hasta el año 1991, cuando el entonces presidente de la República de Venezuela, Carlos Andrés Pérez, le dio el ejecútese a la nueva ley de medicinas en Venezuela.

Anteriormente no era permitido hacer promociones de medicamentos, no se podía mercadear ninguna marca en particular, ni hacer ofertas de estos. De igual forma, no estaba contemplado operar una farmacia al lado de otra como ocurría con otros tipos de negocios como ferreterías o zapaterías que funcionaban cercanamente y competían con precio, valor agregado u otra estrategia de mercadeo que se pudiese utilizar para atraer al consumidor final.

Desde ese punto de vista, el marco político legal favoreció el ramo farmacéutico y fue a partir de ese momento cuando las promociones a nivel del ramo farmacéutico comienzan a ser implementadas.

FARMATODO comenzó rompiendo paradigmas en la manera de operar una farmacia bajo el concepto de autoservicio en el mercado venezolano de manera exitosa, pudo constatar que el consumidor venezolano estaba ávido de establecimientos que reuniesen en un solo local variedad de productos y servicios, así como también promociones que fuesen llamativas y representaran un valor adicional. Tomó como base las nuevas tendencias del mercadeo orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores a partir de una mezcla de mercadotecnia apropiada, ajustada a los requerimientos de su mercado meta. De esta forma, la empresa incorpora una serie de productos y servicios completamente novedosos para el sector farmacéutico.

Hoy en día, cuenta con 127 farmacias, distribuidas en el territorio nacional, logrando abarcar más de 13% del mercado de medicamentos al detal.

2.7.1 Misión

Ofrecer al cliente servicio de calidad bajo el concepto de farmacia autoservicio.

2.7.2 Visión

Ser la cadena farmacéutica de autoservicio número uno en América Latina.

2.7.3 Cultura

Basada en principios de accesibilidad, proximidad, transparencia, ética y compromiso con sus empleados y la comunidad a la que sirve, FARMATODO mantiene una voluntad permanente de innovación, así como una amplia oferta de medicamentos, alimentos, artículos para el hogar y el cuidado personal, con el propósito de prestar un servicio adecuado a cada uno de sus clientes.

2.7.4 Valores

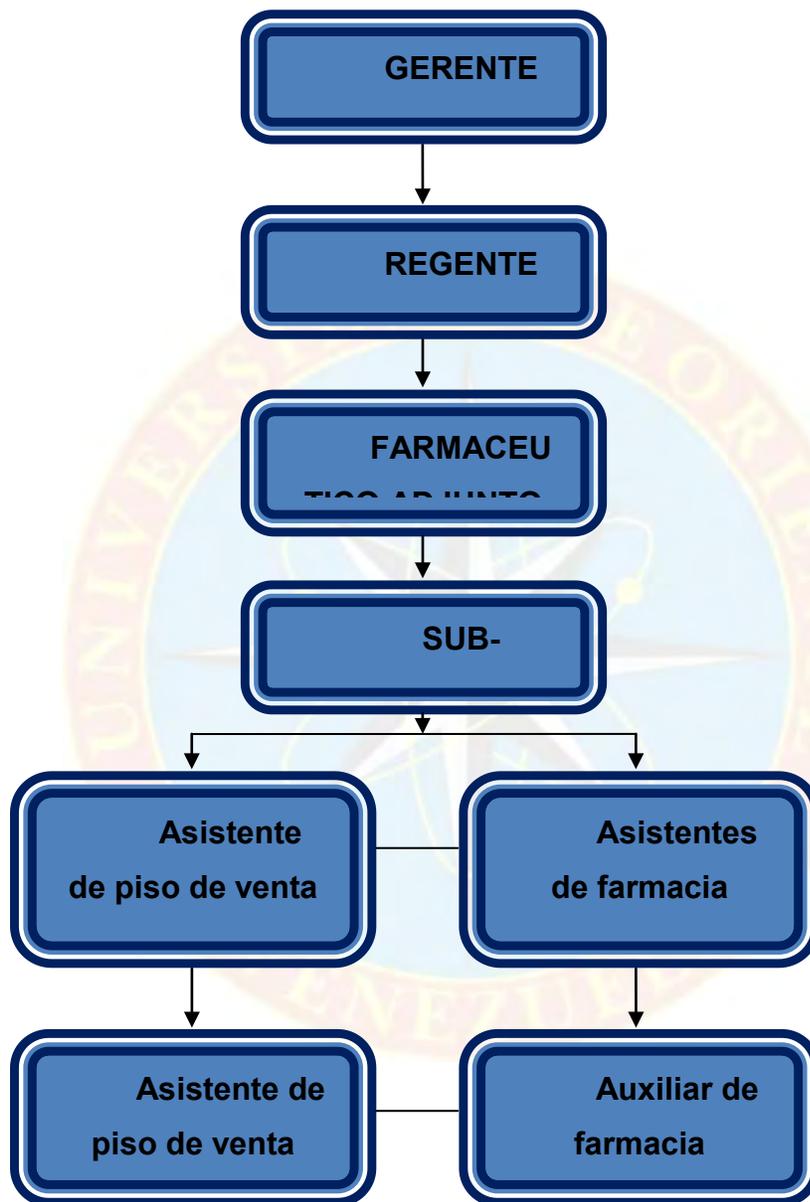
- Ética
- Conciencia de equipo
- Compromiso
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente

2.7.5 Objetivos Estratégicos

Con una alta conciencia de equipo y crecimiento profesional, la empresa se ha propuesto 5 metas para el siglo XXI:

- Mantener la excelencia operativa.
- Continuar innovando en sus prácticas comerciales y de relación con las comunidades.
- Crecer en Venezuela.
- Ser líder en RSE.
- Avanzar en su proceso de internacionalización en América Latina.

2.7.6 Organigrama de Farmatodo Maturín



Fuente: Tomado de Farmatodo Maturín, sede ubicada en la avenida Bolívar cruce con Boulevard Arrijoja.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

La metodología utilizada para llevar a cabo éste estudio comprendió los siguientes aspectos:

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio se enmarcó dentro de la investigación de campo, ya que los datos fueron recogidos directamente de la realidad sin manipular o controlar el área de estudio. En este caso, el área estudio fue el personal fijo de FARMATODO – Monagas.

Sabino (1992) define como:

Aquella investigación que permite recoger los datos de interés en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; los datos son llamados primarios, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (p.89)

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó bajo un nivel descriptivo, lo que permitió llevar a cabo un análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño, del personal fijo de FARMATODO.

En este sentido, Sabino (1992), expresa:

La preocupación primordial de la investigación descriptiva, radica en describir algunas características fundamentales de conjunto

homogéneos de fenómenos; utilizando criterios sistemáticamente, que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta manera se pueden obtener las notas que caracterizan la realidad estudiada. (p. 60)

3.3 UNIVERSO O POBLACIÓN

La población de esta investigación está conformada por treinta y seis (36) empleados que laboran en la empresa FARMATODO. De esta se extraerán las conclusiones y recomendaciones arrojadas de la investigación.

En tal sentido, Lincoln (1985) define Universo o Población como: **“la totalidad de todas las posibles mediciones y observaciones bajo consideración, en una situación dada de un problema”**. (p.20)

A tal efecto se presenta en el siguiente cuadro técnico la distribución de esta población ubicada en las diversas áreas de la empresa.

CUADRO 3.1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

| Cargo | Nº de Empleados |
|-------------------------------------|------------------------|
| Gerente | 1 |
| Regente | 1 |
| Subgerente | 2 |
| Asistente de piso de venta (sénior) | 1 |
| Asistente de piso de venta | 19 |
| Asistente de farmacia | 7 |
| Auxiliar de farmacia | 4 |

Fuente: información suministrada por el gerente de tienda de la empresa FARMATODO, sede Maturín, Boulevard Arriojas

3.3.1 Muestra

Para la realización del presente estudio se requirió la escogencia de una muestra aleatoria simple de la población, en vista de las dificultades que implicaba utilizar la población en su totalidad. Entre ellas el tiempo de los empleados y los turnos de trabajo, así como los recursos disponibles. La muestra está constituida por el 30% del personal fijo de FARMATODO Maturín.

CUADRO 3.2. PERSONAL FIJO: DIEZ (10) TRABAJADORES

| Cargo | Nº de Empleados |
|----------------------------|------------------------|
| Asistente de piso de venta | 6 |
| Asistente de farmacia | 2 |
| Auxiliar de farmacia | 2 |

Sabino (2002) define muestra como:

Un conjunto de unidades, una porción del total, que nos represente la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo. (p.83)

3.4 TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas empleadas o instrumentos que se utilizaron en el proceso de recolección de información son los siguientes:

Recopilación Bibliográfica, el cual permitirá sustentar el marco teórico, que es la base del estudio. Además de fundamentar toda la base de la investigación.

Al respecto Carlos Sabino (1992) señala que:

La etapa inicial consistente en conocer y explorar todo el conjunto de fuentes capaces de sernos de utilidad. Estas fuentes deben ser libros, artículos científicos, revistas, publicaciones y boletines diversos y en general toda la rica variedad de material estricto que frecuentemente puede encontrarse sobre un tema. (p, 91-92)

La Observación Directa, mediante la cual se pudo constatar la realidad que el personal fijo de FARMATODO, estudiando por medio del sentido visual. Ander-Egg (1.992), expone que **“es aquella observación que consiste en la toma de contacto del observador con la comunidad el heco o grupo a estudiar, pero permaneciendo ajeno al mismo”**. (p.98)

La Encuesta, la cual permitirá obtener la información del personal, adquiriendo una información directa y sus opiniones del tema a tratar. Carlos Sabino (1992) precisa que **“se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”**. (p.101)

La entrevista, Silva y Pelachano la definen de la manera siguiente: "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica". (p.13)

En una de las visitas que se hizo a la empresa FARMATODO se le realizo una entrevista no estructurada al gerente de dicha empresa, para recopilar información necesaria sobre el tema y poder compararla con la opinión que tiene el personal fijo. Esta técnica consiste en realizar preguntas de acuerdo a las respuestas que vayan surgiendo durante la entrevista. Tiene el inconveniente de que puede pasar por alto áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, al obviar preguntas importantes del tema a tratar. En este sentido, la empresa no resulta beneficiada, porque se pierde información que puede ser de interés.

3.5 PROCEDIMIENTO

Se determino la importancia de la realización de la evaluación del desempeño, dentro de las instalaciones de FARMATODO, el cual sirvió de base para aplicar las encuestas y recolectar la información de las fuentes involucradas. Una vez recabada la información se llevo a cabo el análisis de esta, logrando obtener una visión más amplia de la situación actual de la empresa. Luego de haber aplicado las encuestas se procedió a efectuarse una organización del contenido y realizar el análisis respectivo y dar cumplimiento a los objetivos planteados. Previo al análisis los datos fueron tabulados en forma manual por lo pequeño de la población. Y finalmente establecer conclusiones y recomendaciones, dando a conocer el estatus del escenario en que se desenvuelve la evaluación del desempeño dentro de FARMATODO.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Todo proceso de investigación requiere una presentación de los resultados que facilite la comprensión de las personas interesadas en el tema, por ello se procedió a la aplicación de un análisis estadístico sobre la información obtenida por medio de los empleados, que permitieron responder las interrogantes formuladas de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación.

En este capítulo se expresa el análisis de los datos obtenidos, examinándolos con base a la teoría que sustenta la investigación, para lo cual se realiza un análisis descriptivo.

Los resultados obtenidos se organizaron en 15 gráficos estadísticos donde se reflejan las categorías, la distribución absoluta, porcentual y total que se obtuvieron en la encuesta.

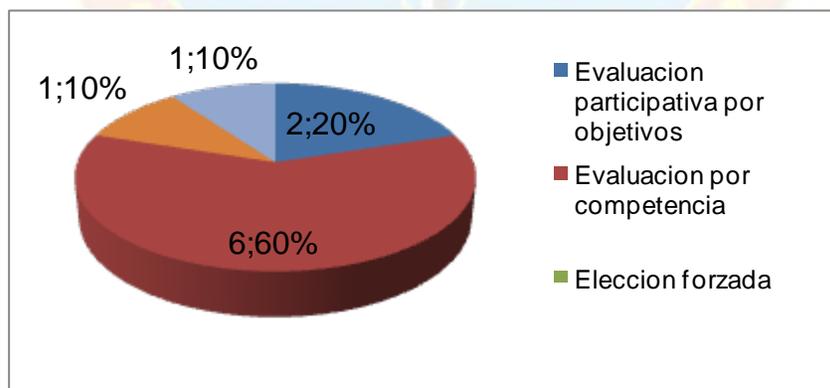
La presentación del análisis porcentual se hizo con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos así como también para evidenciar las características de la problemática estudiada, pudiendo formular juicios valorativos sobre la línea de investigación.

CUADRO 4.1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL METODO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--|-----------|------------|
| Evaluación participativa por objetivos | 2 | 20 |
| Evaluación por competencia | 6 | 60 |
| Elección forzada | 0 | 0 |
| Investigación de campo | 0 | 0 |
| Incidentes críticos | 0 | 0 |
| Listas de verificación | 1 | 10 |
| Feedback 360° | 1 | 10 |
| Todas las anteriores | 0 | 0 |
| Ninguna de las anteriores | 0 | 0 |
| Total | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.1
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL METODO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO QUE APLICA LA EMPRESA
FARMATODO



El (60%) de los empleados manifestaron que el método para la evaluación del desempeño más usado es la evaluación por competencia, seguido de la evaluación participativa por objetivos (20%), listas de verificación (10%) y en igual porcentaje (10%) feedback 360°.

Al respecto Chiavenato (2009) las define de la siguiente manera:

- La evaluación participativa por objetivos: algunas organizaciones adoptan el sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente: este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos, pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de las organizaciones. Ahora la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora.
- Feedback 360°: esta técnica se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, compañeros, subalternos, clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo.
- Elección forzada: este método surge para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento.
- Investigación de campo: se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en

evaluación y los gerentes para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

- Incidentes críticos: se basa en las características extremas que representan desempeño sumamente positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Esta técnica no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales sean positivas o negativos con el fin de determinar las fortalezas y debilidades del empleado.
- Listas de verificación (check-list): comienza con una lista de factores considerados a evaluar con respecto a cada trabajador. Cada uno de esos factores recibe una valoración cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características de un trabajador. (pp. 254-265)

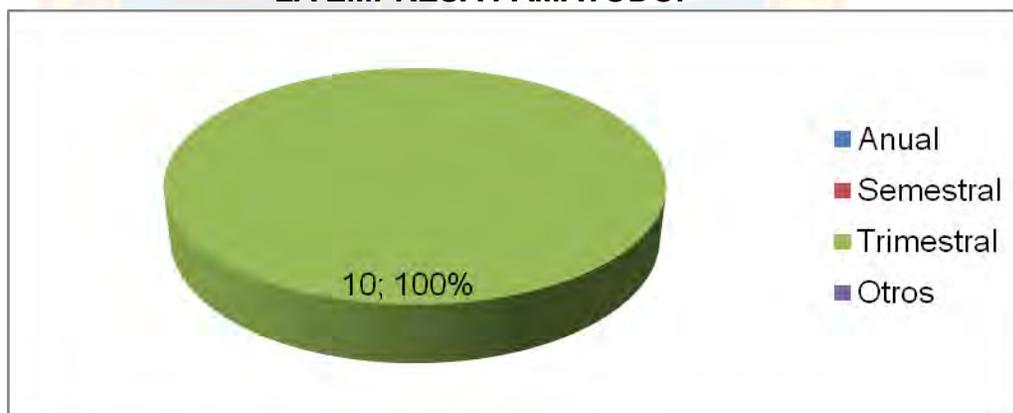
La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos procesos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. Cabe destacar que evaluar el desempeño de las personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen su propio sistema de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares para evaluar a su personal. Se puede inferir que el personal fijo de la empresa farmatodo no conoce cuál es el método que aplica dicha empresa, es por ello que se le realizó una entrevista (no estructurada) al gerente para poder conocer cuál es el método que utilizan, arrojando el mismo resultado que opino la mayoría del personal fijo.

CUADRO 4.2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE APLICA EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| Anual | 0 | 0 |
| Semestral | 0 | 0 |
| Trimestral | 10 | 100 |
| Otro | 0 | 0 |
| Total | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.2
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FRECUENCIA CON QUE SE APLICA EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMATODO.



Al respecto el (100) % de los empleados de la empresa FARMATODO confirman que trimestralmente se realizan promociones, premios, incentivos, detección de las fortalezas y debilidades de los trabajadores y de igual manera se evalúa la productividad y la eficiencia en cada sección, que conforma la organización.

El autor Chiavenato (2009) expresa que:

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización debe saber cómo desempeñan sus actividades. (p.246). La evaluación del talento humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

La Evaluación del Desempeño es un enfoque sistemático aplicado a la administración de personal –del día a día– en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso; utilizando el “acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados, en este enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas se usan para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados e incrementar los deseados. También pretende dejar claros los resultados esperados en términos de calidad, costo y oportunidad, individual y grupal, para continuar con un proceso de seguimiento.

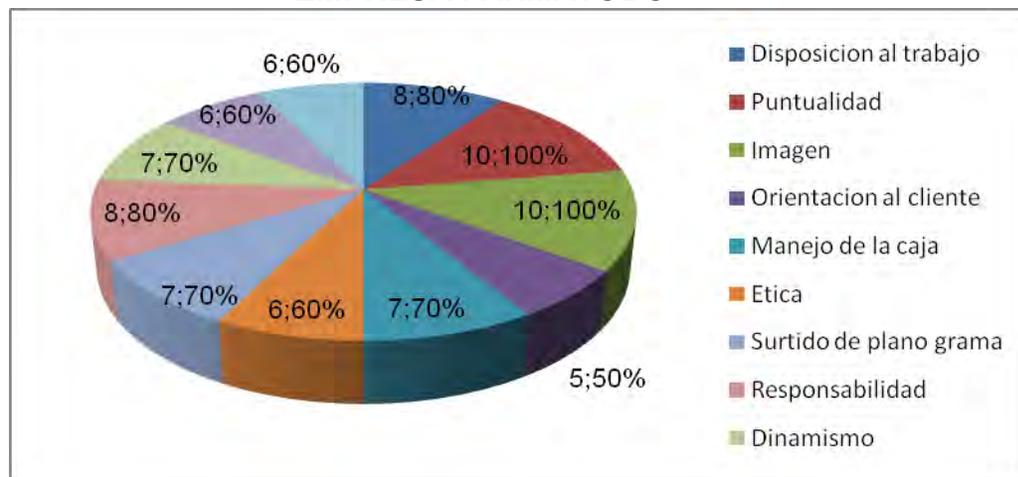
CUADRO 4.3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS VALORES
CONSIDERADOS AL MOMENTO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|------------------------|-----------|------------|
| Disposición al trabajo | 8 | 80 |
| Puntualidad | 10 | 100 |
| Imagen | 10 | 100 |
| Orientación al cliente | 5 | 50 |
| Manejo de la caja | 7 | 70 |
| Ética | 6 | 60 |
| Surtido de plano grama | 7 | 70 |
| Responsabilidad | 8 | 80 |
| Dinamismo | 7 | 70 |
| Perseverancia | 6 | 60 |
| Control de etiquetado | 6 | 60 |
| TOTAL | | |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

Nota: Los encuestados escogieron más de una opción

GRÁFICO 4.3
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS VALORES
CONSIDERADOS AL MOMENTO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA FARMATODO



El (100%) de los empleados opino que los valores puntualidad e imagen son los más considerados al momento de evaluar su desempeño, alcanzando así el máximo puntaje entre los demás. Disposición al trabajo y responsabilidad, los empleados coincidieron también en el porcentaje (80%). Mientras que manejo de la caja, surtido de plano grama y dinamismo alcanzaron (70%). Hubo (60%) de los encuestados en afirmar que se le evaluaba la ética, la perseverancia y el control de etiquetado. Y en cuanto a la orientación al cliente (50%).

Cabe destacar que los encuestados afirmaron que en dicha evaluación se consideraba esta última categoría con tan poco porcentaje.

Al respecto Yarce (2005) expresa que:

La ética es el conjunto de principios y valores que hace más humana y meritoria la convivencia entre los hombres. Los principios se fundan como

paradigmas morales para ser aplicados mediante una correspondiente necesidad de clarificación de las acciones a tomar en un determinado momento.

Los valores son las ideas abstractas regidas por el pensamiento y acción para soportar la cultura, visión y misión de una persona. “los principios no se pueden confundir con los valores. Los principios son generales y los valores particulares. Por ejemplo: del principio de la dignidad humana pueden deducirse valores como el respeto sus ideas y opiniones”. (p.39)

En una organización, vendrían a ser las creencias radicadas en el negocio y en su gente para guiar la estrategia organizacional. La ética empresarial está ajustada para desvanecer conflictos existentes en la empresa mediante una reflexión moral que ayude el trazo de las discusiones y maniobras con acuerdos justificados apropiados a la conducta.

La disposición al trabajo es la capacidad y rendimiento de las labores óptimas del talento humano, además es importante fortalecer la cooperación ya que influye la colaboración entre ellos mismos.

No se puede separar la disposición al trabajo de la disposición de vida personal e interpersonal. Por lo tanto una está ligada directamente de la otra y forman un excelente factor al momento de la empresa evaluar el desempeño del trabajador.

Del mismo modo puntualidad e imagen también figuran un papel importante en dicha efectividad como lo es también la responsabilidad ya que esta se debe a la capacidad que tiene el trabajador para responder sus actos y obligaciones lo cual influye en la puntualidad y asistencia de trabajo.

Es evidente que para lograr una efectiva evaluación del desempeño de un trabajador, se debe ser objetivo efectuando una calificación justa de cada una de las habilidades y diferencias, realizando las correcciones necesarias para alcanzar los fines de la organización y procurando que se genere beneficios al trabajador.

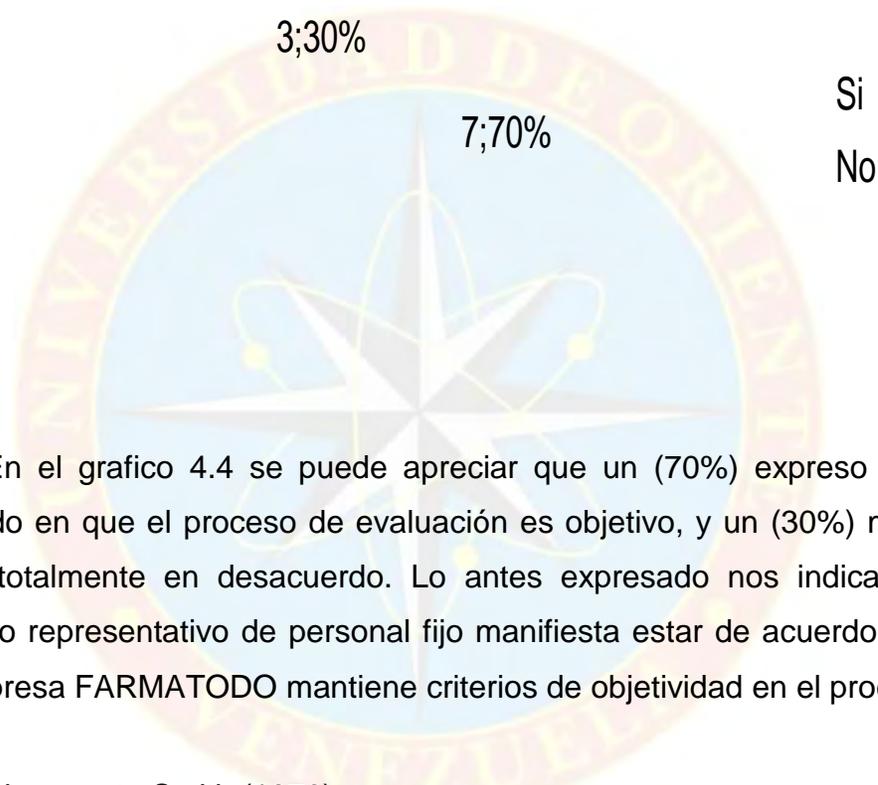
El análisis puede hacer denotar que en la empresa FARMATODO sede-Monagas se toman en cuenta diferentes categorías cuando se aplica un proceso de evaluación, por lo tanto cabe destacar que aunque en todos los puntos a evaluar el personal considero que se le evaluaba casi todas las categorías, dos fueron las más acertadas donde figuró puntualidad e imagen.

CUADRO 4.4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE
OBJETIVIDAD UTILIZADOS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 7 | 70 |
| NO | 3 | 30 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.4
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE
OBJETIVIDAD UTILIZADOS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO EN LA
EMPRESA FARMATODO



En el grafico 4.4 se puede apreciar que un (70%) expreso estar de acuerdo en que el proceso de evaluación es objetivo, y un (30%) manifestó estar totalmente en desacuerdo. Lo antes expresado nos indica que un número representativo de personal fijo manifiesta estar de acuerdo con que la empresa FARMATODO mantiene criterios de objetividad en el proceso.

Al respecto Smith (1976) expresa que:

En la gran mayoría de casos los criterios de evaluación de las empresas serán múltiples, pero hay unos factores importantes que toman en cuenta la mayoría de empresas tales como el aspecto personal, ausentismo laboral, actitud en general, hay cuatro aspectos cruciales de cualquier criterio que se use en la evaluación de rendimiento.(p.76)

- **Pertinente:** cada característica del trabajo debe ser una mediación válida y confiable de la característica que se evalúa y deberá relacionarse estrechamente con algún resultado laboral.
- **Significativo:** el criterio deberá relacionarse directamente con las metas de la empresa.
- **Practico:** La medición debe evaluarse de modo eficaz y eficiente.
- **No prejuiciado:** el elemento que se mida debe basarse en la característica del trabajo y no en el individuo evaluado

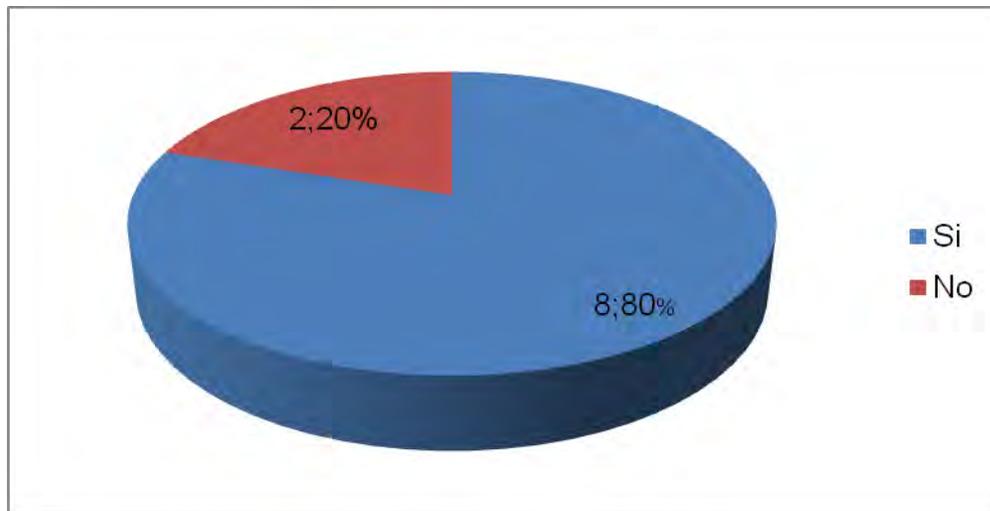
La evaluación del desempeño tiene como principal característica la objetividad, permitiendo así que los resultados obtenidos en este proceso vayan siempre en función de los esfuerzos y logros alcanzados por el evaluado. Sin embargo es importante destacar que en la empresa FARMATODO existe un porcentaje menor pero significativo que no comparte la opinión de la objetividad del proceso, lo cual es de gran relevancia porque el grado de satisfacción que tengan los trabajadores con algún proceso de administración del talento humano implica para ellos mayor seguridad.

CUADRO 4.5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL PROCESO DE
DETECCION DE NECESIDADES APLICADO EN LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 8 | 80 |
| NO | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012.

GRÁFICO 4.5
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL PROCESO DE
DETECCION DE NECESIDADES APLICADO EN LA EMPRESA
FARMATODO



En el gráfico 4.5 se observa que el (80%) de los encuestados respondieron que sí en que la detección de necesidades se lleva a cabo en función de sus actividades. En cambio un (20%) respondieron que no con lo antes señalado.

Sin embargo, el hecho de que exista un porcentaje tan bajo de empleados que respondieron positivamente de acuerdo con el proceso indica que aunque la empresa desarrolla un proceso de detección de necesidades, este no siempre se efectúa en concordancia con las funciones que los empleados desarrollan, lo cual es un punto importante a considerar para evitar posibles inconvenientes no solo al evaluar al empleado sino en su desarrollo dentro de la empresa y en las contribuciones que este aporte a la misma.

Al respecto Dorsch (2002) expresa que:

Las necesidades pueden ser definidas como “la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia”. (p.513)

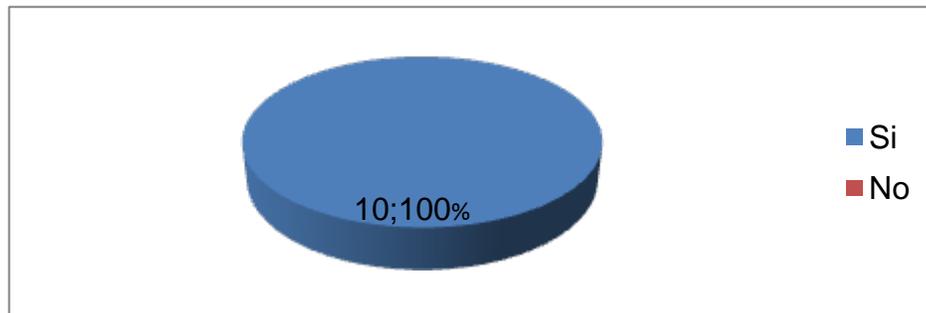
El desarrollo adecuado de un proceso de detección de necesidades se realiza de tal manera que guarden relación con las actividades ejecutadas en cada puesto, permitiendo así que la evaluación se lleve a cabo tomando en cuenta las asignaciones y responsabilidades de cada trabajador, traduciéndose en beneficios tanto para él como para la organización.

CUADRO 4.6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS APLICADO EN LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 10 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.6
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LAS
ESTRATEGIAS DE RECONOCIMIENTOS APLICADO POR LA EMPRESA
FARMATODO A SU PERSONAL FIJO



Todo el personal fijo respondió positivamente con un (100%) en que las estrategias de reconocimiento van en función de su desempeño. Este resultado muestra que la empresa FARMATODO si brinda reconocimiento a su personal fijo y sus estrategias implementadas están acordes con las expectativas de los empleados.

Al respecto Robbins (1996) señala que:

El reconocimiento consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. (p.96). Podemos inferir que los empleados desarrollan sus actividades en función de ciertas expectativas y resultados y están dispuestos a dedicarse al trabajo cumpliendo con las metas así como con objetivos de la organización, si esto le reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

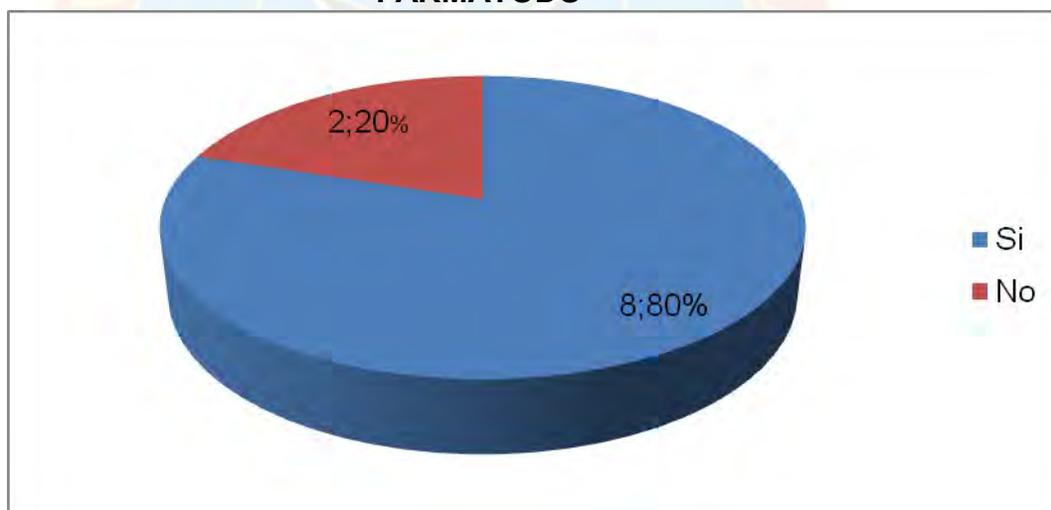
Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

CUADRO 4.7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE
EQUIDAD AL OTORGAR BONOS DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 8 | 80 |
| NO | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.7
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS CRITERIOS DE
EQUIDAD AL OTORGAR BONOS DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
FARMATODO



En el gráfico 4.7 se puede observar que un (80%) del personal fijo expreso en que se mantiene equidad con respecto al otorgamiento de bonos del desempeño. En cambio un (20%) opino en que no se mantiene equidad con respecto al otorgamiento de bonos del desempeño.

Al respecto Chiavenato (2002) expresa que:

¿Cómo saber quién debe ser premiado? ¿Cuántas personas recibieron más de lo que debían y cuantas recibieron menos de lo que merecían? Para evitar la subjetividad las empresas vinculan los premios a resultados concretos y mensurables, la ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables. El personal solo recibe si la empresa las ganancias concertadas al comenzar el ejercicio. (p.247)

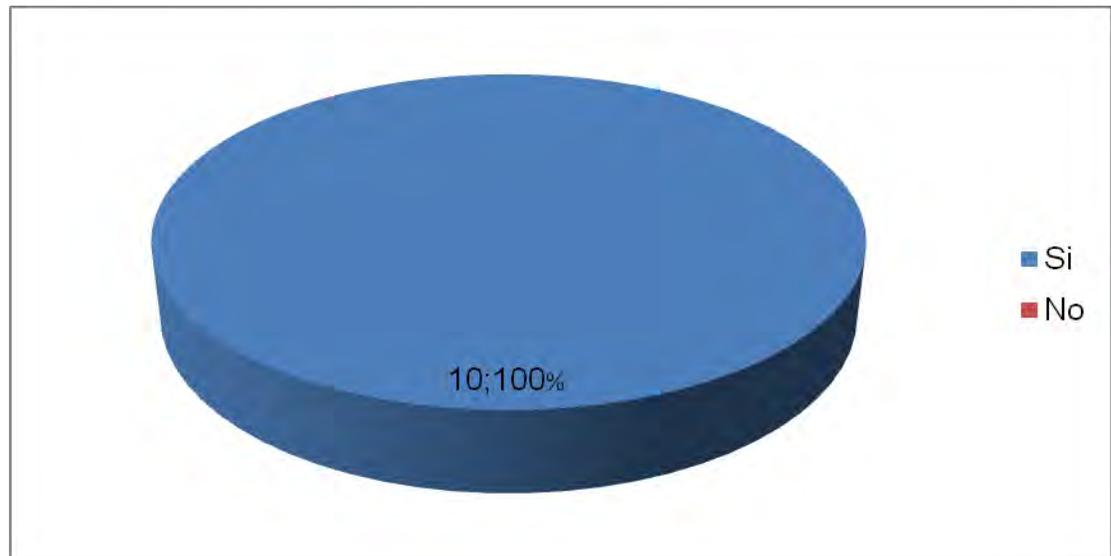
Este resultado confirma lo obtenido en el grafico N°6 lo cual permite señalar que el sistema se lleva a cabo de forma adecuada y que la empresa FARMATODO emplea estrategias de reconocimiento que satisfacen las expectativas de todo el personal fijo.

CUADRO 4.8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA NOTIFICACION
FORMAL DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION REALIZADA EN
LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 10 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.8
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA NOTIFICACION
FORMAL DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION REALIZADA EN
LA EMPRESA FARMATODO



Con respecto a la notificación formal de los resultados de la evaluación el grafico 4.8 muestra que el (100%) del personal encuestado expreso que si es notificado formalmente sobre los resultados de su evaluación. Este resultado obtenido hace notorio que la empresa notifica de manera formal lo antes señalado.

Al respecto Alles (2007) expresa que:

La entrevista de evaluación es el momento más importante del proceso. Permite analizar la evaluación y además encontrar en conjunto áreas o zonas de posibles mejoras. Ayuda a mejorar la comunicación entre jefes y empleados permitiendo la reflexión y expresión tanto del evaluador asi como del evaluado. (p.34)

Al finalizar el periodo de evaluación es de vital importancia que el supervisor conjuntamente con el empleado realicen una entrevista para revisar los resultados obtenidos, para luego proceder hacer la evaluación total del cumplimiento de las principales responsabilidades de trabajo y los compromisos de carrera y de desarrollo, lo cual garantiza que dicho proceso se lleva a cabo de manera efectiva arrojando de esta manera resultados satisfactorios.

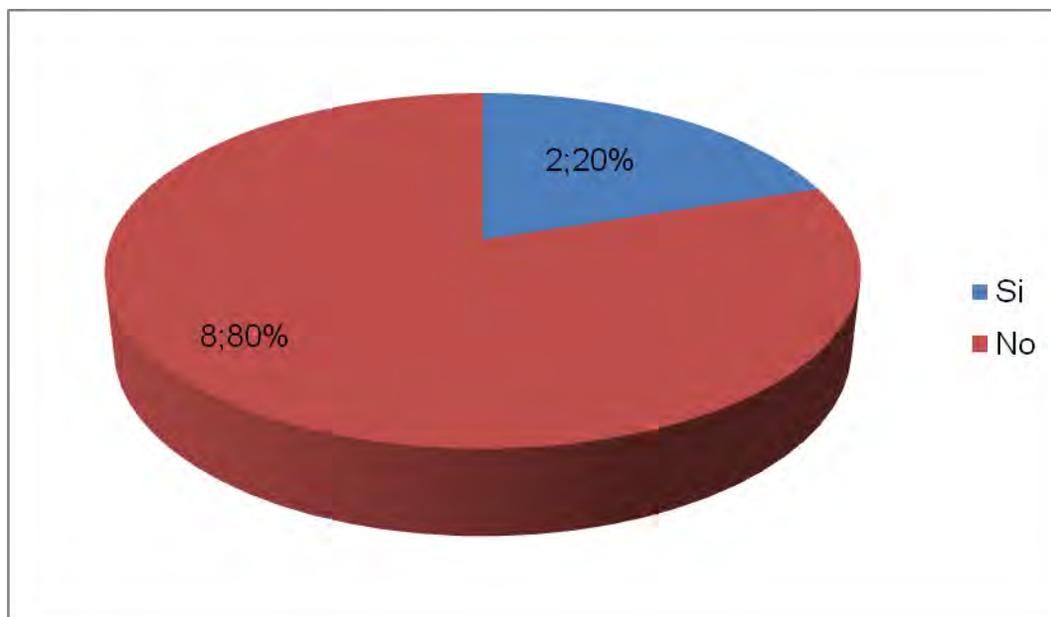
La empresa FARMATODO reconoce la importancia que tiene para su personal fijo conocer como ha sido valorado su desempeño; así como también las condiciones y los criterios utilizados para ello, con la finalidad de que aumenten de ser necesarios sus esfuerzos o mantengan las estrategias empleadas.

CUADRO 4.9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS NECESIDADES
DE CAPACITACION EN LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 2 | 20 |
| NO | 8 | 80 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.9
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS NECESIDADES DE
CAPACITACION EN LA EMPRESA FARMATODO



El gráfico 4.9 nos indica que un (80%) del personal fijo manifestó con un si en que sus necesidades son tomadas en cuenta al momento de elaborar sus programas de capacitación. En cambio un (20%) expreso con un no lo antes mencionado. Los resultados obtenidos muestran que un alto porcentaje de los empleados de FARMATODO está de acuerdo con que se toman en cuenta sus necesidades al momento de desarrollar los planes de capacitación, lo cual confirman lo expuesto en el gráficos n°5, donde se evidencia que un porcentaje representativo del personal comparte la opinión de que se realiza una evaluación previa en cuanto a sus necesidades de adiestramiento y que estas se realizan acorde a sus funciones.

Al respecto Chiavenato (2007) expresa que:

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (p. 390):

- **Análisis en toda la organización:** es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de tareas y procesos:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
- **Análisis de la persona:** dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

Al respecto, continúa Chiavenato señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados:

“Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”.

Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema de adquisición de habilidades”, se está refiriendo a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo, al igual que lo hacen los demás autores que han escrito a este respecto.

El aporte de los trabajadores respecto a lo antes mencionado es vital; ya que estos son los que reconocen las necesidades existentes, por lo cual la retroalimentación que recibe la empresa sobre el sistema permite verificar si este se lleva a cabo de manera objetiva y atendiendo a los requerimientos de los trabajadores.

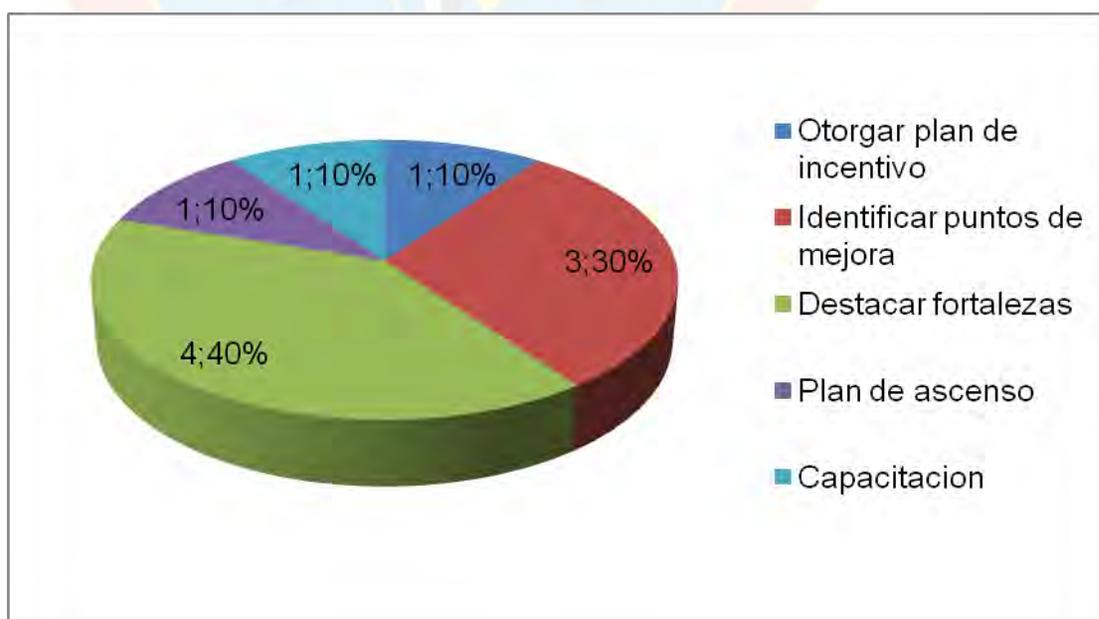
Cabe destacar, que la detección de las distintas necesidades de adiestramiento de los empleados es un punto focal al establecer los programas de capacitación, de igual manera es importante destacar que se requiere de un estudio previo y así de esta manera poder detectar y analizar la problemática.

CUADRO 4.10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FINALIDAD DEL
PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA
EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|------------------------------|-----------|------------|
| Otorgar plan de incentivo | 1 | 10 |
| Identificar puntos de mejora | 3 | 30 |
| Destacar fortalezas | 4 | 40 |
| Plan de ascenso | 1 | 10 |
| Capacitación | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.10
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA FINALIDAD DEL
PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA
EMPRESA FARMATODO



El personal fijo manifestó con un (40%) que la finalidad del método de evaluación del desempeño es para destacar las fortalezas de los mismos; un (30%) señaló que es identificar sus puntos de mejora. Hubo una cantidad de encuestados que coincidieron con un (10%) que era otorgar plan de incentivo, plan de ascenso y capacitación. Los resultados obtenidos en el grafico n°10 indican que un porcentaje representativo determino destacar fortalezas e identificar debilidades es el punto focal del proceso de evaluación del desempeño.

Al respecto Gibson (1997) expresa que:

La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativo o estimativa sobre el desempeño en el trabajo (desempeño pasado). Permite la toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo. Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño. Contribuye al desarrollo de los empleados. Motiva a los trabajadores. Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa. (p.91)

Al respecto Chiavenato (2000) expresa que:

Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo. Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales. (p.92). Es importante recalcar que el proceso de evaluación del desempeño tiene como finalidad mejorar el desempeño de los empleados, mejorando su moral y productividad, optimizando la comunicación entre supervisor empleado, pudiendo también

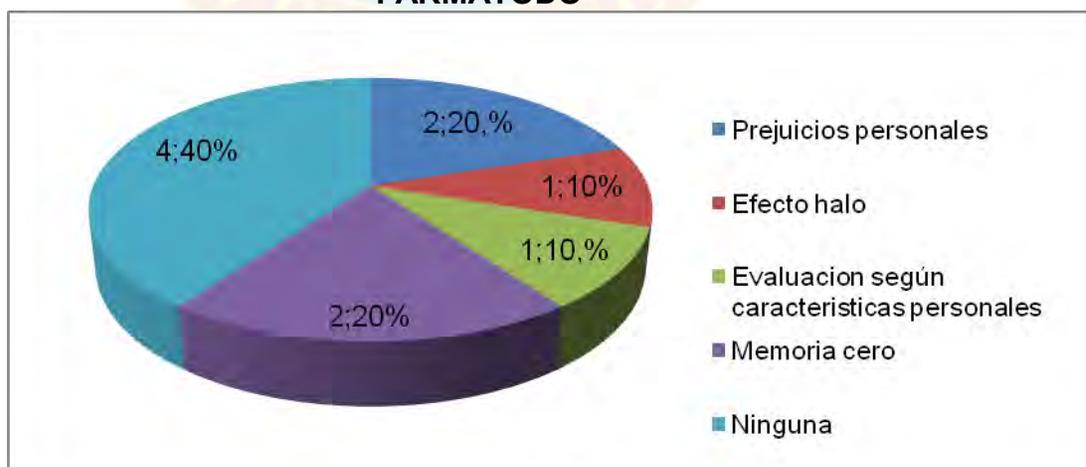
destacar las fortalezas de sus miembros, identificar puntos de mejora, otorgándoles planes de incentivo según su desempeño.

CUADRO 4.11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS POSIBLES
ERRORES DE EVALUACION EXISTENTES EN EL PROCESO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|---|-----------|------------|
| Prejuicios personales | 2 | 20 |
| Distorsión de la evaluación | 1 | 10 |
| Evaluación según características personales | 1 | 10 |
| Memoria cero | 2 | 20 |
| Ninguna | 4 | 40 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.11
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LOS POSIBLES
ERRORES DE EVALUACION EXISTENTES EN EL PROCESO DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO EN LA EMPRESA
FARMATODO



En el gráfico 4.11 se aprecia que un (40%) del personal encuestado expreso que no existe ningún error de evaluación al momento de llevar a cabo el método, un (20%) piensa que existen prejuicios personales al momento de evaluar.

Sin embargo un mismo (20%) señalo que en ocasiones la evaluación se basa más en acontecimientos recientes que en un desempeño total del empleado (memoria cero). En cambio un (10%) afirmo que existe el efecto halo y otro (10%) opino que se evalúa según las características del empleado.

Al respecto Álvarez (1986) expresa que:

Efecto halo

Es la tendencia de dar a un individuo calificaciones altas o bajas en muchas características, debido al hecho de que el calificador conoce la superioridad o inferioridad de un individuo en uno o varios aspectos de su desempeño como persona desde el punto de vista laboral.

Comportamiento reciente

En muchos casos si el empleado, en su ejecución reciente, ha sido superior, es posible que el calificador de una puntuación superior, así su desempeño anterior haya sido menos satisfactorio. Si su ejecución ha sido satisfactoria, hasta uno o dos meses antes de la evaluación y su comportamiento actual se considera insatisfactorio, es probable que reciba una calificación baja.

Prejuicios personales

El evaluador puede tener ciertos gustos o preferencias por determinado tipo de personas o de trabajos, la cual matizará la opinión que dé acerca de una persona en sí y por su trabajo. (p.279)

Los resultados antes planteados permite expresar que aunque un número elevado del personal fijo manifestó que no existen errores de implementación en el proceso de evaluación, otro número significativo expreso que existen ciertos errores, lo cual es importante destacar por cuanto se evidencia la existencia de ciertos factores que obstaculizan el desarrollo del proceso, por lo que se hace necesario una revisión del mismo con la finalidad de detectar dicha inconformidad.

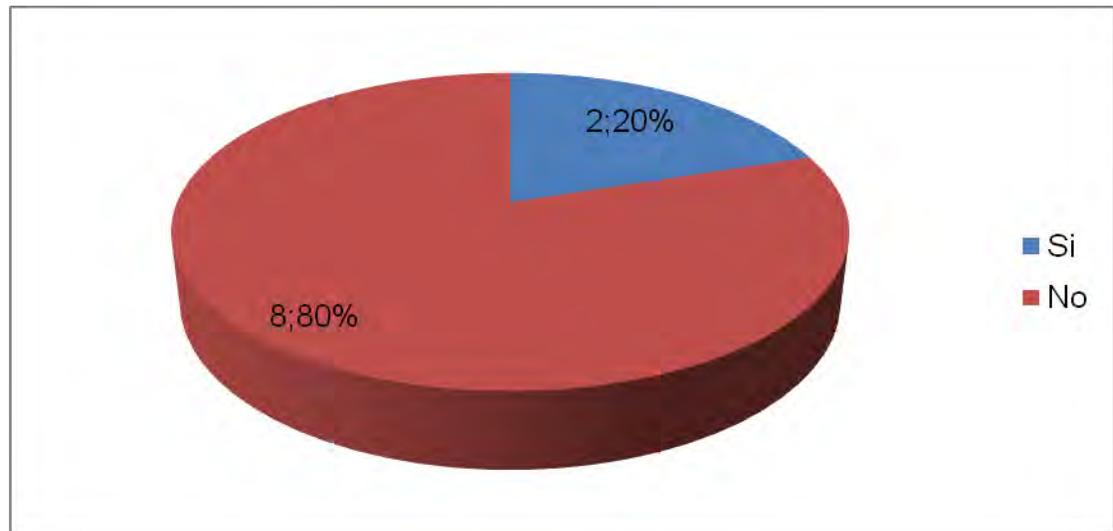
Se hace importante señalar, que la presencia de los errores de evaluación obstaculiza la objetividad y desenvolvimiento adecuado del proceso, puesto que los resultados pueden no plasmar la realidad, a demás de crear inconformidad y descontento al personal.

CUADRO 4.12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS DECISIONES
SOBRE LAS ACTIVIDADES LABORALES TOMADAS POR ACUERDO
GRUPAL EN LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | Fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 2 | 20 |
| NO | 8 | 80 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.12
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LAS DECISIONES SOBRE
LAS ACTIVIDADES LABORALES TOMADAS POR ACUERDO GRUPAL
EN LA EMPRESA FARMATODO



Los empleados de FARMATODO, en su mayoría manifestaron que las decisiones no son tomadas por acuerdo grupal o previa reunión entre supervisor y empleados (80%). La preparación de un plan o programa de evaluación constituye otro elemento indispensable en este proceso de estimar el desempeño de los mismos. Los planes de evaluación pueden variar notablemente, desde programas sencillos, hasta aquéllos complejos que utilizan grandes empresas, en las cuales pueden existir grupos de estudio, comisiones que revisan las evaluaciones, actas y recomendaciones formales.

Al respecto Chiavenato (2009) expresa que:

Entre los grupos de interés de la organización se encuentran: directores, gerentes, empleados, obreros, sindicatos, entre otros y la

organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más. Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas. "Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones. Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización". (p.28).

El plan de evaluación ofrece una breve descripción de los principales elementos que el programa deberá tener en cuenta al realizar dicha evaluación, entre ellos: el aspecto que hay que evaluar, el uso de los resultados, las preguntas por realizar, las fuentes de información, los métodos de evaluación, el equipo encargado, las fechas en las que tendrá lugar y su costo aproximado.

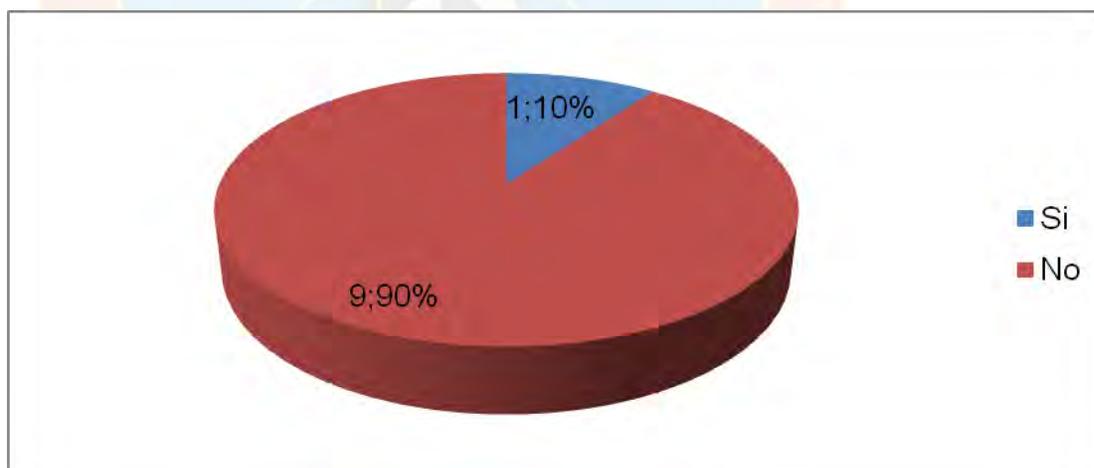
La información contenida en el plan de evaluación marcará la pauta que se habrá de seguir para el diseño y, si el programa ha decidido recurrir a un evaluador externo, también se pueden indicar en el plan los términos de referencia para dicho contrato. El hecho de recapitular los diversos elementos que integran el plan de evaluación ayudará al programa a planificar tal evaluación con vistas a obtener resultados provechosos. Por ello es necesario que tanto los supervisores como los subalternos comprendan profundamente la función de evaluación y como será ejecutada. El supervisor y los trabajadores deben compenetrarse con los fines de la evaluación desarrollando un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso en muchos aspectos, como por ejemplo, en la correcta aplicación de los principios de evaluación.

CUADRO 4.13
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL TRABAJADOR Y
EL SUPERVISOR PARA ESTABLECER LOS INDICADORES Y METAS
DEL METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | Fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 1 | 10 |
| NO | 9 | 90 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.13
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL TRABAJADOR Y EL
SUPERVISOR PARA ESTABLECER LOS INDICADORES Y METAS DEL
METODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
FARMATODO



Los empleados han expresado con un (90%), que las metas del método de evaluación del desempeño no son determinadas por previo acuerdo entre el supervisor y los trabajadores, cuestión que genera descontento por parte de los mismos.

Al respecto Wayne (2005) expresa que:

Los evaluadores siempre han aborrecido del tiempo, papelero, las decisiones difíciles y la incomodidad que frecuentemente acompañan al proceso de evaluación. Llevar a cabo este procedimiento interrumpe el trabajo prioritario de un gerente y la experiencia puede ser especialmente desagradable cuando el empleado en cuestión no ha tenido un buen desempeño. (p.253).

Todo evaluador debe estar consciente de la gran responsabilidad que recae sobre él, al presentar su opinión sobre los empleados, ya que ésta reposará permanentemente en sus archivos de trabajo. Igualmente, debe comprender que el proceso de evaluación no tiene un carácter disciplinario. No se trata de regañar o castigar al empleado sin justificación, ya que dificultaría la obtención de cambios favorables de comportamiento por parte de ese trabajador.

Es importante toda participación que se pueda obtener de los trabajadores en la determinación de deberes y metas del puesto que se evalúa, o en otras actividades dentro del programa, ya que ayuda a evitar malentendidos y a lograr óptimos resultados.

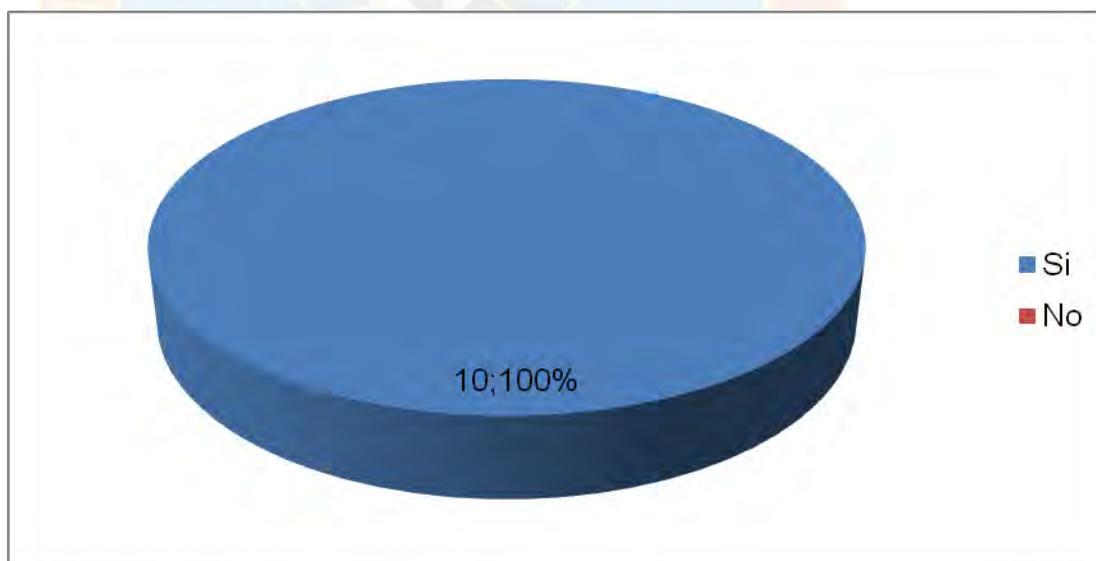
Por ello, el evaluador debe tener siempre en mente que la evaluación es un proceso justo y objetivo y el empleado debe también estar enterado del mismo.

CUADRO 4.14
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA REALIZACIÓN DEL MONITOREO CONTINUO DE LOS AVANCES DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | Fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 10 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.14
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA REALIZACIÓN DEL MONITOREO CONTINUO DE LOS AVANCES DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO



Los empleados de FARMATODO, han indicado con el (100%), que la empresa no realiza un monitoreo continuo en el proceso y en el avance que pueda tener el mismo en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.

Al respecto Chiavenato (2002) expresa que:

El proceso de monitoreo proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre supervisor y subordinado. Proporciona interacción que facilita la comprensión entre las partes involucradas; además, la evaluación puede servir de herramienta para evaluar el programa de recursos humanos. (p.218)

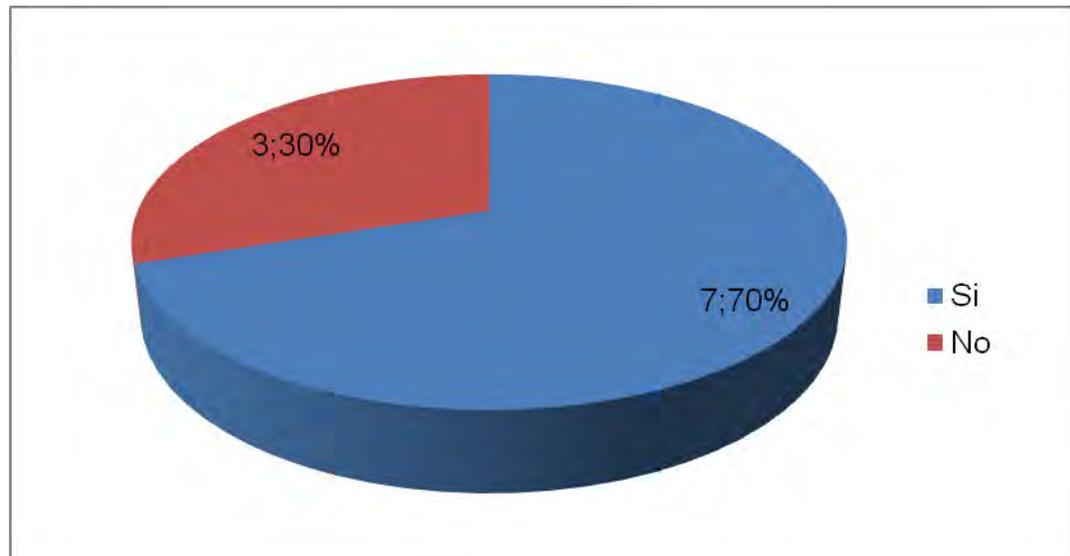
El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. La intervención en curso puede ser un proyecto, un programa u otro tipo de apoyo para lograr un efecto. “El seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores”. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones.

CUADRO 4.15
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA APLICACIÓN DE
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL METODO
DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------------|-----------|------------|
| SI | 7 | 70 |
| NO | 3 | 30 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.15
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA APLICACIÓN DE
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS EN EL DESARROLLO DEL METODO
DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FARMATODO



El gráfico 4.15 muestra que los empleados expresaron con un (70%), que efectivamente la empresa aplica pruebas de conocimiento, es decir, la misma trata de medir a través de test cual es el grado de información o conocimiento que tienen sus trabajadores sobre el puesto donde se desarrollan laboralmente.

Al respecto Chiavenato (2009) expresa que:

Por ello, la evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferente, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto. “Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia

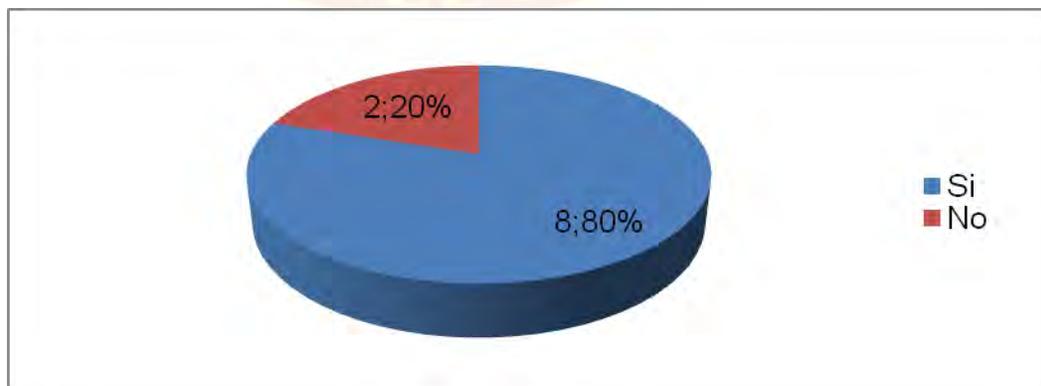
y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (p. 245). La evaluación del desempeño requiere establecer una información común de línea de base para realizar comparaciones. El problema reside en conocer desde el inicio cada factor pertinente y cómo todos los factores se afectan entre sí. Sin una retroalimentación confiable y periódica, el seguimiento y la evaluación no pueden cumplir sus propósitos.

CUADRO 4.16
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE SUS TRABAJADORES Y CORRECCIÓN A TRAVÉS DEL METODO QUE APLICA LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 8 | 80 |
| NO | 2 | 20 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.16
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA OPINIÓN DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES DE SUS TRABAJADORES Y CORRECCIÓN A TRAVÉS DEL MÉTODO QUE APLICA LA EMPRESA FARMATODO



El personal fijo de la organización en estudio expresó positivamente con un (80%), indicando que en el proceso de evaluación del desempeño se logran identificar las debilidades del proceso para su posterior corrección. El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una limitada y otra amplia.

Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de lo invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Al respecto Robbins (1996) expresa que:

La planeación se lleva a cabo, una estructura organizacional se crea para facilitar en forma eficiente el logro de los objetivos y se motiva al personal por medio de un liderazgo eficaz.

Aun así, no existe seguridad que las actividades se realicen según lo planeado, ni de que los objetivos que los gerentes desean de hecho se estén logrando, por lo tanto, el control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. (p.459)

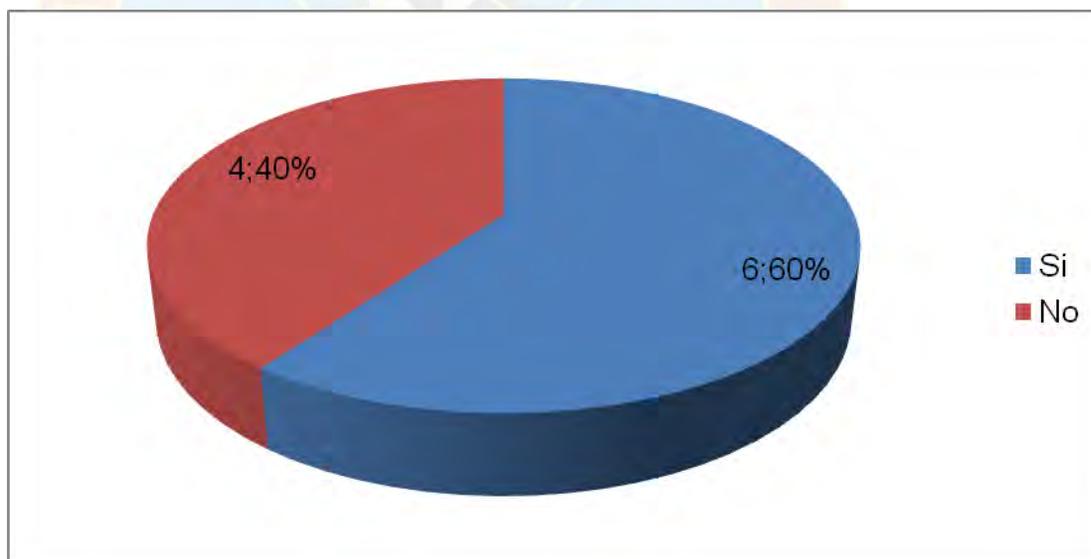
Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de la empresa, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como uno donde se define las fallas y dar recomendaciones para los próximos.

CUADRO 4.17
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL
ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS, INSUMOS Y METAS PARA LA
PRÓXIMA APLICACIÓN DEL METODO EN LA EMPRESA FARMATODO

| Indicadores | Fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 6 | 60 |
| NO | 4 | 40 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.17
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A EL ESTABLECIMIENTO
DE COMPROMISOS, INSUMOS Y METAS PARA LA PRÓXIMA
APLICACIÓN DEL METODO EN LA EMPRESA FARMATODO



Los empleados expresaron con un (60%) que luego de culminado el proceso no se establece un compromiso, ni se determinan los insumos o metas para la próxima aplicación del proceso.

Al respecto Mosley (2005) expresa que:

El control es definido como: “La función administrativa en que se compara el desempeño real con el desempeño planeado y se toman medidas correctivas, en caso que sea necesario, para que se logren los objetivos”. (p.390)

A través del control se pretende crear mejor calidad, es decir, las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando a sus trabajadores, producir ciclos más rápidos, agregar valor a las acciones ejecutadas y facilitar la delegación y el trabajo en equipo: la tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

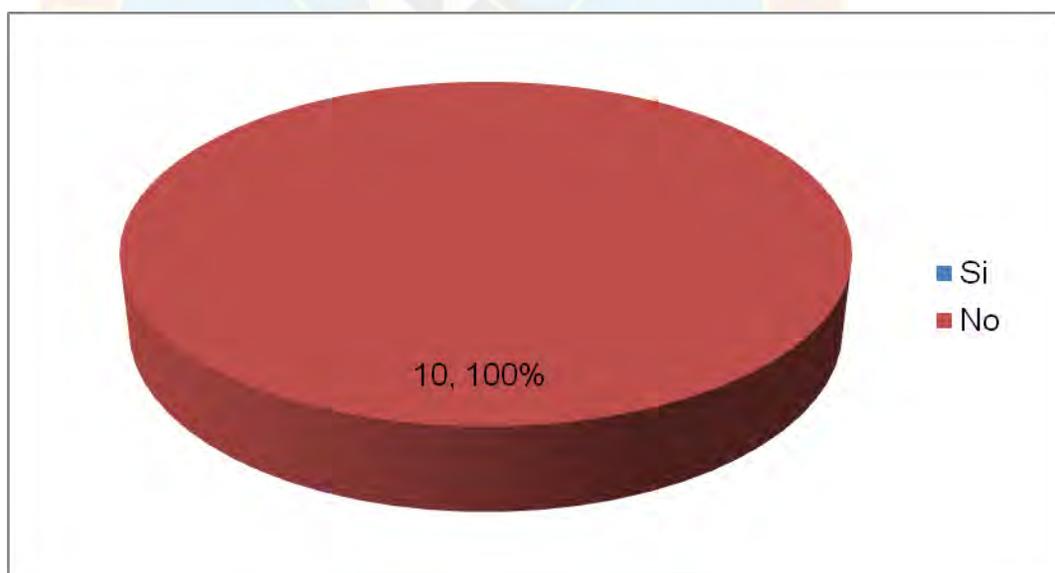
Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia, por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño, permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

CUADRO 4.18
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA PARTICIPACION
EN EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 10 | 100 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012

GRÁFICO 4.18
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA PARTICIPACION EN
EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA
FARMATODO



En el grafico 4.18 se puede observar que prevalece con un (100%) la descripción donde los empleados no participan en el método de evaluación del desempeño. Los resultados presentados nos indican que la empresa no tiende a tomar en consideración la participación de su personal fijo en el

método de evaluación, lo que significa que no existe una retroalimentación en ambas partes, solo es el supervisor quien puede expresarse. Cabe destacar que esto no garantiza una mayor optimización en los resultados para tomar la mejor decisión. Esta realidad es bastante preocupante; ya que pareciera que existe cierta rivalidad o poca comunicación entre algunos empleados y el supervisor.

Al respecto Alles (2010) expresa que:

La retroalimentación sobre la evaluación es el momento más importante del proceso. La autora resalta como debe realizarse la entrevista, solicitar una autoevaluación, invitar a la participación, demostrar aprecio, minimizar la crítica, intentar cambiar comportamientos, enfocarse en la solución de problemas, etc. (p.4).

El recurso humano por naturaleza necesita escuchar palabras de afirmación, en todos los ámbitos en donde se desenvuelve, en su hogar, en el lugar de estudio y sobre todo en el lugar de trabajo, ya que como se dice comúnmente, “es el segundo hogar”. Si el colaborador ha sido evaluado, para él se vuelve importante saber los resultados independientemente si son en pro o en contra de su labor.

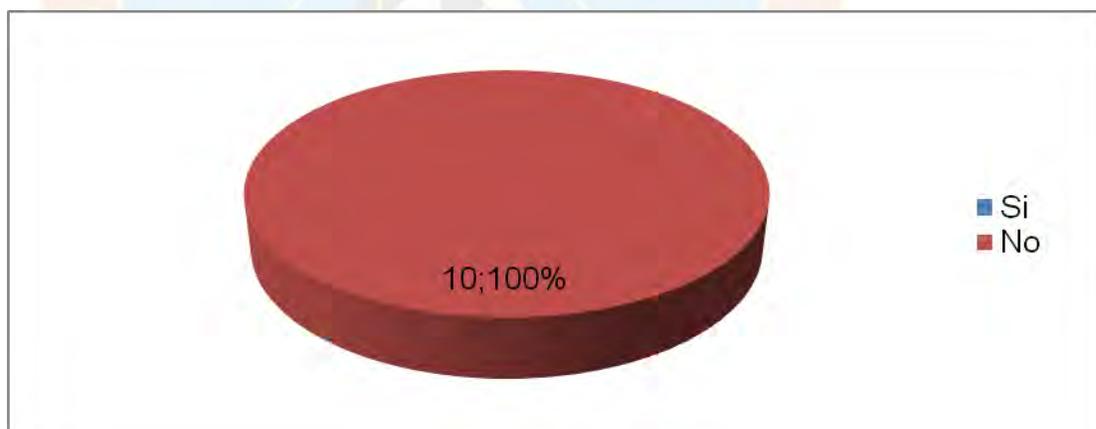
Es importante nombrar que el supervisor es la pieza clave para las buenas comunicaciones dentro de la organización, él constituye el centro de los mensajes por donde pasa la información. El personal es parte del éxito de la organización, por lo que siempre deben estar bien informados de los asuntos que afectan o benefician a sus respectivos trabajos o ser escuchados respecto alguna inquietud referente al mismo.

CUADRO 4.19
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON
LA OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA OPORTUNIDAD DE
EXPRESAR SU INCONFORMIDAD CON LOS RESULTADOS DE LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADA EN LA EMPRESA
FARMATODO

| Indicadores | fi | fi% |
|--------------|-----------|------------|
| SI | 0 | 0 |
| NO | 10 | 100 |
| TOTAL | 10 | 100 |

Fuente: Encuesta aplicada en julio, 2012.

GRÁFICO N°19
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RELACIONADA CON LA
OPINION DEL PERSONAL FIJO RESPECTO A LA OPORTUNIDAD DE
EXPRESAR SU INCONFORMIDAD CON LOS RESULTADOS DE LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADA EN LA EMPRESA
FARMATODO



En el grafico 4.19 se observa que el (100%) del personal fijo opino que no se les brinda la oportunidad de expresarse en cuanto a los resultados de su evaluación. Se puede mencionar que es importante destacar que los empleados expresen su inconformidad o desacuerdo con respecto a su

evaluación, igualmente se les informe en que aspecto están presentando fallas para que así sus debilidades se puedan transformar en fortalezas.

Al respecto Chiavenato (1999) expresa que:

Principio de información de los resultados a cada evaluado; es conveniente que el evaluado este consciente de la evaluación que le fue realizada por su superior inmediato, a fin de que pueda manifestar su conformidad o inconformidad con los resultados, haciendo uso de su derecho de apelación. (p.357). Tomar en cuenta las opiniones que tiene el personal fijo de la empresa FARMATODO sobre los resultados de las evaluaciones realizadas es primordial, ya que, permite que estos sientan que sus observaciones son tomadas en consideración, por otro lado los motiva en la consecución y desarrollo de sus metas, logrando de esta manera satisfacer sus necesidades tanto individuales como organizacionales, lo cual se traduce en un incremento de la producción y la calidad del servicio que la empresa ofrece.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En relación al método de evaluación del desempeño que aplica la empresa FARMATODO: los empleados han expresado que el más usado es la evaluación por competencia, esta se caracteriza por tener gran amplitud; ya que analiza una serie de características precisas en cuanto a las conductas, actitudes individuales, habilidades y conocimientos de cada individuo, lo cual permite, no solo una mejor definición del perfil de competencias sino la posterior evaluación en el desempeño. Dicho proceso se efectúa trimestralmente para la detección de las fortalezas y debilidades de los empleados y de igual manera se evalúa la puntualidad y la imagen en cada sección, que conforma la organización.

Se puede observar que el porcentaje más elevado en relación a la existencia de criterios de objetividad utilizados al evaluar: el personal fijo estuvo de acuerdo que si hay objetividad en la empresa, sin embargo un porcentaje menor pero significativo que no comparte la opinión de la objetividad del proceso. Otro punto que consideramos relevante es que aunque la empresa si realiza la detección de necesidades en función de sus actividades, este no siempre se efectúa en concordancia con las funciones que los empleados desarrollan.

En los resultados obtenidos por medio de los encuestados, estos trabajadores aseguran que si existen estrategias de reconocimientos por parte de la empresa y que se mantiene equidad con respecto al otorgamiento

de bonos de desempeño. Además dichos trabajadores son notificados formalmente sobre los resultados de su evaluación.

En la encuesta realizada al personal fijo de la empresa FARMATODO del estado Monagas, aportaron que sus necesidades son tomadas en cuenta al momento de elaborar los programas de capacitación, sin embargo hay quienes alegan que no están de acuerdo con lo antes mencionado. Así mismo se aprecia que la finalidad del proceso de evaluación del desempeño es para destacar las fortalezas de los mismos e identificar sus puntos de mejora. Cabe destacar que más de la mitad del personal fijo manifestó que existen ciertos errores de evaluación al momento de llevar a cabo el proceso.

En referencia a los pasos del método de evaluación del desempeño aplicado en la empresa FARMATODO: existen la planeación, el seguimiento, la evaluación y el control.

En la planeación los empleados de FARMATODO, manifestaron que las decisiones no son tomadas por acuerdo grupal o previa reunión entre supervisor y empleados y que las metas del proceso de evaluación del desempeño no son determinadas por previo acuerdo entre los mismos, cuestión que genera descontento por parte de los mismos.

En el seguimiento no realiza un monitoreo continuo en el proceso y en el avance que pueda tener el mismo en la aplicación del proceso de evaluación del desempeño. En lo referente a la evaluación los empleados expresaron que efectivamente la empresa aplica pruebas de conocimiento y que las mismas la realiza el gerente de tienda.

El control en la aplicación del proceso permite realizar promociones, premios, e incentivos a los trabajadores. Así como también los empleados de la organización en estudio se expresaron positivamente indicando que en el proceso de evaluación del desempeño se logran identificar las debilidades del proceso para su posterior corrección. Sin embargo se expresaron negativamente en relación que luego de culminado el proceso no se establece un compromiso, ni se determinan los insumos o metas para la próxima aplicación del proceso.

Con respecto al objetivo referente a conocer el nivel de implicación del empleado en el proceso de su evaluación: los empleados manifestaron que no pueden participar en dicha evaluación y que tampoco pueden tener la oportunidad de expresar su inconformidad en relación a los resultados que se generen.

Obteniendo así como conclusión final que el proceso de evaluación es regular, pero necesita más participación de los empleados en referencia a su planificación y en cuanto al control luego de culminado el proceso no existe la retroalimentación para mejorar el que se iniciara en una próxima oportunidad.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en el análisis realizado, encuestas aplicadas y sobre la base de las conclusiones realizadas, se observo que el método de evaluación del desempeño aplicado por la empresa FARMATODO afianza el comportamiento productivo de los empleados. En este sentido se conformo el siguiente cuadro de recomendaciones:

- Promover la participación del empleado en la etapa de planificación y aplicación del proceso de evaluación del desempeño; de manera tal que el empleado sienta que de existir inconformidad con la aplicación de dicho sistema la organización tomara medidas al respecto, atendiendo siempre a sus necesidades.
- Luego de culminado el proceso realizar la retroalimentación para determinar las mejoras en la próxima aplicación del mismo. Además se deben incluir las opiniones tanto de trabajadores como de supervisores para así poder establecer los pro y contra del proceso aplicado y que se lleve a cabo con mayor objetividad.
- El gerente de tienda de FARMATODO del estado Monagas, debe de tener un cuidado especial en la emisión de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores puesto que puede afectar de una manera u otra la integridad emocional del trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha (2005) **Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, 1ª ed.** México: Ediciones Granica, S.A.
- ALLES, Martha (2007) **Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.** Segunda edición. Primera reimpresión. Ediciones Granica.
- ALVAREZ C., Augusto (1986) **La Administración de Personal.** Tercera Edición. Editorial Gamacolor Ltda., Bogotá.
- ARIAS, Fernando y Heredia, Víctor (1999) **Administración de recursos humanos para el alto desempeño,** México, Editorial Trillas.
- ARIAS, Fidias (2006) **El proyecto de investigación introducción a la metodología científica,** 5ta Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto (2000) **Administración de recursos humanos,** Colombia, Editorial MC Graw Hill, 5ta Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002) **Gestión del talento humano,** Colombia, Editorial MC Graw Hill, 6ta Edición.
- DOLAN, Simón y otros (2003) **Gestión de los recursos humanos,** Venezuela, Editorial MC Graw Hill, 2da Edición.
- DORSCH, Friedrich. (2002) **Diccionario de Psicología,** 8ª edición, Ed. Herder, Barcelona, España.

GRADOS, Jaime (2000) **Capacitación y desarrollo de personal**. Mexico, Editorial Trillas.

IVANEVICH, J. (2005) **Administración de Recursos Humanos**. Editorial MC Graw Hill; México.

MOSLEY, D. (2005) **Supervisión la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación**. Sexta Edición. Editorial Thomson: México.

ROBBINS, S. (1996) **Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica**. Octava edición. Editorial Pretince – Hall Hispanoamérica S.A: México.

SABINO, Carlos (2000) **El proceso de investigación**, Venezuela, Editorial Panapo.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (2000) **El proceso de la investigación científica**, México, Editorial Limusa.

VILLEGAS, J. (1988) **Administración de Personal, 1ª Ed.** Ediciones Veg. Srl. Caracas-Venezuela.

WERTHER, Williams Y KEITH, Davis (2000) **Administración de personal y recursos humanos**. México, MC Graw- Hilli Interamericana Editores, s.a, 5ta Edición.

YARCE, J. (2005) **El Poder de los Valores en las Organizaciones**. Ediciones Ruz, México.



ANEXOS

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN – MONAGAS – VENEZUELA**



ENCUESTA

La siguiente encuesta forma parte de la investigación titulada “Análisis del proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal fijo de la empresa farmatodo sede-Monagas” y tiene como finalidad recopilar la información necesaria para reestructurar el trabajo de grado y cumplir con los requisitos exigidos para obtener el título de Lcda. En Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente Núcleo Monagas. Para ello, necesito de su cordial y valiosa colaboración.

✚ Cargo que ocupa: _____

1._ ¿Qué método de Evaluación del Desempeño considera usted que se le aplica al personal fijo de la empresa Farmatodo?

- Evaluación participativa por objetivos _____
- Evaluación por competencia _____
- Elección forzada _____
- Investigación de campo _____
- Incidentes críticos _____
- Listas de verificación _____
- Feedback 360° _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

2._ ¿Con que frecuencia considera usted que se aplica la Evaluación del Desempeño al personal fijo de la empresa Farmatodo?

- Anual _____
- Semestral _____
- Trimestral _____
- Otro _____

3._ ¿Qué valor considera usted que más se toma en cuenta al momento de evaluar el desempeño del personal fijo de la empresa Farmatodo?

- Disposición al Trabajo_____
- Puntualidad_____
- Imagen_____
- Orientación al cliente_____
- Manejo de la caja_____
- Ética_____
- Surtido de plano grama _____
- Responsabilidad
- Dinamismo
- Perseverancia
- Control de etiquetado_____

4._ ¿Considera usted que existen criterios de objetividad al momento de evaluar el desempeño del personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si _____

No_____

5._ ¿Considera usted que se aplica el proceso de detección de necesidades al personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

6._ ¿Considera usted que se aplican estrategias de reconocimientos al personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

7._ ¿Considera usted que existen criterios de equidad al otorgar bonos de desempeño al personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

8._ ¿Considera usted que se le notifica formalmente de los resultados de la Evaluación del Desempeño al personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

9._ ¿Considera usted que el proceso de detección de necesidades se realiza de acuerdo a las funciones que ejecuta el personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ____

No ____

10._ ¿Cuál es la finalidad del proceso de Evaluación del Desempeño que considera usted es aplicado al personal fijo de la empresa Farmatodo?

- **Otorgar plan de incentivo ____**
- **Identificar puntos de mejora ____**
- **Destacar fortalezas ____**
- **Plan de ascenso ____**
- **capacitación ____**

11._ ¿Cuál considera usted que son los posibles errores existentes en el proceso de Evaluación del Desempeño aplicado al personal fijo de la empresa Farmatodo?

- **Prejuicios personales ____**
- **Distorsión de la evaluación ____**
- **Evaluación según características personales ____**
- **Memoria cero ____**
- **Ninguna ____**

12._ ¿Considera usted que las decisiones sobre las actividades laborales son tomadas por acuerdo grupal en la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

13._ Considera usted que se establecen indicadores y metas del proceso de Evaluación del Desempeño entre el personal fijo y el supervisor de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

14._ ¿Considera usted que se realiza un monitoreo continuo durante el periodo de Evaluación del Desempeño del personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

15._ ¿Considera usted que se aplican pruebas de conocimiento en el desarrollo del proceso de Evaluación del Desempeño al personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

16._ ¿Considera usted que a través del proceso de evaluación del desempeño son detectadas y corregidas las debilidades del personal fijo de la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

17._ ¿Considera usted que se establecen compromisos, insumos y metas entre el supervisor y el personal fijo de la empresa Farmatodo para la próxima aplicación del proceso de Evaluación del Desempeño?

Si ___

No ___

18._ ¿Participa usted en el proceso de Evaluación del Desempeño que aplica la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

19._ ¿Considera usted que es tomada en cuenta su opinión con respecto a los resultados de la Evaluación del Desempeño que aplica la empresa Farmatodo?

Si ___

No ___

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

| | |
|------------------|--|
| Título | ANÁLISIS DEL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO APLICADO AL PERSONAL FIJO DE LA EMPRESA FARMATODO SEDE MONAGAS. (2012) |
| Subtítulo | |

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Morocoima S, Jormerys del V | CVLAC | C.I. 18.174.431 |
| | e-mail | Jormerys@.hotmail.com |
| | e-mail | |
| Vásquez S, Laurianis | CVLAC | C.I. 17.547.782 |
| | e-mail | Oshunyshango56@.hotmail.com |
| | e-mail | |

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

| |
|--------------------------|
| Proceso |
| Evaluación del desempeño |
| Trabajadores |

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

| Área | Sub-área |
|-------------------------------------|------------------------------|
| Ciencias Sociales y Administrativas | Gerencia de Recursos Humanos |
| | |
| | |

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar el proceso de evaluación del desempeño al personal fijo de la empresa Farmatodo sede Mongas 2012. La evaluación del desempeño amplía las bases de información del talento humano, sirven para facilitar las decisiones y retroalimentación entre el trabajador y la gerencia, lo que determina su utilidad como instrumento de verificación y control de calidad sobre el desempeño laboral del personal. Es preciso encontrar un modelo propio para la organización que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser mejorados por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance a las metas de la organización.

Actualmente la empresa farmatodo, ha implementado un proceso que busca mejorar el modelo de evaluación del desempeño de sus trabajadores con la aplicación de un modelo de gestión competente y transparente. Ante los cambios internos y externos del contexto donde están inmersas las organizaciones, la empresa farmatodo ha mostrado interés en conocer cuál es la opinión que tienen los trabajadores con respecto a su proceso de evaluación del desempeño, para de esta manera sacar conclusiones de los resultados obtenidos. Es importante reconocer que la evaluación del desempeño favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito y al logro de los propósitos definidos por la misma. Para la realización del presente estudio se requirió la escogencia de una muestra aleatoria simple de la población, en vista de las dificultades que implicaba utilizar la población en su totalidad. Entre ellas el tiempo de los empleados y los turnos de trabajo, así como los recursos disponibles. La muestra está constituida por el 30% del personal (10 trabajadores) fijo de Farmatodo Maturín. Donde se obtuvo como conclusión final que el modelo de gestión es regular. Y como recomendación se sugiere promover más la participación de los empleados en la planificación del modelo aplicado.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

| Apellidos y Nombres | Código CVLAC / e-mail | |
|--------------------------------|-----------------------|--|
| Profa. Ollarves Maryubett M | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I: 9.281.362 |
| | e-mail | Lcda.maryubett@gmail.com |
| | e-mail | |
| Profa. Garcia, Omaira J. | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I 4.038.427 |
| | e-mail | Omagarcia@cantv.net |
| | e-mail | |
| Profa. Cordova Alejos., Maruly | ROL | CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> |
| | CVLAC | C.I 12.539.713 |
| | e-mail | Marulycordova@hotmail.com |
| | e-mail | |

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

| Año | Mes | Día |
|------|-----|-----|
| 2012 | 11 | 07 |

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

| |
|-----------------------------|
| Nombre de archivo |
| Morocoima S, Jormerys del V |
| Vásquez S, Laurianis |

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H
I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u
v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)
Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: _____
Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNPELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 5/6

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Morocaima S. Jormerys
C.I. 18.174.431



Vázquez S. Laurianis
C.I. 17.547.752



Profa. Maryubett Ollarves
Asesor Académico